

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGO INDUSTRIAL**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN
DE FACILITADORES INTERNOS BASADO EN LA DETECCIÓN DE
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON EL MODELO ROI EN LA
EMPRESA PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A.**

**BUENO GRANIZO CAMILO ANDRÉS
ROMERO ORDÓÑEZ MARÍA ELISA**

DIRECTORA: VERÓNICA GARCÍA OQUENDO

QUITO, 2011

DEDICATORIA

Esta Tesis la dedicó a mi hijo Matías que es la luz de mi vida y la fuerza que me impulsa día a día para alcanzar mis logros profesionales y personales.

A él, con mucho amor,

Camilo Bueno

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Padres por el apoyo invaluable que me han brindado en todos estos años de educación. Sus sabios consejos y cariño me los llevo como mi mejor herencia de amor.

También quisiera reconocer a mi directora de Tesis, Verónica García, por su colaboración y gran conocimiento para la culminación exitosa de este proyecto.

Finalmente, agradezco a mi amiga Maria Elisa Romero por haber caminado junto a mí en aquellos momentos difíciles y alegres que se presentaron en todo este tiempo y haber logrado una gran sinergia. Se lleva mi admiración.

Para ellos, con mucho cariño,

Camilo Bueno

DEDICATORIA

Con mucho amor y sinceridad dedico este proyecto a mis padres quienes han sido mi apoyo y mi ejemplo a lo largo de mi vida y a quienes les debo todo, son mi orgullo y los amo con todo mi corazón.

María Elisa Romero O.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme hasta el día de hoy con éxitos y fracasos que me han hecho una mujer más fuerte; a mis padres, Nelson y Margarita, por forjar en mí lo más importante, los valores y principios que me acompañarán a lo largo de mi vida con su ejemplo y dedicación; a mi novio, Otto Mora, por ser quien me ha acompañado a lo largo de diez años de mi vida y ha sido mi apoyo, mi fortaleza y el ser que me ha dado la oportunidad de amar y ser amada; a mis hermanas Verónica y Alejandra por haber sido mi ejemplo, mis consejeras y mis buenas amigas y quienes me han dado la dicha de sentir un amor incomparable, el amor inmenso e inexplicable que se puede dar a un sobrino, gracias por esos cuatro rayitos de sol que iluminan mi vida y la llenan de alegría; a mis grandes amigos quienes han estado pendientes de mí en todo momento, amigos de escuela, colegio, universidad, trabajo y de la vida; a Verónica García por ser nuestra guía y consejera para desarrollar este proyecto y finalmente, pero no menos importante, gracias a Camilo Bueno, por ser mi amigo, mi compañero y quien me ha apoyado hasta el día de hoy para culminar con este éxito una etapa muy importante de mi vida.

María Elisa Romero O.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO 1: CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	1
1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.1 Nombre.....	1
1.2 Actividad.....	1
1.3 Ubicación.....	1
2. CARACTERÍSTICAS.....	1
3. CONTEXTO.....	2
3.1 Historia.....	2
3.1.1 Historia Tecnopapel Industrial.....	2
3.1.2 Historia de Productos Familia S.A.....	3
3.1.3 Historia de Productos Sanitarios Sancela.....	4
3.1.4 Historia de SCA.....	5
3.1.5 Historia Consolidada.....	6
4. PLAN ESTRATÉGICO.....	8
4.1 Visión.....	8
4.2 Misión.....	8
4.3 Valores Corporativos.....	8
5. ORGANIGRAMA.....	9
6. DIAGNÓSTICO.....	9
7. ESPINA DE PESCADO.....	12
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	13
1. ANDRAGOGÍA.....	13
1.1 Antecedentes de la Andragogía.....	13
1.2 Teorías de Aprendizaje.....	14
1.2.1 Teoría Andragógica del aprendizaje de los adultos.....	14
1.2.2 Teoría Estímulo Respuesta.....	17

1.2.3 Teoría Cognitiva.....	17
1.2.4 Teoría de Motivación y la personalidad.....	18
1.2.5 Aprendizaje Tri-Dimencional (Dimensión Mental Cognitiva).....	18
2. MOTIVACIÓN.....	20
2.1 Teorías del contenido de la motivación.....	21
2.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	21
2.1.2 Teoría Bifactorial.....	23
2.1.2.1 Factores de mantenimiento o extrínsecos.....	24
2.1.2.2 Factores motivadores o intrínsecos.....	24
2.1.2.3 Modelo de motivación bifactorial de Herzberg..	24
2.1.3 Teoría del reforzamiento.....	25
2.1.3.1 Tipos de refuerzo.....	26
2.1.3.1.1 Refuerzo positivo.....	26
2.1.3.1.2 Refuerzo negativo.....	26
2.1.3.1.3 Extinción.....	26
2.1.3.1.4 Castigo.....	26
2.1.3.1.5 Elogiar.....	27
2.1.3.2 Programas de refuerzo.....	27
3. DINÁMICA DE GRUPOS.....	29
3.1 Antecedentes.....	29
3.2 Principios Básicos de la Acción Grupal.....	31
3.3 Técnicas de Grupos.....	32
3.3.1 Debate dirigido o discusión guiada.....	33
3.3.2 Phillips 6/6.....	34
3.3.3 Tormenta de Ideas.....	35
3.4 Manejo de Grupos.....	36
3.4.1 Estilos de liderazgo.....	36
3.4.1.1 Autocrático o autoritario.....	36

3.4.1.2	Laissez-faire o dejar hacer.....	36
3.4.1.3	Democrático o cooperativo.....	37
3.4.1.3.1	Rol del Facilitador con tendencia democrática.....	37
3.4.2	Características de un buen facilitador.....	38
3.4.3	Técnicas de Manejo de Grupos.....	39
3.4.3.1	Concéntrese en el Auditorio.....	39
3.4.3.2	Transmita Energía.....	40
3.4.4	Tipos de participantes.....	43
3.5	Retención del mensaje.....	48
4.	ROI.....	50
4.1	Detección Estratégica de Necesidades de Formación en base al Modelo de retorno de inversión ROI.....	50
4.1.1	Definición.....	50
4.1.2	Necesidades Organizacionales.....	50
4.1.3	La detección estratégica de necesidades aplica en varios niveles.....	51
4.1.3.1	Niveles de evaluación de los programas de formación.....	52
5.	DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN.....	59
5.1	Capacitación.....	59
5.2	Pasos para un diseño instruccional.....	60
5.2.1	Planteamiento de objetivos de aprendizaje.....	60
5.2.2	Definir cuál es la técnica instruccional a usar en cada objetivo de la capacitación.....	61
5.2.3	Definir las condiciones necesarias bajo las cuales debe efectuarse el desempeño para el cumplimiento de cada objetivo	61
5.2.4	Prueba de desempeño.....	61
5.2.5	Estándares de desempeño.....	61

5.2.6 Establecer los 5 niveles de evaluación de la capacitación.....	62
5.3 Manual del participante.....	63
5.3.1 Estructura de la presentación.....	63
5.3.2 Apertura.....	63
5.3.3 Desarrollo.....	64
5.3.4 Conclusión.....	64
5.3.5 Consideraciones a tomar en cuenta en la elaboración de la presentación.....	65
5.3.6 Aspectos logísticos.....	65
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	67
1. Planificación del proyecto.....	67
1.1 Justificación.....	67
1.2 Objetivos.....	68
1.2.1 General.....	68
1.2.2 Específicos.....	68
1.3 Hipótesis.....	69
1.4 Precondiciones.....	69
1.5 Destinatarios.....	70
1.6 Cronograma.....	72
1.7 Objetivos del Proyecto.....	73
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	81
1. Indicadores del proyecto.....	81
2. Indicadores del Plan Piloto.....	82
3. Sostenibilidad.....	82
4. Monitoreo.....	83
5. Evaluación.....	83

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
1. Conclusiones.....	84
2. Recomendaciones.....	85
CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS	88

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama.....	9
Ilustración 2: Pirámide de Competencias	10
Ilustración 3: Relación de dependencia	15
Ilustración 4: Aprendizaje Tri-Dimensional.....	18
Ilustración 5: Proceso de Motivación	20
Ilustración 6: Pirámide de Necesidades.....	22
Ilustración 7: Modelo Bidimensional	24
Ilustración 8: Proceso de reforzamiento	26
Ilustración 9: Rol del facilitador con tendencias democráticas	37
Ilustración 10: Características de un buen facilitador	38
Ilustración 11: Picos Mentales.....	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Espina de Pescado	12
Tabla 2: Clasificación de Técnicas Instruccionales.....	35
Tabla 3: Tipos de Participantes	45
Tabla 4: Modelo Visual-Auditivo-Kinestésico.....	47
Tabla 5: Ejemplo de Modelo Visual-Auditivo-Kinestésico	47
Tabla 6: Necesidades Institucionales.....	51
Tabla 7: Necesidades de Capacitación	52
Tabla 8: Niveles de Evaluación de los programas de formación	53
Tabla 9: Ejemplo Plan de Evaluación de un Programa de Capacitación.....	62
Tabla 10: Ejemplo de diseño	63
Tabla 11: Cargos del personal beneficiado por el proyecto	71
Tabla 12: Cronograma	72
Tabla 13: Objetivos del Proyecto	73
Tabla 14: Indicadores del Proyecto	81
Tabla 15: Indicadores del Plan Piloto.....	82

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO1: Política de Capacitación Interna y Desarrollo de Facilitadores.....	89
ANEXO 2: Evaluación de Competencias del Facilitador Interno.....	90
ANEXO 3: Proceso de Desarrollo de Facilitadores para Ventas.....	91
ANEXO 4: Oferta Académica de Módulos del Programa de Desarrollo.....	92
ANEXO 5: Plan de Reconocimientos y de Incentivos.....	93
ANEXO 6: Matriz de Detección de Necesidades de Capacitación.....	94
ANEXO 7: Evaluación de Reacción y Eficacia de la Capacitación.....	95
ANEXO 8: Control de Asistencias de la Capacitación Interna.....	96
ANEXO 9: Formato de Evaluación de Formación de Formadores.....	97
ANEXO 10: Ejemplo de Diseño de la Capacitación (Merchandaising).....	98

CAPITULO 1

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

1. Datos de la organización

1.1 Nombre: Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.

1.2 Actividad: Diseño, producción y distribución de productos de aseo personal.

1.3 Ubicación: Quito: Tadeo Benítez OE1-807 y Joaquín Mancheno
Lasso: Panamericana Norte km. 20
Guayaquil: Av. De las Américas Edif. Mecanos Piso 3.

La información propuesta a continuación, ha sido tomada textualmente de la página web:
www.familiasancela.com, Acceso: 15/09/2009.

2. Características

Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. es líder en el diseño, la innovación, la producción y la distribución de productos de aseo personal.

Los productos que comercializa, se dividen principalmente en cinco líneas:

- Protección Femenina (Toallas Higiénicas, Protectores Diarios y Tampones).
- Incontinencia-TENA (Incontinencia leve y fuerte, así como Toallas húmedas).
- Papeles Suaves (Papel higiénico, Servilletas, Toallas de cocina, Pañuelos).
- Familia Institucional (Papeles higiénicos, Jabón de manos, Toalla de manos, Servilletas Institucional, Pañuelos faciales, Limpiones y Dispensadores).
- Protección para Bebés (Pañales, Pañitos húmedos y Toallas húmedas).

3. Contexto

3.1 Historia

La compañía tiene una rica historia con raíces que se extienden a los más diversos orígenes. Básicamente es el fruto de cuatro diferentes madres: La ecuatoriana Tecnopapel Industrial, las colombianas Productos Familia S.A. y Productos Sanitarios Sancela S.A., y la Sueca SCA.

3.1.1 Historia de Tecnopapel Industrial

Fueron Werner Moeller Freire, Ricardo Faggioni Alzen, Werner Moeller Camacho, Luis Flores, entre otros; quienes decidieron conformar una sociedad cuya finalidad fue el procesamiento y comercialización de papel tissue, idea que llegó a feliz término el 11 de noviembre de 1979 con la fundación de Tecnopapel Industrial S.A.

Tecnopapel inició con el montaje de dos máquinas productoras de papel, una de las cuales anecdóticamente fue construida artesanalmente con materiales de barcos obsoletos y la otra, adquirida en Argentina, en noviembre de 1980. El 5 de Enero de 1981 se inicia la producción.

En 1983 se adquiere una nueva máquina productora de papel, que permitió consolidar el liderazgo en el mercado ecuatoriano.

En noviembre de 1992 se funda Productos Sancela del Ecuador S.A., empresa filial de la colombiana Productos Sanitarios Sancela S.A., para comercializar los productos de protección femenina Nosotras, importados de Colombia. Tecnopapel comienza a distribuir estos productos en 1993.

En 1994, la compañía Productos Familia S.A., del mismo grupo colombiano de Sancela, aporta una máquina de papel (actual MP2) con la que obtiene el 25% de participación en Tecnopapel. Esta inversión se refuerza con una convertidora de papel higiénico Perini 813, la cual duplica la capacidad de conversión.

En 1996 aparece en el mercado ecuatoriano la marca Familia con papel higiénico institucional y de paso se inicia la gestión institucional de la compañía. En 1997 entran los productos de consumo

Familia con servilletas, pañuelos faciales y toallas de cocina. Paulatinamente Productos Familia S.A. incrementa su participación en Tecnopapel, hasta que en 1997 adquiere el 100% sus acciones.

En marzo de 1998, Sancela del Ecuador comienza a comercializar los productos de incontinencia Tena. Su distribución, al igual que los productos Nosotras, se hace a través de la red de Tecnopapel. A partir de enero de 1999 la compañía cambia su nombre a Productos Familia del Ecuador S.A. y se vuelve parte del grupo asociado que conforman la Familia Gómez-Restrepo de Colombia y la compañía SCA de Suecia.

Sus gerentes generales fueron: Héctor Apolo C, Horst Moeller F., Mario Maltais B. y Juan F. Hoyos B.

3.1.2 Historia de Productos Familia S.A

En la década de los 30, John Gómez Restrepo deja su puesto de cajero en la firma Rafael Piedrahíta Cía., para independizarse como comisionista de compraventas. Fue en este oficio que descubrió que los pequeños hoteles y restaurantes de Medellín de la época no contaban con quién les proporcionara, en pequeñas cantidades, los suministros que requerían, entre éstos el papel higiénico.

Don John comenzó esta distribución, formando luego con Mario Uribe U. la sociedad Uribe Gómez Cía., quien con el tiempo consiguió la representación para Colombia de la firma Scott Paper Company.

Basados en el gran éxito de la operación, los señores Restrepo y Uribe convencieron a Scott Paper de formar una sociedad para convertir en papel higiénico los grandes rollos de tissue, importados de Estados Unidos. Es así como nace Papeles Scott de Colombia en 1958. La actividad industrial comienza en enero de 1959.

Luego de varios años de crecimiento del negocio, la empresa decide fabricar su propio papel con una máquina de 10 Ton/día la que comenzó a operar en 1965, en el lote de Medellín donde actualmente funciona Productos Familia Sancela S.A. El ejemplo de Colombia le sirvió luego a Scott Paper para instalar varias máquinas pequeñas en más de 20 países en vías de desarrollo.

En 1965 salió al mercado el papel higiénico Waldorf, luego apareció el papel higiénico Familia y más adelante el Pétalo. Para 1970 comienza la producción y comercialización de pañuelos faciales. En 1975 se inició la producción y venta de toallas femeninas Nosotras.

En 1986 se disuelve la sociedad con Scott Paper Company. Los accionistas locales asumen el reto de continuar solos y nace Productos Familia S.A. El crecimiento y la modernización de la planta permiten también abrir el mercado de productos institucionales.

Siguiendo el buen resultado de la firma Productos Sanitarios Sancela S.A., empresa hermana de Familia, a principios de 1997 ingresa como nuevo socio de la compañía SCA de Suecia.

En abril de 1997 la compañía crea la empresa Familia del Pacífico, localizada en el municipio de Caloto, dedicada a la fabricación de pañales para bebé Pequeñín.

Familia comienza su expansión comercial por la región, destacándose la adquisición, en julio de 1997, de la empresa Tecnopapel Industrial de Ecuador.

En enero de 2001 se consolida la fusión con la compañía Productos Sanitarios Sancela S.A., formándose la sociedad Productos Familia Sancela S.A., bajo la dirección del doctor Luis Carlos Uribe J.

Como gerentes de la empresa han actuado los señores Oscar Moreno R, Sergio Restrepo L, Humberto Hoyos G, Luis Carlos Uribe J y Darío Rey Mora.

3.1.3 Historia de Productos Sanitarios Sancela

En 1985, la Familia Gómez Restrepo, accionista de Productos Familia, crea la sociedad Productos Sanitarios Sancela S.A. en conjunto con la firma sueca Mölnlycke, la que luego se transformaría en SCA.

Sancela significa “Sanitary Cellulosa” y es así como SCA hace conocer sus diferentes asociaciones alrededor del mundo.

La compañía produjo artículos de protección femenina con la marca Nosotras en las mismas instalaciones de Familia hasta que en 1989 forma una planta independiente en el municipio de Rionegro, Antioquia.

En forma vertiginosa la marca Nosotras se convierte en la líder del mercado colombiano. Rápidamente también, la compañía comienza su expansión internacional comercializando los productos de protección femenina en Ecuador, Perú, Chile, Bolivia, Puerto Rico, Jamaica, Antillas Holandesas. Se destaca la fundación en 1992 de la compañía Productos Sancela del Ecuador S.A.

En 1993 se comenzó a fabricar y comercializar los productos de incontinencia urinaria Tena, marca internacional de SCA.

En 1996 se creó la empresa Sancela del Cauca S.A., en el municipio de Caloto, para producir películas plásticas y otros insumos industriales. Esta compañía comenzó su proceso industrial en 1998.

A finales del año 2000 se fusionó con la compañía Productos Familia S.A. como su único gerente ofició el doctor Mauricio Mesa L.

3.1.4 Historia de SCA

Las primeras compañías que luego dieron origen a SCA se remontan al siglo XVII, pero fue en 1929 donde un visionario sueco de nombre Iván Kreuger logró integrar diez empresas pequeñas en el frío norte de Suecia, en un conglomerado llamado Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA), cuya traducción sería Celulosa Sueca S.A. Sus actividades eran básicamente la explotación forestal, aserraderos y extracción de pulpa de madera para la fabricación de papel.

En la década de los 50s la compañía entra directamente en el negocio de la fabricación de papel, específicamente periódico y papel kraf.

En la década de los 60 la compañía conforma una estructura logística de gran escala con barcos y terminales propias en los principales puertos de Europa. Se entra en el negocio de cartón corrugado y se empieza a construir una importante red de molinos de papel y cartón en Europa.

Esta expansión prevalece por toda la década de los 70, a través del desarrollo de fábricas nuevas y las adquisiciones de otras existentes. El proceso de expansión por adquisición de compañías existentes será una constante en SCA. Una de las principales adquisiciones en esta década fue la de Mölnlycke en 1975. Con esta empresa la compañía entró en el negocio de productos de higiene personal con base en celulosa. Para ese entonces Mölnlycke era ya líder en este tipo de productos en Europa occidental.

En la década de los 90, SCA adquiere Reedpack y con esto se convierte en líder en el negocio de empaques. Con la adquisición de la alemana PWA, la compañía logra reforzar drásticamente sus negocios de papel, incluyendo tissue. SCA se convierte en la mayor empresa de su ramo en Europa.

En 1997 y 1998 la compañía continúa su expansión mediante adquisiciones y asociaciones con empresarios locales “Joint Venture”. Esta expansión se da por Europa central, Europa oriental y Suramérica, grupo al que actualmente pertenece Familia Sancela del Ecuador.

La expansión de SCA no ha parado hasta nuestros días, destacándose la adquisición de un importante negocio institucional en Estados Unidos, comprado a la compañía Georgia Pacific.

Ahora SCA es líder absoluto en Europa de los productos de su campo. Así mismo ha logrado crear una importante posición en los otros cuatro continentes, destacándose Australia, Sudáfrica, Túnez, Filipinas, Tailandia, México, Costa Rica, Estados Unidos, Suramérica y la región del Caribe.

Su logotipo de tres triángulos entrelazados simboliza las tres actividades principales de la compañía: forestal, empaques y productos de higiene.

Su actual presidente es el señor Jan Aström y el presidente de la División de Productos Higiénicos, de la cual depende nuestra organización, es el señor Stefan Angwald.

3.1.5 Historia Consolidada

De nuevo en el Ecuador, en septiembre de 2000, se forma una nueva compañía resultado de la fusión entre Productos Familia del Ecuador S.A., Productos Sancela del Ecuador S.A. y Recipel S.A. (encargada del acopio y clasificación del papel de desperdicio). Luego toma el nombre de Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.

En marzo de 2001 se inicia la transición de marcas del papel higiénico y servilletas, desde “Confort” y “Más” hacia “Familia”. Ahora todos los productos de tissue quedan bajo una sola marca: Familia.

En diciembre de 2001 la compañía comienza la distribución de pañales para bebé, Pequeñín los cuales son producidos en la planta de Caloto en Colombia. Esto crea la División “baby” de mercadeo.

En febrero de 2002 se pone en operación una nueva máquina de papel (MP5) y equipo de conversión conexo, que duplica la capacidad de producción de tissue. Se apaga la antigua MP1 en el mes siguiente.

El 7 de Julio de 2006 obtenemos la certificación en la norma internacional ISO 9001:2000, Gestión de Calidad.

En Agosto del 2008 se inaugura el nuevo Centro Nacional de Distribución, con el sistema WMS y reconocimiento de voz, así mismo la producción de paños húmedos “Pequeñín”.

En el 2009 se montan en Ecuador las plantas de toallas sanitarias Nosotras y pañales Pequeñín.

Hoy Familia Sancela es una empresa que cuenta con seis plantas de producción de la más avanzada tecnología en Colombia, Ecuador y Argentina. Atiende los mercados de: Venezuela, Trinidad, Chile, República Dominicana, Puerto Rico, Paraguay Bolivia, Australia, México y Filipinas.

Familia Sancela crece y se proyecta hacia el futuro como líderes en el mercado de higiene y cuidado personal en Sur América y el Caribe y se presenta en el mercado como líder en los productos que ofrece frente a grandes competidores tales como Kimberly Clark, Zaimella y Élite, entre los principales.

Actualmente, Grupo Familia posee 955 empleados en nómina directa divididos en las siguientes áreas:

GERENCIA DE VENTAS CANAL TRADICIONAL
GERENCIA DE VENTAS CANAL INSTITUCIONAL
GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA
GERENCIA DE AUDITORÍA
GERENCIA DE LOGÍSTICA
GERENCIA MERCADEO PEQUEÑÍN
GERENCIA MERCADEO NOSOTRAS
GERENCIA MERCADEO FAMILIA
GERENCIA MERCADEO TENA
GERENCIA DE TECNOLOGÍA
GERENCIA DE PLANTA

4. Plan Estratégico

4.1 Visión

Ser una organización líder en el mercado de productos para el aseo personal, el hogar y las empresas en general en Colombia y Latinoamérica. Comprometida en el desarrollo del país, a través de la utilización efectiva de la tecnología y protección al medio ambiente.

4.2 Misión

Somos una organización dedicada a la fabricación y comercialización de productos de aseo personal, para el hogar y las empresas en general, que proporcionan la máxima satisfacción al consumidor. Orientada a obtener rentabilidad de la inversión de los accionistas, desarrollo de nuestro personal, crecimiento, posicionamiento en el mercado, con una alta responsabilidad social.

4.3 Valores Corporativos

- Respetamos a las personas que laboran en nuestra empresa, a nuestros clientes y proveedores.
- Somos leales en nuestras relaciones de trabajo
- Somos responsables en los compromisos adquiridos con el entorno, la sociedad y el medio ambiente.
- Actuamos dentro de un marco ético y legal.

- Apoyamos y compartimos desafíos y éxitos del personal, buscando el encuentro con la excelencia y propiciando la autorrealización para alcanzar siempre nuevas metas.
- La honestidad orienta todos nuestros actos y decisiones.

5. Organigrama

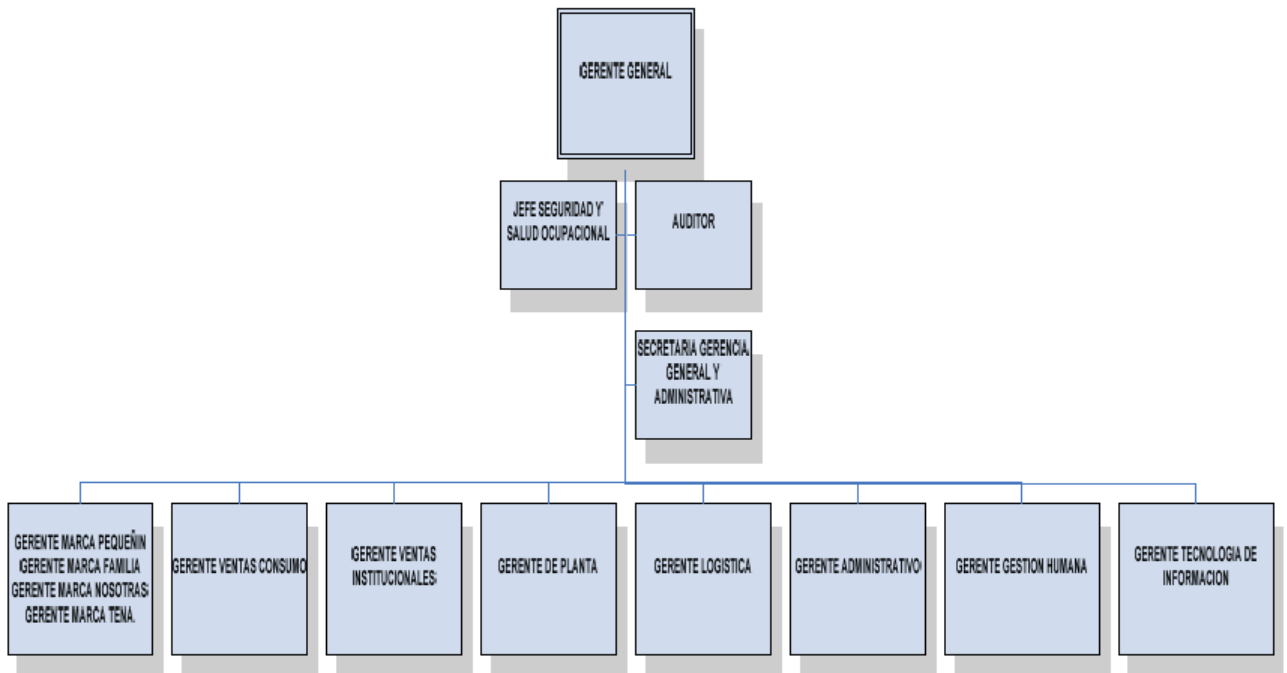


Ilustración 1

6. Diagnóstico

Desde hace varios años, los trabajadores del área de Ventas se han desarrollado laboralmente bajo un sistema netamente operativo y sin un enfoque estratégico, es decir, orientado al cumplimiento de objetivos organizacionales; por ello, las metas y objetivos de ventas logrados hasta el momento casi se han mantenido en el último tiempo sin presentar mejoras significativas e incluso en algunos meses se han visto incumplimiento de dichos objetivos.

Históricamente, el área de Desarrollo Organizacional carecía de personal con los conocimientos requeridos para el correcto levantamiento de perfiles de cargo que necesite la

organización; con la llegada de un equipo nuevo, se detectó la urgente necesidad de establecer un proyecto de levantamiento de perfiles que duró aproximadamente un año a través de talleres como metodología base, en la que participaban directamente los principales involucrados de cada área de trabajo.

Una vez levantados dichos perfiles, el área de Desarrollo Organizacional, junto con la Gerencia de Ventas, hemos detectado que su personal no cumple con los perfiles de cargo establecidos y mucho menos podría postularse para posiciones superiores dentro del organigrama.

Dentro de este análisis, se estableció que para pertenecer al área de ventas es importante cumplir con la siguiente pirámide de competencias, además de los perfiles duros que se levantaron:



Ilustración 2¹

¹ Camilo Bueno y María Elisa Romero, Tesis Diseño e Implementación de un Programa de Facilitadores Internos Basado en la Detección de Necesidades de Capacitación con el Modelo ROI en la empresa Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. Quito, 2010

Una vez levantados los perfiles y las competencias requeridas, se detectaron conjuntamente con la gerencia de ventas las siguientes causas que generan el incumplimiento de los presupuestos de ventas mensuales:

- El 65% del personal de ventas no cumple con el perfil de cargo requerido y la empresa no puede establecer un plan de crecimiento.
- Los jefes regionales de ventas y vendedores sénior (jefes de zona) no poseen liderazgo que les permita manejar y desarrollar a su personal.
- Los jefes regionales de ventas y vendedores sénior (jefes de zona) no poseen la habilidad y los conocimientos necesarios para generar un plan estratégico que obligue a la organización a buscar nuevas oportunidades de negocio.
- Los vendedores sénior no poseen los conocimientos ni herramientas necesarias para asesorar a las distribuidoras que tienen a cargo en cuanto a presupuestos, rotación de producto, manejo de cartera y desarrollo de su gente.
- El personal del área de ventas no maneja procesos estandarizados ni tampoco posee los conocimientos básicos requeridos para ocupar cualquier cargo en el área.

Todo esto además acompañado por una falta de presupuesto para un plan de formación con proveedores externos encaminado al cubrimiento de las brechas detectadas ya que las mismas se levantaron posteriormente al establecimiento del presupuesto anual de capacitación.

Acorde al problema expuesto y a sus principales causas, hemos determinado que la solución es el brindar un programa de capacitación que permita el desarrollo de competencias, habilidades y conocimientos, sin un costo elevado de por medio, por lo tanto nuestra propuesta será el establecer una Escuela de Formación Interna a través de Instructores que pertenecen a la organización y que tenga como base un plan de incentivos y reconocimiento para los mismos.

7. Espina de Pescado

PROBLEMA	CAUSAS		
El personal del área de ventas no cumple con los presupuestos establecidos mensualmente	El % del personal de ventas no cumple con el perfil de cargo requerido y la empresa no puede establecer un plan de crecimiento	No se levantaron adecuadamente los perfiles de cargo del área de ventas acorde a las necesidades del negocio	La persona a cargo del levantamiento de perfiles no poseía los conocimientos requeridos para hacerlo
	Los jefes regionales de ventas y vendedores senior (jefes de zona) no poseen liderazgo que les permita manejar y desarrollar a su personal	La organización no posee un plan de formación para nivelar al personal a los perfiles requeridos	No se conocían las necesidades de formación del personal de ventas No existen los suficientes recursos económicos en la organización para ejecutar un plan de formación con instructores externos
	Los jefes regionales de ventas y vendedores senior (jefes de zona) no poseen la habilidad y los conocimientos necesarios para generar un plan estratégico que obligue a la organización a buscar nuevas oportunidades de negocio		
	Los vendedores senior no poseen los conocimientos ni herramientas necesarias para asesorar a las distribuidoras que tienen a cargo en cuanto a presupuestos, rotación de producto, manejo de cartera y desarrollo de su gente		
	El personal del área de ventas no maneja procesos estandarizados ni tampoco posee los conocimientos básicos requeridos para ocupar cualquier cargo en el área		

Tabla 1²

² Camilo Bueno y María Elisa Romero, Tesis Diseño e Implementación de un Programa de Facilitadores Internos Basado en la Detección de Necesidades de Capacitación con el Modelo ROI en la empresa Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. Quito, 2010

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

1. ANDRAGOGÍA

1.1 Antecedentes de la Andragogía³

La Andragogía es la teoría de aprendizaje medular que sustentará el desarrollo de este proyecto debido a su metodología bastante práctica enfocada al público adulto. Para esto se analizará ciertos principios claves y conceptos.

“La Andragogía es la ciencia y el arte de instruir y educar a Adultos. Del griego Andro = Hombre Adulto y Ago = Guiar o conducir”.⁴

Los principales indicios de investigación en este campo se remontan a la época de la Primera Guerra Mundial y ya en 1928 Edward L. Thorndike sienta los fundamentos científicos de la educación adulta a través de la corriente científica de investigación, que busca acumular conocimientos por medio de investigaciones rigurosas y experimentales.

A comienzos de la Segunda Guerra Mundial esta primera investigación iniciada por Thorndike se complementa por la corriente artística desarrollada por Eduard C. Lindeman, que trata de obtener conocimiento mediante la intuición y el análisis de la experiencia. Con este complemento se pusieron los cimientos de una teoría sistemática sobre el aprendizaje para adultos.

Lindeman plantea 5 supuestos clave sobre los aprendices adultos que constituyen el fundamento de esta teoría de aprendizaje:

³ Malcolm S. Knowles, Ewood F. Holton y Richard A. Swanson. Andragogía. México, Oxford University Press, 2001

⁴ Corporación Líderes, Manual de Formación de Formadores, (Capacitación recibida en Agosto del 2010)

1. Los adultos se motivan a aprender cuando experimentan necesidades e intereses que el aprendizaje satisfecerá.
2. La orientación de los aprendices hacia el aprendizaje se centra en la vida.
3. La experiencia es el recurso más rico para el aprendizaje de los adultos.
4. Los adultos tienen una profunda necesidad de autodirigirse.
5. Las diferencias individuales entre la gente se incrementan con la edad.⁵

“En la educación convencional, al aprendiz se le pide que se ajuste a un currículo establecido; en la educación para adultos el currículo se elabora según las necesidades y los intereses de los aprendices”.⁶

Este cambio de estructura nos lleva a una redefinición en los roles del profesor frente al alumno, en la educación tradicional existe el aprendizaje de una sola vía en donde el profesor imparte el conocimiento y el alumno lo adquiere. Por el contrario la Andragogía promueve un aprendizaje mutuo, ya que el aprendiz también retroalimenta a su instructor con su experiencia de vida y este último pierde imagen de autoridad por el de coaching o guía.

Con esto podemos complementar que la Andragogía es una teoría revolucionaria en el campo de la educación que cada día cobra más fuerza no solamente en la población adulta sino joven.

1.2 Teorías de Aprendizaje⁷

1.2.1 Teoría Andragógica del aprendizaje de los adultos

Para comprender más a detalle esta ciencia es importante entender su complemento con la pedagogía. Se dice que esta última es el arte y la ciencia de conducir o guiar a los niños.

⁵ Malcolm S. Knowles, Ewood F. Holton y Richard A. Swanson. *Andragogía*. México, Oxford University Press, 2001, Pág. 44

⁶Ídem, 41

⁷ Malcolm S. Knowles, Ewood F. Holton y Richard A. Swanson. *Andragogía*. México, Oxford University Press, 2001

Corporación Líderes, *Manual de Formación de Formadores*, (Capacitación recibida en Agosto del 2010)
Michael Birkenbihl, *Formación de Formadores*. España, Thomson Editores Spain Paraninfo S.A., 1989

“El modelo pedagógico asigna al profesor toda la responsabilidad por las decisiones sobre lo que hay que aprender, cómo se aprenderá y si se ha conseguido aprender. Es una educación dirigida por el profesor, dejándole al alumno el sumiso papel de atender instrucciones de aquél.”⁸

Esta metodología puede ser indispensable en los primeros años de vida del Ser Humano, ya que el aprendiz es una persona en etapa de formación integral y aún posee un alto grado de dependencia. Sin embargo a medida que el individuo madura va desarrollando su capacidad de autodirección, automotivación y sobre todo su capacidad para direccionar sus conocimientos aprendidos para la resolución de problemas reales de su vida.

Es así que Malcom S. Knowles propone en la siguiente figura, la relación de disminución de la dependencia conforme aumenta la edad de cada persona:

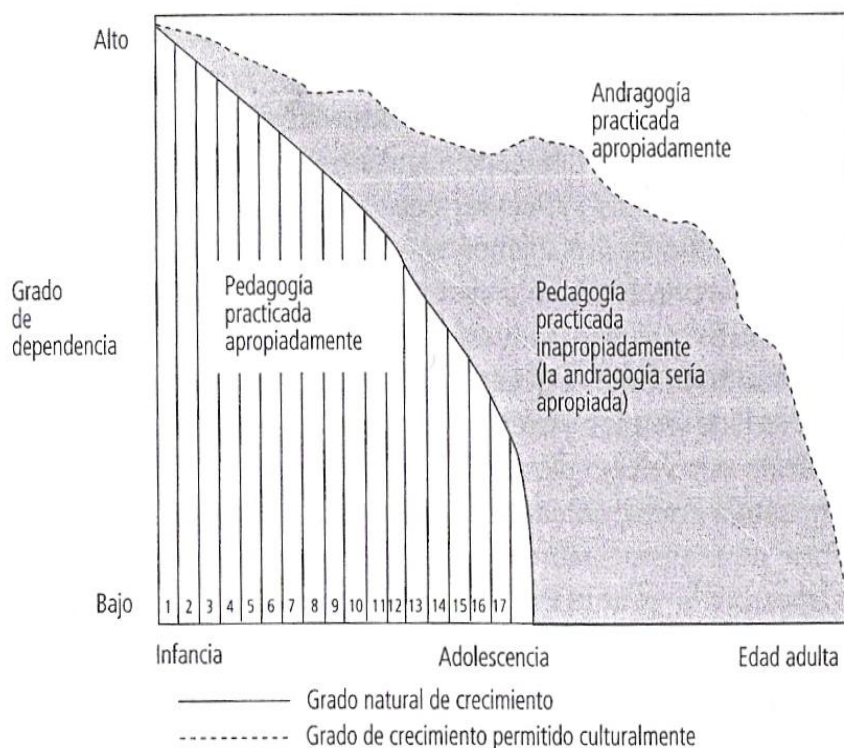


Ilustración 3⁹

⁸Ídem, 66

⁹ Ídem, 68

Las premisas principales del modelo andragógico son las siguientes:

1. Los adultos necesitan conocer por qué deben aprender algo y en qué les va a beneficiar. Por eso es importante que el facilitador conozca la población con la que se relacionarán en el periodo de aprendizaje. Cuando logra identificar la necesidad del grupo su rol es hacer visualizar la brecha existente y la solución.
2. “Cualquier grupo de adultos será más heterogéneo en términos de su pasado, estilo de aprendizaje, motivación, necesidad, intereses y metas que uno de jóvenes. Por tanto, el acento en la educación de adultos está en la individuación de la enseñanza y las estrategias de aprendizaje”.¹⁰

Como se ve, el vasto repertorio de experiencias que posee un adulto hace que el grupo sea cada vez más heterogéneo, por tal motivo es importante previo a una capacitación o un plan de estudios formal realizar un adecuado levantamiento de necesidad de capacitación o formación y conformar grupos con objetivos macros compartidos.

3. La disposición para aprender está correlacionada directamente de dos factores: lo que necesita y lo que puede. Es así que además de lograr analizar la brecha en cuanto a conocimiento técnico que necesita el grupo, también es importante comprender la brecha de competencias o habilidades del grupo.

En este proyecto se establecerá el perfil que debe tener un facilitador de capacitación previo al plan de formación, esto con el objetivo de tener un grupo homogéneo y una curva de aprendizaje similar en todos los empleados.

4. Con el antecedente de estas premisas podemos decir según Malcom que los motivadores más potentes en los adultos son las presiones internas (el deseo de incrementar la satisfacción laboral, la autoestima, la calidad de vida, etc.)

¹⁰ Ídem, 71

El desarrollo de este proyecto tendrá como fundamento sólido el cumplimiento de las premisas mencionadas anteriormente, sin embargo también es importante recalcar que el aprendizaje de los adultos es un proceso complejo y puede usarse como complemento los principios de las teorías clásicas como: la teoría estímulo respuesta, la cognitiva, y la teoría de la personalidad y la motivación.

Hilgard logró condensar los principios más relevantes de cada una de estas teorías, entre las cuales se mencionará las que se consideran más afines para la aplicación en el presente proyecto.

1.2.2 Teoría Estímulo Respuesta

La repetición con cierta frecuencia es fundamental para la retención de habilidades y conocimientos. Siempre y cuando esta frecuencia vaya acompañada de refuerzos. (Esta teoría se relacionará más adelante con los factores de la motivación, en el Capítulo 2)

1.2.3 Teoría Cognitiva

- “El planteamiento de una meta por parte del aprendiz es importante como motivación para el aprendizaje y el éxito personal, y los fracasos determinan como planteen los individuos sus metas futuras”.¹¹
- La organización del conocimiento o la estructura de impartición del mismo no debe ser de partes simples dispersas a totalidades significativas, sino de todos simplificados a todos más complejos.

¹¹ Ídem, 81

1.2.4 Teoría de Motivación y la personalidad

- Las capacidades de los aprendices son dispersas por tal motivo se debe diseñar la impartición de conocimientos en función de grupos homogéneos y en el caso de tener variedad en el grupo se deben diseñar estrategias para llegar a todos con el conocimiento.
- La ansiedad en el aprendiz es una variable dominante en su proceso de aprendizaje. Ésta determina los efectos benéficos o perjudiciales, dependientes del estímulo.
- La atmósfera del grupo de aprendizaje (competencia o cooperación, autoritarismo o democracia, aislamiento individual o identificación en el grupo) repercuten en la satisfacción con el aprendizaje, así como en los productos del aprendizaje.¹²

1.2.5 Aprendizaje Tri-Dimensional (Dimensión Mental Cognitiva)

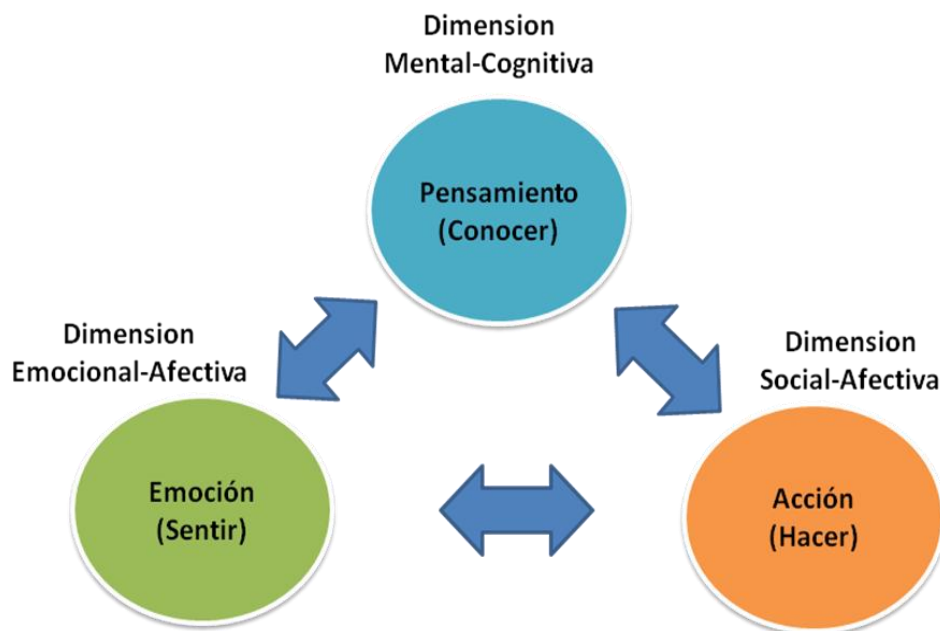


Ilustración 4¹³

¹² Ídem, 82

¹³ Corporación Líderes, Manual de Formación de Formadores, (Capacitación recibida en Agosto del 2010), Pág. 17

El principio de equilibrio dice que el conocimiento está relacionado a la inteligencia racional, el sentimiento a la inteligencia emocional y la acción a la inteligencia motriz. De esta afirmación se desprenden los siguientes principios:

- Sentimiento con conocimiento pero sin acción oportuna: Ilusiones de Sabios Frustrados.
- Acción con sentimientos evidentes pero sin conocimiento adecuado: Torpezas de ingenuos bienintencionados.
- Acción con conocimiento pero sin Sentimientos “Sanos”: Vileza de líderes autoritarios.¹⁴

Finalmente, es relevante considerar los principios biológicos, que plantea Michael Birkenbihl, en el proceso de enseñanza adulta. Estos son:

“El éxito del aprendizaje depende sobre todo de tres factores: la inteligencia del aprendiz (o sea su capacidad de aprendizaje); el método, según el cual se aprende; y la motivación que incita a estudiar. El tercer factor es el más importante”.¹⁵

La inteligencia del individuo se relaciona con el canal perceptivo por el que cada persona tiene más destreza en el proceso de aprendizaje, más adelante se hará hincapié en las características de estos canales. Respecto al método, es responsabilidad del facilitador conocer y entender la dinámica básica de los grupos y cómo manejarlos.

Todas las informaciones captadas reciben un tinte emocional en dos regiones del cerebro, el sistema límbico y el tálamo. Por ello un profesor debería esforzarse para presentar la materia de tal modo que se generen sentimientos lo más positivos posibles, en el aprendiz. Cuando el estudiar está asociado a sentimientos desagradables, el aprendiz no retiene nada.¹⁶

Michael menciona también que el proceso de aprendizaje queda retenido en nuestra memoria pasando primero por la memoria inmediata, corto plazo, y finalmente a la de largo plazo. Por

¹⁴ Ídem, Pág18

¹⁵ Michael Birkenbihl, Formación de Formadores. España, Thomson Editores Spain Paraninfo S.A., 1989, Pág.106

¹⁶ Ídem, Pág.106

tal motivo es recomendable repetir varias veces la misma información durante el transcurso de enseñanza para asegurar que este proceso se cumpla a cabalidad.

Es recomendable no tratar de introducir demasiado conocimiento en un corto tiempo, ya que esto demora la entrada de la información a la memoria de largo plazo. Adicionalmente, la enseñanza no debe estar acompañada de distress, ya que este ocasiona bloqueo hormonal en la sinapsis.

2. MOTIVACIÓN

La motivación es todo aquello que influye en el comportamiento para la consecución de cierto resultado.

“Durante el proceso de la motivación, la gente parte de la necesidad, de motivar un comportamiento para lograr la satisfacción o insatisfacción. La satisfacción por lo común es efímera, por esta razón el proceso de motivación posee un circuito de retroalimentación”.¹⁷



Ilustración 5¹⁸

No hay una sola teoría con aceptación universal, sobre cómo motivar a la gente, por ello, en este apartado, se revisarán algunas de las teorías que consideramos importante sean revisadas para entender cuáles son las motivaciones de quienes nos rodean y en especial de aquellos que pasan por un proceso de formación en una organización:

¹⁷ Christopher Achua y Robert Lussier, *Liderazgo*, México, Internacional Thomson Editores S.A., 2002, Pág. 76

¹⁸ Ídem, 76

2.1 Teorías del contenido de la motivación

Las teorías del Contenido de la Motivación buscan explicar y predecir el comportamiento con base en las necesidades de las personas. Con todo, la predicción del comportamiento no incluye aquellas conductas específicas para satisfacer las necesidades; su objetivo es, más bien, que las personas se sientan motivadas a comportarse de una manera que las satisfaga. La motivación se considera también un deseo interno por satisfacer una necesidad no saciada.

Un empleado satisfecho con su trabajo tiene un nivel de motivación más elevado y es más productivo que uno insatisfecho. De acuerdo a los partidarios de las teorías del Contenido de la Motivación, si se desea contar con empleados satisfechos, se deben satisfacer sus necesidades¹⁹.

2.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades

En los años cuarenta, Abraham Maslow concibió la teoría de la jerarquía de las necesidades, que se funda en cuatro premisas fundamentales: 1) sólo motivan las necesidades no satisfechas; 2) las necesidades de la gente se distribuyen de acuerdo con un orden de importancia (jerarquía) que va de las necesidades básicas a las complejas; 3) la gente no se sentirá motivada a satisfacer una necesidad de orden superior a menos que se hayan satisfecho mínimamente la(s) necesidad(es) de orden inferior; 4) Maslow supuso que puede clasificarse a la gente en función de cinco necesidades:

Necesidades fisiológicas: Se trata de las necesidades primarias o básicas de la gente: aire para respirar, alimento, refugio, sexo, alivio o evitación del dolor.

Necesidades de seguridad: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, al individuo le interesa la protección y la seguridad.

Necesidades sociales: Luego de contar con seguridad, la gente busca el amor, la amistad, la aceptación y el afecto.

Necesidades de estima: Después de satisfacer las necesidades sociales, la persona se concentra en el ego, la condición social, la autoestima, el reconocimiento de sus logros y en gozar de confianza personal y de prestigio.

Necesidades de autorrealización: El nivel de necesidad más elevado es desarrollar el máximo potencial personal. Para conseguirlo, se busca el crecimiento, el logro y el progreso.²⁰

¹⁹ Ídem, 78

²⁰ Ídem, 78

Por lo tanto, según esta teoría, la organización debe conocer las necesidades de su personal para que éstas sean satisfechas y eso produzca una mejora en su productividad.

Analizando esta teoría y aplicándola a la empresa, podemos indicar que ésta se ha dedicado fuertemente a satisfacer los primeros tres niveles establecidos por Maslow y, a través de este proyecto, lo que se busca lograr es satisfacer las necesidades en niveles cuatro y cinco sobre las que la organización ha trabajado muy levemente.

Acorde a la siguiente pirámide la organización ha satisfecho en cierta medida estas necesidades:

Pirámide de las necesidades de Maslow adaptada a la organización



Ilustración 6²¹

²¹ Camilo Bueno y María Elisa Romero, Tesis Diseño e Implementación de un Programa de Facilitadores Internos Basado en la Detección de Necesidades de Capacitación con el Modelo ROI en la empresa Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. Quito, 2010

Por lo tanto, este Programa de Formación de Facilitadores Internos tendrá como base la pirámide de jerarquías de necesidades para apuntar a esos dos últimos peldaños, que no dejan de ser importantes, tomando en cuenta que la organización se ha preocupado por los tres primeros.

Además, será también de vital importancia que los instructores internos comprendan esta teoría para el diseño y desarrollo de sus cursos de formación interna, pues al entender las motivaciones de su auditorio podrán obtener los mejores resultados tanto para ellos como para la organización.

También es importante mencionar, y como se verá más adelante, que se desarrollará un sistema de reconocimientos e incentivos enfocados a motivar a los instructores internos para que se mantengan en su función como educadores de la organización y continúen en el programa. Cuando no se refuerza una acción, difícilmente ésta se mantiene, pues se reconocerá el esfuerzo adicional que deberán hacer los involucrados, pues se adicionarán a sus funciones actividades y por ello no recibirán una mayor remuneración. Lo que recibirán será un reconocimiento mensual y además incentivos anuales en los que inclusive estará involucrada su familia, parte integral del trabajador.

También, los participantes de los cursos de formación interna recibirán reconocimiento a través de los diplomas que serán entregados a la culminación de los mismos, además, en aquellas escuelas de formación interna, que estén compuestas por módulos, inclusive se establecerán ceremonias de graduación.

2.1.2 Teoría Bifactorial

En los años sesenta, Frederick Herzberg publicó su Teoría Bifactorial. Este investigador combinó las necesidades de orden inferior en una clasificación que denominó *higiene o mantenimiento*; y las necesidades de orden superior en una clasificación que llamó *motivadores*. La Teoría Bifactorial afirma que la gente se motiva merced a motivadores y no por medio de factores de mantenimiento.

2.1.2.1 Factores de mantenimiento o extrínsecos. Los factores de mantenimiento también se denominan *motivadores extrínsecos* pues la motivación proviene de fuentes externas a la persona y al trabajo mismo. Entre los motivadores extrínsecos están el salario, la seguridad en el empleo, condiciones laborales, incentivos y relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con la satisfacción de las necesidades de orden inferior.

2.1.2.2 Factores motivadores o intrínsecos. Se los denomina *motivadores intrínsecos* pues la motivación proviene del interior de la persona merced al trabajo mismo. Los motivadores intrínsecos incluyen logro, reconocimiento, reto y progreso. Realizar algo que nos gusta y hacerlo bien es la única recompensa.

2.1.2.3 Modelo de motivación bifactorial de Herzberg. Para Herzberg y sus colaboradores, existen dos continuos: uno va de la no satisfacción con el entorno (mantenimiento) a la insatisfacción, y de la satisfacción con el trabajo mismo (motivadores) a la insatisfacción (modelo bidimensional).



Ilustración 7²²

Los empleados se encuentran en un continuo que va de la insatisfacción a la no insatisfacción con su entorno. Herzberg argumenta que ofrecer factores de mantenimiento impide que los empleados estén insatisfechos, pero no son motivo de satisfacción o de motivación en sí mismos. En otras palabras, los factores de mantenimiento no satisfarán o motivarán a los empleados, sólo impedirán que estén

²² Ídem, 79

insatisfechos. Por tanto, Herzberg sostiene que uno debe concentrarse en los motivadores: el trabajo mismo.²³

Entonces, una vez analizada esta teoría, nos basaremos en ella también para desarrollar un sistema que nos permita motivar al trabajador con “el trabajo mismo” como indica Herzberg, pues parte de las actividades de los trabajadores involucrados en este programa, serán la generación de cursos de capacitación internos que serán retadores para los mismos, asumirán nuevas responsabilidades, aprenderán cosas nuevas y con esto se logrará tener personal más productivo y comprometido con el trabajo, si bien es cierto y como ya se mencionó anteriormente, se trabajará con un sistema de reconocimientos e incentivos pero así mismo, con los motivadores intrínsecos para que se complemente su motivación y ésta no desaparezca cuando los reconocimientos o incentivos lo hagan.

Por otro lado, la capacitación que será impartida internamente a los trabajadores de la organización, también estará aportando a esas necesidades intrínsecas, pues da un soporte a las necesidades de crecimiento y progreso de cada uno de los empleados, además, muchos de ellos proveerán de mayores responsabilidades al adquirir nuevos conocimientos.

También es importante recalcar que, en algunas áreas, para asegurar asensos, las personas deberán haber aprobado los cursos internos de formación, por lo tanto, de esta manera se sigue incentivando y motivando intrínsecamente a los trabajadores al permitirles crecer a través de esta herramienta.

2.1.3 Teoría del reforzamiento

B.F. Skinner, teórico de la motivación por reforzamiento, afirmó que para motivar a los empleados no es necesario identificar ni entender las necesidades, ni tampoco las razones por las que los empleados eligen satisfacer determinados comportamientos. La Teoría del Reforzamiento propone que las consecuencias del comportamiento determinan la motivación que siente el individuo para actuar de determinada manera. Esta teoría recurre a la modificación conductual (aplicar la teoría del

²³ Ídem, 79-81

reforzamiento para lograr que los empleados lleven a cabo lo que uno desea) y al condicionamiento operante (tipos y programas de reforzamiento). Skinner plantea que el comportamiento se aprende merced a experiencias cuyas consecuencias han sido o positivas o negativas.



Ilustración 8²⁴

2.1.3.1 Tipos de refuerzo

2.1.3.1.1 Refuerzo positivo. Un método para alentar un comportamiento y lograr que éste se repita es propiciar que un desempeño deseable conlleve consecuencias atractivas (recompensas). El reforzamiento positivo es el mejor motivador para aumentar la productividad.

2.1.3.1.2 Refuerzo negativo. Como en el caso del refuerzo positivo, se alienta a la persona para que proceda de una forma esperada. El empleado evita las consecuencias negativas. Tal es el ejemplo de las reglas que se establecen para hacer que los empleados no recurran a ciertas conductas.

2.1.3.1.3 Extinción. En lugar de alentar un comportamiento deseable, la extinción busca reducir o eliminar una conducta indeseada, suprimiendo un refuerzo positivo cuando ocurre dicha conducta.

2.1.3.1.4 Castigo. El castigo se aplica para que un comportamiento no deseado tenga una consecuencia indeseable. Aplicar un castigo puede reducir la incidencia de un comportamiento indeseable, pero también generar otras conductas no deseables, como una moral baja, menor

²⁴ Ídem, 80

productividad, hurto o sabotaje. El castigo es el método más controvertido y el menos eficaz para motivar a los empleados.

2.1.3.1.5 Elogiar

El sueldo es factor que puede aumentar el desempeño, pero no es el único ni tampoco es por fuerza el mejor reforzador. Algunos estudios han revelado que la retroalimentación y los reforzadores sociales (el elogio) ejercen un impacto tan fuerte en el desempeño como el sueldo.

Elogiar genera un autoconcepto positivo en los empleados y conduce a un mejor desempeño. El elogio es un motivador (no un factor de mantenimiento) ya que satisface las necesidades de los empleados de estima y autorrealización, crecimiento y logro.

2.1.3.2 Programas de refuerzo

Refuerzo continuo. Con un método continuo se refuerzan todas las conductas deseadas.

Refuerzo intermitente. Con este refuerzo, la recompensa se da en función del tiempo transcurrido o del producto. En el primer caso, se llama programa de intervalo; en el segundo, programa de razón. Cuando se emplea el refuerzo intermitente se tienen cuatro opciones:

- **Programa de intervalo fijo.** Dar un cheque de compensación salarial cada semana, descansos y comidas al mismo tiempo todos los días.
- **Programa de intervalo variable.** Elogiar de vez en cuando, hacer una inspección sorpresa o un concurso.
- **Programa de razón fija.** Dar un salario por unidad producida o bonos por producir a una tasa estándar.
- **Programa de razón variable.** Elogiar el trabajo de excelencia o hacer sorteos entre empleados que no se han ausentado en un período determinado.

Los programas de razón por lo general son mejores motivadores que los de intervalo. El de razón variable suele ser el programa más eficaz para mantener un comportamiento²⁵.

Analizada esta teoría, es importante recalcar que en este proyecto se utilizarán los cuatro tipos de refuerzos mencionados: refuerzo positivo, negativo, extinción y castigo.

El refuerzo positivo se encontrará en los incentivos que estarán al alcance de todos los participantes, los cuales nos ayudarán a reforzar comportamientos esperados tales como: que los cursos se dicten con la frecuencia esperada, que los instructores internos se esfuercen por obtener las mejores evaluaciones, por lo tanto que los cursos dictados sean de la mejor calidad y que se cumplan los planes de acción establecidos en los procesos de retroalimentación.

Como refuerzo negativo se tendrán las reglas del juego, que serán difundidas al inicio del proyecto y por ende harán que los involucrados eviten comportarse de cierta manera no aceptada para su participación en el mismo. Este tipo de refuerzo también lo utilizarán los instructores internos en los cursos a dictarse por ellos.

En cuanto a la extinción pues obviamente cuando un participante no cubra con las expectativas, no se hará acreedor a los reconocimientos ni incentivos propuestos en el proyecto.

Finalmente, se evitará que el castigo sea siquiera mencionado en el proyecto, sin embargo éste será impuesto cuando el personal seleccionado para participar en los cursos de formación interna no asista sin la debida justificación y cuando no se cumplan las normas establecidas en la política de capacitación interna.

Por otro lado, pese a que los programas de razón variable son considerados como los más eficaces, hemos determinado que nuestros programas de reforzamiento serán de intervalo fijo ya se han establecido que serán en intervalos mensuales, trimestrales y anuales. Además en estos programas incentivaremos al elogio por parte de los jefes y encargados del proyecto.

²⁵ Ídem. 81

3. DINÁMICA DE GRUPOS

Una vez analizado cual es la base teórica de este proyecto, el cual se sustentará en la teoría andragógica, y los principios motivadores, se puede pasar al tema relacionado a la dinámica de grupos en el ámbito educativo. En el proyecto de formación de facilitadores internos es muy importante dotar a los empleados de conocimientos y habilidades para el manejo de grupos y para ello a continuación se desglosarán ciertos subtemas referentes a este tópico.

3.1 Antecedentes²⁶

La naturaleza del hombre es netamente social, es decir, su proceso de aprendizaje se efectúa en gran medida en el contexto social en el que se desarrolla. Esto nos lleva a pensar en el amplio grado de influencia que tiene un grupo sobre el individuo en el ámbito educativo.

La dinámica de grupos se deriva de la teoría de campo de la conducta de grupo, que tiene sus fundamentos originarios en la teoría de la Gestalt. Esta teoría hace referencia a que existe un conjunto de variables que afectan el comportamiento del grupo en lo que respecta dirección, sentido y velocidad del movimiento del grupo.

Se habla de dinámica de grupos porque un grupo, incluso bien integrado, nunca forma una entidad, es decir, un ser cerrado en sí mismo. Un grupo es y sigue siendo una asociación de individuos definidos como unidades separadas. Por ello nunca uno se debe dejar engañar por la “tranquilidad” de un grupo – ésta puede desaparecer de un día a otro.²⁷

²⁶ Unidad Técnica Particular de Loja, Guía Didáctica de Técnicas de Grupo, (Escuela de Psicología, Abril-Agosto 2007)

Michael Birkenbihl, Formación de Formadores. España, Thomson Editores Spain Paraninfo S.A., 1989

²⁷ Michael Birkenbihl, Formación de Formadores. España, Thomson Editores Spain Paraninfo S.A., 1989, Pág. 48

Homans define ciertas características que tiene un grupo ideal:

1. Una asociación definible; una colección de dos o más identificables por nombre o tipo.
2. Conciencia de grupo; los miembros se consideran como grupo, tienen una “concepción colectiva de unidad”, una identificación consciente de unos contra otros.
3. Un sentido de participación en los mismos propósitos; los miembros tienen un mismo “objeto modelo” o metas ideales.
4. Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades; los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.
5. Acción recíproca; los miembros se comunican unos con otros.
6. Habilidad para actuar en forma unitaria; el grupo puede comportarse como un organismo unitario.

Estas características se conforman después de un proceso de confrontación y adaptación. Sin embargo no hay que olvidar que esto se da por consecuencia de un proceso de formación. La dinámica de grupo se caracteriza por desenvolverse en dos ámbitos. El primero denominado consciente, es donde se observan los comportamientos visibles y socialmente aceptados o fundamentados por parte de los miembros y del facilitador. En el segundo nivel llamado subconsciente, es donde se presenta el conflicto de intereses personales y lucha por el status, prestigio o reconocimiento del facilitador; todo gira alrededor de las expectativas o recelos de cada individuo.

En todo este proceso dinámico es importante recalcar ciertos fenómenos señalados por Michael Birkenbhl:

- El excedente de instintos, denominado por Freud como la carga energética inherente a cada persona, puede desembocar en comportamiento agresivos, por lo cual el grupo evita estas expresiones a través de la identificación mutua. Sin embargo al no ser posible esto, queda afectada la integridad del grupo y los integrantes descargan toda su energía en el más débil (en términos de esta energía) y en ocasiones está persona es agredida por el

grupo. Esto también ocurre cuando el facilitador es demasiado autoritario y los participantes al no conseguir hacer frente al instructor, castigan al más débil.

- La distancia es otro factor que afecta la dinámica grupal. El acercamiento y la distancia excesiva tienen consecuencias perniciosas. Schopenhauer dice: “si, durante el frío de la noche, los erizos se acercan demasiado, se hieren mutuamente con sus púas; si se apartan demasiado, sienten frío.”²⁸ Esto es entre los miembros del grupo o uno de ellos hacia el facilitador; existe también el recelo de que otro pueda acercarse más al instructor.

3.2 Principios Básicos de la Acción Grupal²⁹

El psicólogo Jack R. Gibb. Define ocho principios básicos que sirven de guía para el aprendizaje de trabajo de grupo, a continuación se analizarán algunos de los más relevantes:

1. Un ambiente propicio acorde al tipo de actividad y número de personas, en donde los participantes tengan la facilidad de observarse cara a cara para contribuir a la espontaneidad y cooperación en las actividades de aprendizaje.
2. La fijación de objetivos en consenso es indispensable para que la capacitación esté netamente alineada a las necesidades de los miembros.
3. Para el cumplimiento de objetivos los métodos que se planteen deben tener cierto carácter de flexibilidad de acuerdo a las necesidades y circunstancias.
4. El facilitador debe estar en la capacidad de analizar el proceso de enseñanza a la par que está impartiendo los conocimientos. Debe poner atención en lo que respecta a roles que

²⁸ Ídem, 49

²⁹ Unidad Técnica Particular de Loja, Guía Didáctica de Técnicas de Grupo, (Escuela de Psicología, Abril-Agosto 2007)

desempeñan los miembros, reacciones, tensiones, inhibiciones, ansiedad, manera de enfocar problemas de los participantes y resolución de conflictos de los mismos.

5. El proceso de aprendizaje se va consolidando al tiempo que se evalúa continuamente la adquisición de los conocimientos impartidos. Los integrantes de grupo buscar verificar si los objetivos se están cumpliendo a cabalidad o no, pero es importante recalcar que la evaluación no debe hacerse desde el momento de inicio del trabajo en grupo sino a medida que el grupo se vaya consolidando.

Los estudios de W. O. Trow plantean que el proceso de enseñanza demuestra mayor facilidad cuando se logra cambiar ciertas propiedades del grupo que cuando se trabaja independientemente con cada uno.

Se puede decir entonces que la dinámica de grupos en el ambiente educativo está relacionada con la teoría andragógica que sustenta este proyecto. Se estima recomendable que la participación del educador en el proceso de enseñanza sea mínima y se estimule la participación de grupos y trabajos de interacción, convirtiendo al instructor en guía u orientador de los participantes.

3.3 Técnicas de Grupos³⁰

Las técnicas de grupos se definen como “maneras, procedimientos y medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo, sobre la base de conocimientos suministrados por la teoría de la Dinámica de grupos”.³¹

³⁰ Pilar del Pozo Delgado, Formación de Formadores, Madrid, Ediciones Piramide, 1997

Corporación Líderes, Manual de Formación de Formadores, (Capacitación recibida en Agosto del 2010)

³¹ Cirigliano A. Villaverde, Dinámica de grupos y educación, Buenos Aires, Lumen/Hvmanitas, 2002, Pág. 78

Para poder elegir qué técnica usar es recomendable analizar cuál es el objetivo del grupo, el tamaño, el ambiente físico, grado de madurez, características de los miembros y la capacitación del facilitador.

Ciertas técnicas pueden trabajarse complementariamente, como por ejemplo simposios o panel pueden ir seguidos de foros o pequeños grupos de discusión. También es recomendable que a partir de grupos grandes de trabajo se subdividan en pequeños para profundizar más el tema y después discutir las conclusiones en el grupo madre. A continuación se analizará las técnicas más usadas para fomentar la participación.

3.3.1 Debate dirigido o discusión guiada

En lo que respecta al amplio espectro de dinámica de grupos, existen técnicas conocidas como panel, mesa redonda, simposio, etc. Pero existe una que está más ligada con el ámbito educativo y es discusión guiada y tormenta de ideas o Phillips 6/6 como complementarias.

Esta técnica trata sobre un tema en discusión informal con la ayuda activa y estimulante del conductor. Es básicamente buscar la participación dinámica del grupo aprendiz mediante preguntas y respuestas bien direccionadas.

Para esta técnica es importante tomar en cuenta los siguientes detalles:

- Es importante que el tema sea cuestionable, que permita la opinión de diferentes puntos de vista, es decir, que no trate sobre temas científicos que se las considera como verdades de hecho.
- Es recomendable que el tema a discutir o tratar sea analizado con antelación por parte de los participantes, de modo que no se convierta en una conversación improvisada.
- El facilitador deberá preparar con antelación una serie de preguntas dirigidas que podrán dar forma y organización a la discusión del tema.

- Es preferible que el grupo no pase de 13 personas.

Una vez iniciada esta técnica en la capacitación el instructor debe explicar en un breve intervalo de tiempo la introducción y los antecedentes generales del tema. Después se formula la primera pregunta invitando al auditorio a la participación.

Si el debate empieza a desviarse del cauce normal planificado, es rol del instructor hacer una breve recapitulación de los puntos topados para direccionar nuevamente al público en el orden previsto. Es recomendable brindar herramientas didácticas como invitar algún participante a explicar en la pizarra y hacerlo más comprensible o algún material audiovisual si es el caso.

El rol del facilitador a más de modelar o guiar es también analizar las actitudes que manifieste cada participante y saber cómo direccionar las siguientes preguntas y hacer participar a aquellos que no lo han hecho o manejar a los participantes que promueven debate descontrolado.

Para finalizar el debate es necesario plantear conclusiones y recomendaciones, tratando de cerrar con algún punto de vista general como la solución al tema tratado.

3.3.2 *Phillips 6/6*

Es una técnica que se la usa como complemento de otras para profundizar más un tema y tener una visión más objetiva sobre alguna problemática. Consiste en dividir subgrupos y trabajar individualmente en un tema que el facilitador les proporciona. Cada participante debe exponer sus ideas rápidamente en el subgrupo y un secretario designado por él mismo toma nota, para al finalizar obtener un resumen y conclusiones generales del subgrupo. Después cada representante pasa y exponer en el grupo madre para llegar a consensos.

3.3.3 Tormenta de Ideas

Igualmente se podría decir que es una técnica complementaria y se caracteriza por, que cada participante expone ideas libremente pero ninguna de ellas es valorada o comparada frente a las otras hasta que la lluvia de ideas finalice. Se busca que sean la mayor cantidad de ideas posibles para asegurar la objetividad y la acertividad en la conclusión de la temática; al final el facilitador clasificará las ideas por temática y con la ayuda de los participantes planteará conclusiones, soluciones, afirmaciones, etc.

También existe una clasificación de técnicas instruccionales, a continuación se detalla el siguiente cuadro:

TECNICAS INSTRUCCIONALES	DESCRIPCION
MÉTODO CLÁSICO	El instructor da una explicación verbal sobre un tema con el apoyo de material audiovisual.
APRENDIZAJE VICARIO (de dominio, maestría o modelado)	El instructor demuestra cómo hacer una tarea y luego los participantes la practican hasta que la dominan. Durante la práctica los estudiantes reciben retroalimentación.
APRENDIZAJE POR DESCUBRIMIENTO (experiencial, análisis de casos, simulaciones)	El instructor entrega a los participantes un caso o los pone en una situación real donde se debe solucionar un problema o situación. En la medida que se intenta solucionar, el instructor ofrece explicaciones para guiar.
ENSAYO PRÁCTICO O LABORATORIO	Se utiliza cuando se deben manipular equipos, herramientas, maquinaria, software. Los participantes realizan tareas con el equipo, utilizando guías específicas proporcionadas por el instructor.
DESEMPEÑO SIN INSTRUCCIÓN	En algunos casos se puede lograr un desempeño sin necesidad de capacitación. Se utilizan guías de referencia rápida cuyo uso se explica en una breve reunión.

Tabla 2³²

³² Corporación Líderes, Manual de Formación de Formadores, (Capacitación recibida en Agosto del 2010), Pág. 54

3.4 Manejo de Grupos

Las técnicas de manejo de grupos son habilidades o conocimientos que debe tener el facilitador para el éxito de la capacitación y el dominio adecuado de discusión dirigida y las complementarias.

Antes de conocer las estrategias principales del manejo del auditorio es necesario que se conozca cuál es el rol, estilos de liderazgo y características generales que debe poseer un facilitador.

3.4.1 Estilos de liderazgo³³

K. Lewin es el científico que ha analizado los estilos de dirección de personal y los que más se adaptan a los estilos que puede adoptar un facilitador son:

3.4.1.1 Autocrático o autoritario

Se caracteriza en que el facilitador observa y trata al grupo con una actitud infantil, como si fuese un conjunto de niños indisciplinados. Impone y espera obediencia; esto desemboca en una fuerte oposición por parte del grupo.

3.4.1.2 Laissez-faire o dejar hacer

Es un estilo que fomenta la imposición de los participantes más fuertes sobre los más débiles, perdiendo por completo el facilitador la dirección de la capacitación y el cumplimiento de los objetivos.

³³ Michael Birkenbihl, Formación de Formadores. España, Thomson Editores Spain Paraninfo S.A., 1989

3.4.1.3 Democrático o cooperativo

Se enfoca en la comunicación y se observa al facilitador como guía en la resolución de problemas o en la consecución del objetivo de la capacitación. Presupone que el facilitador tenga una extremada madurez personal. Constituye el estilo de dirección más óptimo para la enseñanza.

3.4.1.3.1 Rol del Facilitador con tendencia democrática

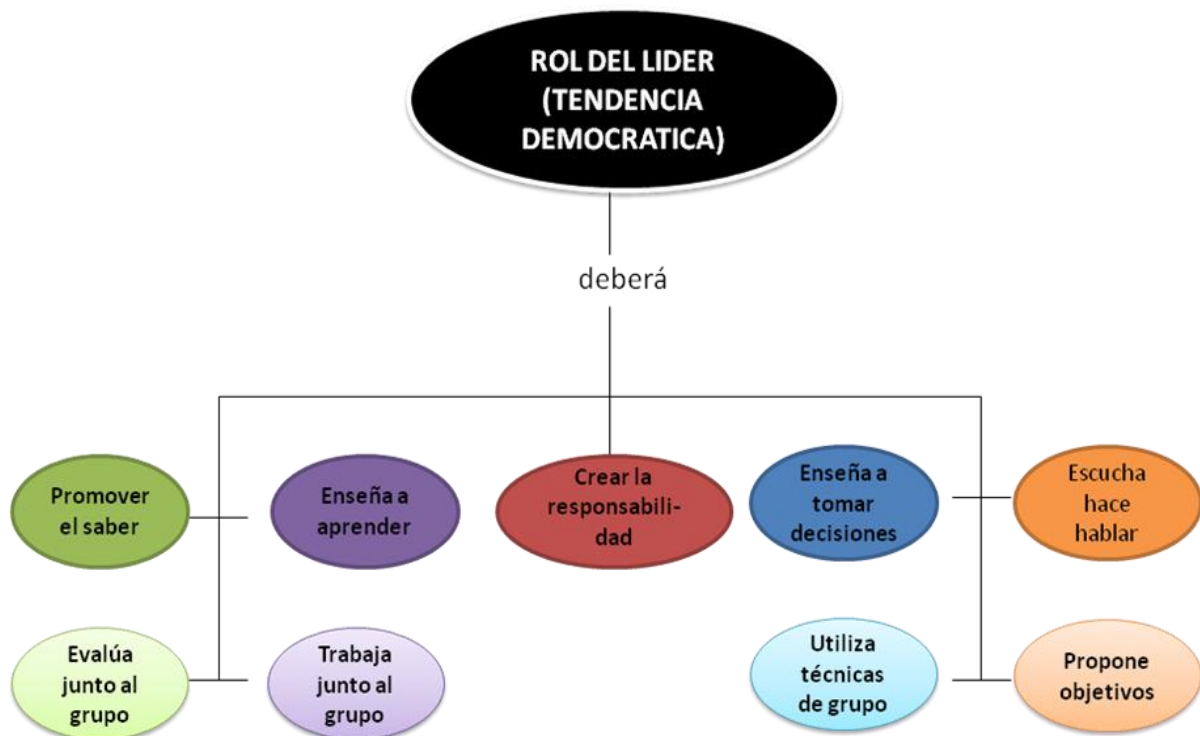


Ilustración 9³⁴

³⁴ Unidad Técnica Particular de Loja, Guía Didáctica de Técnicas de Grupo, (Escuela de Psicología, Abril-Agosto 2007)

3.4.2 Característica de un buen facilitador



Ilustración 10³⁵

Además el facilitador debe ser animador, provocador, retador y estimulador. El primero es recomendable con el objeto de relajar tensiones a través de bromas y buen humor. El segundo se refiere al uso adecuado de preguntas al auditorio, ideas incompletas, ayudas visuales, presentaciones novedosas, para generar actividad mental en los participantes. El tercero es la exigencia que le pone el facilitador para que los participantes den todo de si a través de respuestas acertadas, explicación de ejemplos, solicitud de experiencias, etc. Finalmente el último se complementa con el hacer que los participantes pongan en práctica los conocimientos a través de actividades taller o planes de acción para gestionarlos en la organización.

³⁵ Corporación Líderes, Manual de Formación de Formadores, (Capacitación recibida en Agosto del 2010)

3.4.3 Técnicas de Manejo de Grupos

3.4.3.1 Concéntrese en el Auditorio³⁶

Antes de impartir una capacitación es común que el facilitador piense en decir más que en cómo captar la atención del público, por lo cual es importante que pongamos atención en cada miembro del auditorio y sus respectivas reacciones corporales al mensaje que se está transmitiendo.

A medida que el cansancio aumenta se va perdiendo la concentración sobre el facilitador; el consciente del auditorio se pierde y nuestro trabajo consiste en capturar en todo momento ese consciente. Por lo tanto es importante que conforme se dé la capacitación el facilitador genere picos de concentración para que la gente esté alerta y despierta.

La estructura cognitiva de las personas tiene un filtro mental que elimina de nuestro consciente todo aquello que es repetitivo y no relevante, por lo que si se presenta una capacitación monótona ya sea en contenido, mismo tono de voz, movimientos y gestos similares, poco a poco se irá perdiendo ese interés en el tema. Lo primero que se debe aprender es cómo transmitir energía para generar constantemente esos picos mentales y captar la concentración.

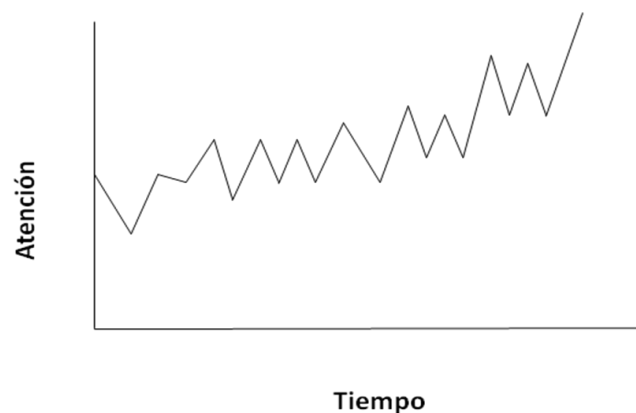


Ilustración 11³⁷

³⁶ Team Builders, Manual de Formación de Facilitadores, (Capacitación recibida en Agosto del 2009)

3.4.3.2 *Transmita Energía*³⁸

Para lograr transmitir energía es fundamental que el facilitador cumpla con tres cosas: gusto por lo que enseña, entusiasmo, capacidad de contagiarse energía junto con el mensaje. Existen aspectos de forma que facilitan la consecución de este propósito, entre ellos está la voz, las expresiones corporales y la mirada.

Las expresiones corporales comprende gestos, uso de las manos, posturas, forma de caminar, etc. Estos ayudan a poner énfasis y fuerza en el mensaje que se desea proyectar. Entre las principales posturas erróneas que puede cometer un facilitador son:

- Estar sentado todo el tiempo, esto suele transmitir cierta pasividad.
- Dar la espalda al grupo
- Tener las manos continuamente en el bolsillo
- Tener los brazos cruzados o atrás
- Movimientos no deben ser repetitivos
- Quedarse totalmente quieto o moverse demasiado

La mirada del presentador debe dirigirse a todos y cada uno de los participantes, esta herramienta le permite al instructor ver el grado de participación y de captación del mensaje del auditorio, además, el mirar y dirigirse a un participante permite traerlo de regreso cuando éste se encuentra desconcentrado.

Las modulaciones de voz y uso adecuado de pausas permiten al facilitador captar la atención del auditorio con mayor facilidad y aumentar los picos de concentración. Entre los principales errores al hablar que pueden presentarse son:

³⁷ Camilo Bueno y María Elisa Romero, Tesis Diseño e Implementación de un Programa de Facilitadores Internos Basado en la Detección de Necesidades de Capacitación con el Modelo ROI en la empresa Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. Quito, 2010

³⁸ Ídem

³⁸ General Motors del Ecuador S.A, Manual de Formación de Facilitadores Internos, (Capacitación recibida en Junio del 2009)

- Hablar rápido
- Hablar lento
- Monotonía
- Hablar suave
- Hablar muy alto

Otro tópico relacionado a la transmisión de energía son las estrategias del facilitador para generar actividad mental en los participantes. La persona que escucha el mensaje debe estar en la capacidad de pensar, imaginar, o desear algo; por lo que el instructor es llamado al uso de su creatividad para en todo momento promover esta actividad intelectual en el auditorio. El manejo de preguntas, ayudas visuales, y las visualizaciones o imaginaciones son estrategias de un instructor para llevar al aprendiz a generar esta actividad mental.

Las preguntas pueden ser directas hacia una persona, retóricas cuando no necesitan contestación o lanzarlas al grupo en general. Existen diferentes clasificaciones de tipos de preguntas a continuación mencionaremos las más recomendadas en el ámbito educativo:

- ***Pregunta de pura forma:***

Son lanzadas al auditorio en general y da tiempo para la reflexión.

¿Qué hicimos bien....?

¿Qué podemos mejorar.....?

- ***Pregunta de Información:***

Se usa para centrar hechos e investigar.

¿Cuál es....?

¿Qué significa.....?

- ***Pregunta Directa:***

Estas preguntas se usan para lograr captar nuevamente la atención de una persona, o buscar integrarla más en la dinámica de la clase ya que puede ser tímida.

¿Podría decirme....?

¿Qué opina de.....?

- ***Pregunta Abierta:***

Da libertad a las personas.

¿Qué Aprendieron....?

¿Cómo haría.....?

- ***Pregunta Cerrada:***

Atrae la atención hacia aspectos específicos del hecho.

¿Está claro?

¿Entendieron?

- ***Pregunta General:***

Va dirigida a todo el grupo y también sirve para fomentar una competitividad sana.

¿Alguien podría....?

¿Quién sabe.....?

- ***Pregunta de Rebote:***

Devuelve la pregunta al que la hizo o a todo el grupo. Es usada como estrategia para frenar a aquellas personas que preguntan demasiado, entonces el facilitador devuelve la pregunta al auditorio para que ellos le respondan.

¿Ustedes qué creen de la opinión de....?

¿Cómo les parece.....?

Las ayudas audiovisuales consisten en estimular directamente con la ayuda de objetos o hechos que se relacionan al tema en desarrollo, por ejemplo, si se está hablando del fuego se puede usar un fósforo y prenderlo delante del auditorio.

Y finalmente las visualizaciones consisten en la capacidad del facilitador para presentar con variedad de detalles, anécdotas o historias el tema, de tal manera que la descripción del escenario y su desenlace se desarrolle explícitamente en la mente de cada participante. Este es el grado más alto de habilidad que puede tener el instructor para lograr esa actividad mental. Aquí entra el manejo correcto de las técnicas comentadas anteriormente y la mímica.

Se puede decir que un nivel 0 de actividad cerebral, es un monólogo sin respuesta mental. En nivel 1 están preguntas, ejemplos y ayudas audiovisuales. En nivel 2 puede incluirse imágenes, sonidos y muecas. Y finalmente en el tres es el adecuado manejo de las emociones.

3.4.4 Tipos de participantes

En el desenlace de la capacitación existen participantes que toman un rol, por lo que se han determinado ciertos papeles genéricos que pueden presentarse en los integrantes de un grupo de capacitación, y que es recomendable hacer frente a estas personalidades:

TIPOS DE PERSONAS	RECOMENDACIONES PARA EL FACILITADOR
<p>EL DISTRAÍDO Salta de un tema a otro. Desvía a los demás de sus objetivos hablando de cualquier cosa en cualquier momento.</p>	<p>No dejarlo divagar, apoyarse haciéndole una pregunta fácil tomada de una opinión dada por el grupo.</p>
<p>EL DETALLISTA Es la persona que se enreda en pequeños detalles. No deja avanzar al grupo. Habla todo el tiempo saliéndose del tema. A veces se torna charlatán.</p>	<p>Tomarlo con humor y hacerle comprender que los detalles son importantes pero no en el caso, que incluso se pueden tratar después de la reunión. Si se torna charlatán, habrá que cortar la palabra con toda cortesía, recordándole que nos hemos alejado del tema y que el tiempo que queda es precioso.</p>
<p>EL GRAN TIPO Es el “siempre listo” del grupo, siempre quiere ayudar. Está seguro de sí y de su posición en el grupo. Está dispuesto a escuchar a los demás y dejarse convencer. Usualmente tiene buen humor, posee la cualidad de hacer reír oportunamente. También contagia su optimismo. Encuentra el lado bueno de las cosas y las personas.</p>	<p>Es una ayuda preciosa. Anímelo a que haga sus aportes, tómele en cuenta y agradezca su intervención. Bien guiado puede ayudar al grupo a superar los momentos de máxima tensión y hacer la reunión más amena.</p>
<p>EL QUE CALA HONDO Y PROFUNDO Habla poco pero cuando lo hace va directo al grano. Generalmente es concreto, ejemplifica con hechos reales de manera simple.</p>	<p>Es de gran utilidad para el grupo. No hay que dejar que los demás se sientan ni juzgados ni aplastados por él. No hay que presentarlo como una autoridad para que los otros miembros no sientan que dependen de él.</p>
<p>EL PREGUNTÓN ETERNO Solo quiere hacerse notar, buscando apoyo en el grupo. A veces se vuelve un “cabeza dura” y no quiere aprender nada de los otros.</p>	<p>Con mucha energía conviene desviar sus preguntas al grupo.</p>

<p>EL TÍMIDO</p> <p>Tiene ideas pero le cuesta o no se atreve a formularlas.</p> <p>No participa porque se siente por debajo del tema e incluso, por encima de él.</p>	<p>Ayúdelo, pregúntele cosas fáciles, haga que tome confianza en sí mismo, haláguelo, sobre todo, cuando haga cualquier aporte, eso lo motivará a volver a intervenir.</p>
---	--

Tabla 3³⁹

Otro factor importante en lo que respecta tipos de participantes, es que el facilitador conozca a su público, y para ello es recomendable entender en qué consiste el sistema “VAK”

Este modelo, también llamado visual-auditivo-kinestésico (VAK), toma en cuenta el criterio neurolingüístico, que considera que la vía de ingreso de la información (ojo, oído, cuerpo) –o, si se quiere, el sistema de representación (visual, auditivo, kinestésico)- resulta fundamental en las preferencias de quien aprende o enseña. Por ejemplo, cuando le presentan a alguien, ¿qué le es más fácil recordar después: la cara (visual), el nombre (auditivo), o la impresión (kinestésico) que la persona le produjo?⁴⁰

	VISUAL	AUDITIVO	KINESTÉSICO
Conducta	Organizado, ordenado, observador y tranquilo. Preocupado por su aspecto Voz aguda, barbilla levantada Se le ven las emociones en la cara	Habla solo, se distrae fácilmente Mueve los labios al leer Facilidad de palabra, No le preocupa especialmente su aspecto. Monopoliza la conversación. le gusta la música Modula el tono y timbre de voz Expresa sus emociones verbalmente.	Responde a las muestras físicas de cariño le gusta tocarlo todo se mueve y gesticula mucho Sale bien arreglado de casa, pero en seguida se arruga, porque no para. Tono de voz más bajo, pero habla alto, con la barbilla hacia abajo. Expresa sus emociones con movimientos.

³⁹ General Motors del Ecuador S.A, Manual de Formación de Facilitadores Internos, (Capacitación recibida en Junio del 2009)

⁴⁰ Casau Pablo, Estilos de aprendizaje: El modelo VAK. Internet.
<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=8&texto=363> Acceso: (24 de octubre del 2010)

Aprendizaje	Aprende lo que ve. Necesita una visión detallada y saber a dónde va. Le cuesta recordar lo que oye	Aprende lo que oye, a base de repetirse a si mismo paso a paso todo el proceso. Si se olvida de un solo paso se pierde. No tiene una visión global.	Aprende con lo que toca y lo que hace. Necesita estar involucrado personalmente en alguna actividad.
Lectura	Le gustan las descripciones, a veces se queda con la mirada pérdida, imaginándose la escena.	Le gustan los diálogos y las obras de teatro, evita las descripciones largas, mueve los labios y no se fija en las ilustraciones	Le gustan las historias de acción, se mueve al leer. No es un gran lector.
Ortografía	No tiene faltas. "Ve" las palabras antes de escribirlas.	Comete faltas. "Dice" las palabras y las escribe según el sonido.	Comete faltas. Escribe las palabras y comprueba si "le dan buena espina".
Memoria	Recuerda lo que ve, por ejemplo las caras, pero no los nombres.	Recuerda lo que oye. Por ejemplo, los nombres, pero no las caras.	Recuerda lo que hizo, o la impresión general que eso le causo, pero no los detalles.
Imaginación	Piensa en imágenes. Visualiza de manera detallada	Piensa en sonidos, no recuerda tantos detalles.	Las imágenes son pocas y poco detalladas, siempre en movimiento.
Almacena la información	Rápidamente y en cualquier orden.	De manera secuencial y por bloques enteros (por lo que se pierde si le preguntas por un elemento aislado o si le cambias el orden de las preguntas.	Mediante la "memoria muscular".
Durante los periodos de inactividad	Mira algo fijamente, dibuja, lee.	Canturrea para sí mismo o habla con alguien.	Se mueve
Comunicación	Se impacienta si tiene que escuchar mucho rato seguido. Utiliza palabras como "ver, aspecto..."	Le gusta escuchar, pero tiene que hablar ya. Hace largas y repetitivas descripciones. Utiliza palabras como	Gesticula al hablar. No escucha bien. Se acerca mucho a su interlocutor, se aburre en seguida. Utiliza

		"sonar, ruido.	palabras como "tomar, impresión...".
Se distrae	Cuando hay movimiento o desorden visual, sin embargo el ruido no le molesta demasiado.	Cuando hay ruido.	Cuando las explicaciones son básicamente auditivas o visuales y no le involucran de alguna forma.

Tabla 4⁴¹

Visual		Auditivo		Kinestésico	
Alumnos (Producción)	Profesor (Presentación)	Alumnos (Producción)	Profesor (Presentación)	Alumnos (Producción)	Profesor (Presentación)
Contar una historia partiendo de viñetas, fotos, texto. Dictarle a otro. Realizar ilustraciones para el vocabulario nuevo. Dibujar comics con texto. Leer y visualizar un personaje.	Escribir en la pizarra lo que se está explicando oralmente. Utilizar soporte visual para información oral (cinta y fotos...). Escribir en la pizarra. Acompañar los textos de fotos.	Realizar un debate. Preguntarse unos a otros. Escuchar una cinta prestándole atención a la entonación. Escribir al dictado. Leer y grabarse a si mismos.	Dar instrucciones verbales. Repetir sonidos parecidos. Dictar. Leer el mismo texto con distinta inflexión.	Representar role-play. Representar sonidos a través de posturas o gestos. Escribir sobre las sensaciones que sienten ante un objeto. Leer un texto y dibujar algo alusivo.	Utilización de gestos para acompañar las instrucciones orales. Corregir mediante gestos. Intercambiar "feedback" escrito. Leer un texto expresando las emociones.

Tabla 5⁴²

Estos diagramas nos permiten entender por qué ciertas personas tardan más o son más rápidos en adquirir algún conocimiento y el facilitador debe estar en la capacidad de saber expresar su mensaje a través de estas vías para asegurar el aprendizaje de todos los participantes.

⁴¹ Ídem, Acceso: (24 de Octubre del 2010)

⁴² Ídem, Acceso: (24 de Octubre del 2010)

3.5 Retención del Mensaje⁴³

Para crear retención del mensaje éste debe estar:

- Relacionado con el mapa de conceptos del público, es decir, compatible con la actividad que realizan.
- Superar el nivel de conocimiento actual para que sea un valor agregado.
- Debe exponerse a través de los canales VAK

Existen 5 niveles que se debe pasar para lograr un adecuado nivel de retención de un mensaje:

1. Datos

Es toda la información que se le proporciona al participante sobre el tema de enseñanza. (Por ejemplo: Supongamos que la capacitación es sobre cómo hacer pan, entonces los datos iniciales son los ingredientes)

2. Inferencias

Es la actividad que se debe generar para que el participante infiera conclusiones o definiciones por sí solo. (Llamar a un voluntario para que infiera individualmente sobre la forma de hacer pan con los ingredientes presentados.)

3. Comparaciones

Es la retroalimentación que debe hacer el facilitador de la inferencia del participante versus el conocimiento teórico y práctico que posee el facilitador.

⁴³ Team Builders, Manual de Formación de Facilitadores, (Capacitación recibida en Agosto del 2009)

4. Aplicaciones.

Es poner en práctica el conocimiento adquirido (Es la explicación del facilitador de la forma correcta de hacer pan pero retroalimentando positivamente sobre el proceso de inferencia que realizó anteriormente el participante voluntario.)

5. Proyección

Beneficio futuro del conocimiento adquirido. (Sensibilizar al auditorio sobre el beneficio de hacer pan; hablar de que esto ayuda a unir a la familia en el proceso de elaboración de pan ya que pueden participar todos los miembros, optimizar costos, etc.)

Finalmente, es pertinente recalcar en este capítulo una estructura de presentación bastante usual para el manejo del auditorio en cuanto a emociones. Esta metodología generalmente es usada para lograr despertar sentimientos en los participantes y convencer a los mismos sobre las ideologías y propuestas del facilitador.

Sufra: Trata de evocar sensaciones de incomodidad, insatisfacción, angustia, a través de ejemplos que propone el facilitador donde se evidencia un problema y coloca al participante como la víctima directa de éste.

Sueño: Lleva con la imaginación a construir cómo sería la situación sin ese problema, proponiendo ejemplos reales que han pasado otras personas y cómo éstas han alcanzado la felicidad.

Solucion: Ahora que el auditorio está convencido de terminar con el problema y desea desesperadamente dejar de ser víctima, el facilitador lanza la propuesta e ideología de solución para que sea comprada por los oyentes.

4. ROI

4.1 Detección Estratégica de Necesidades de Formación en base al Modelo de retorno de inversión ROI

4.1.1 Definición

“La detección estratégica de necesidades de capacitación (DENC) es un proceso sistemático para determinar los objetivos organizacionales que pueden ser alcanzados con acciones de formación.”⁴⁴

4.1.2 Necesidades Organizacionales

“La DENC se enfoca en las necesidades de la organización y no en las necesidades de individuos o grupos.]...[Tobey (2005), sugiere que las necesidades institucionales que pueden ser satisfechas con capacitación son”⁴⁵:

Necesidades Institucionales	Descripción
1. Soportar objetivos y estrategias	La capacitación es parte integrante de los planes de acción orientados a lograr objetivos y estrategias.
2. Aprovechar oportunidades	La capacitación es una actividad necesaria para que la institución aproveche situaciones de beneficio estratégico que se presentan durante el camino.
3. Cerrar discrepancia de desempeño	La capacitación es la respuesta para cerrar discrepancias de desempeño que tiene su origen en una falta de conocimientos o habilidades por parte del personal implicado
4. Cumplir con normas y regulaciones	La capacitación es necesaria para lograr la

⁴⁴ Jaime Moreno Villegas, *Detección Estratégica de Necesidades de Formación en Base al Modelo de Retorno de Inversión (ROI)*, Ecuador, 2009, Pág. 2

⁴⁵ Ídem, 2

	aplicación de políticas o normas impuestas por agencias gubernamentales, casa matriz o iniciativas estratégicas que contemplan la capacitación de los participantes
--	---

Tabla 6⁴⁶

]...[la DENC visualiza a la capacitación como una intervención que tiene el deliberado propósito de: (a) contribuir con el logro de objetivos estratégicos de la organización y (b) impactar de manera positiva los objetivos y prioridades de la organización.

Para lograr estos objetivos la DENC asume algunos supuestos, a saber:

- La capacitación es una inversión y como tal, debe ser adoptada considerando de antemano los beneficios que generará.
- La capacitación es un medio, no un fin. Los procesos de formación no se justifican en sí mismos. El objetivo no es capacitar a la gente porque “sí”. La capacitación es un camino – no es el único ni necesariamente el más importante –, para lograr algo más.
- El fin de la capacitación es mejorar el desempeño del personal y de la organización.]...[El fin de la capacitación NO es desarrollar los conocimientos y habilidades del personal. En realidad, esto es un paso intermedio para lograr la mejora del desempeño.
-]...[Se enfatiza de manera especial, que la capacitación es la mejor intervención cuando el análisis de brechas (o análisis del desempeño), determina que la causa raíz de la brecha es una falta de conocimientos o habilidades por parte del personal⁴⁷.

4.1.3 La detección estratégica de necesidades aplica en varios niveles

De acuerdo a Gaines & Robinson (2008), los profesionales que conducen una detección de necesidades, deben identificar los requerimientos de capacitación y, en general, los problemas de desempeño, en términos de una jerarquía de necesidades. Según estos autores, la jerarquía de necesidades tiene cuatro niveles que son⁴⁸:

⁴⁶ Ídem, 2

⁴⁷ Ídem, 3

⁴⁸ Ídem, 4

Nivel de necesidad	Descripción
1. Necesidad de capacidad individual	Incluye las características personales necesarias para el desempeño como los conocimientos, las habilidades y la motivación para hacer las cosas.
2. Necesidades del ambiente de trabajo	Se refieren a varios elementos del ambiente de trabajo que facilitan u obstaculizan el desempeño de personas y grupos de trabajo. Incluye aspectos tangibles como: equipos, herramientas, computadoras, vehículos, espacio de trabajo, entorno físico, etc., e intangibles como reconocimiento, incentivos, expectativas, autoridad conferida, impacto de los estilos de liderazgo, etc.
3. Necesidad de desempeño (en puestos de trabajo)	Tiene que ver con comportamientos, resultados o prácticas actuales a nivel de puestos de trabajo.
4. Necesidad organizacional	Se relaciona con objetivos y resultados estratégicos

Tabla 7⁴⁹

4.1.3.1 Niveles de evaluación de los programas de formación

El siguiente cuadro resume los niveles de evaluación de los programas de capacitación en base al Modelo de Retorno de Inversión:

Niveles de evaluación de los programas de formación	Descripción
1. Reacción	Mide la reacción (satisfacción) de los participantes con el programa de capacitación.
2. Aprendizaje	Mide si los participantes aprendieron los objetivos de formación del programa.
3. Transferencia	Mide si los participantes aplican lo aprendido en

⁴⁹ Ídem, 5

	su trabajo. Esta evaluación se hace unos dos o tres meses después de haber concluido la capacitación.
4. Impacto	Mide la modificación de indicadores de gestión como consecuencia del curso.
5. Retorno de inversión (ROI)	Mide el retronó económico de la inversión, en este caso, la inversión es el costo del curso.

Tabla 8⁵⁰

Evaluación de reacción (nivel 1): Es una evaluación que se hace al final del curso, en donde se presenta un cuestionario a los participantes para que califiquen su *reacción* hacia el evento: que les ha parecido los objetivos del curso, los contenidos, la metodología, las facilidades físicas del evento al igual que el desempeño del instructor.

Evaluación de aprendizaje (nivel 2): Evalúa el nivel de conocimiento y habilidad logrado por los participantes al final del curso.]...[Esta evaluación es ejecutada por el instructor quien, usualmente, diseña una prueba de conocimientos, que por lo general, se aplica hacia el final del curso o evento para determinar en qué medida los participantes han aprendido los objetivos de aprendizaje del curso.

Evaluación de aplicación (nivel 3): A diferencia de los dos primeros niveles que se hacen hacia el final de un programa, la evaluación de aplicación se realiza algún tiempo después de haber concluido el curso.]...[El propósito de esta evaluación es determinar si los participantes están aplicando en su trabajo lo que han aprendido en el programa de capacitación. Para poder realizar este tipo de evaluación, son necesarios algunos requisitos previos. En primer lugar, el programa de capacitación tiene que ser un programa en donde los participantes estén aprendiendo algo que necesitan o van a aplicar en su trabajo.

]...[Una vez que el curso se ha efectuado, una forma de incrementar la posibilidad de aplicación es mediante la elaboración de un plan de acción hacia el final del curso en donde los participantes detallan las acciones que llevarán a cabo como consecuencia de los aprendido en el curso.

⁵⁰ Ídem, 6

Evaluación de impacto (nivel 4): Ésta es una evaluación que trata de determinar si la aplicación que han hecho los participantes de lo aprendido en su trabajo, se ha traducido en la modificación de ciertos indicadores de gestión de la organización.

]...[Evidentemente este tipo de evaluación supone algunas medidas previas. Por ejemplo, antes de la realización del programa se debe identificar cuál o cuáles son esos indicadores de gestión que presumiblemente serán impactados por el programa de capacitación.

]...[En segundo lugar, estos indicadores, que se pretende van a ser modificados, tienen que presentar brecha en sus metas.

]...[En el caso de los indicadores que se van a utilizar para un programa que va a ser evaluado en el nivel de impacto, los indicadores que se escojan, tienen que presentar una brecha, es decir, tiene que haber una meta que no ha sido cumplida, pues de lo contrario no se justifica el programa. Es en este punto donde se revela la mayor contribución que puede tener la capacitación en una organización, el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Evaluación del retorno de inversión (ROI, nivel 5):]...[está considerado en la actualidad como el nivel decisivo para demostrar que la capacitación es una inversión en el sentido financiero del término. Se implementa siempre que se haya hecho una evaluación de impacto con resultados positivos y donde los indicadores son tipo tangible, es decir, pueden ser costeados.

]...[Entonces, para que pueda haber una evaluación de ROI, tiene que existir en primer lugar, una evaluación de impacto favorable, en segundo lugar, estos indicadores pueden ser costeados y, en tercer lugar, debe existir un registro de los costos del programa.

En realidad, la evaluación de ROI, no es una evaluación que se aplique a todo programa de capacitación. Más bien, los programas de capacitación que pueden ser evaluados en este nivel son especialmente los programas que tiene impacto (nivel 4) y que tiene indicadores tangibles. De hecho, no todo programa de capacitación tiene que ser evaluado en los cinco niveles ya que esto va a depender de la naturaleza del programa.

Las fases para llevar a cabo el proceso de DNC + ROI de acuerdo al Instituto ROI son:

1. Inicio Formal
2. Información General de la Organización
3. Información general de gerentes
4. Información general de la segunda línea
5. Consolidación de la información
6. Validación general
7. Planes de evaluación
8. Tareas en el corto plazo

Para efectos de este proyecto, se realizarán ciertas modificaciones en cada una de las fases por adaptación de la herramienta a la organización y por las necesidades de la misma, sin embargo dichas modificaciones se explicarán a lo largo de este apartado.

1. Inicio Formal⁵¹

Las principales tareas de esta fase son:

a. Obtener el apoyo de la gerencia o dirección

El Instituto ROI en este sentido, recomienda que se comunique al Gerente General y la alta dirección sobre el proyecto, sin embargo, ya que nuestro proyecto pretende iniciar con un piloto en el área de ventas, entonces lo ideal en este caso es lograr el apoyo de la Gerencia de mencionada Área.

b. Comunicar el proyecto a la organización

El Instituto ROI recomienda que el Gerente o Director general de la organización envíe un comunicado a todos los trabajadores de la empresa a través de una carta específica, sin embargo, ya que el piloto iniciará en el área de ventas, se realizará una reunión con las

⁵¹ Ídem, 9 y 10

jefaturas y Vendedores Sénior de cada provincia para comunicar sobre el proyecto y lograr el apoyo y compromiso de todos.

c. Definir los productos, los formatos, los tiempos y los responsables del proyecto

En esta fase las personas encargadas del proceso de capacitación se encargan de definir el proceso a seguir y de definir un plan de trabajo, que incluye la generación de formatos que permitan el levantamiento y validación de la información.

Se inicia con una entrevista al gerente del área en el que se identifican los objetivos estratégicos tanto de la organización como del área de trabajo y además, si este gerente posee personal a cargo de diferentes áreas, se establecerán reuniones también con estos para alinear esos objetivos y por lo tanto las iniciativas de capacitación que surjan como necesidad para cubrir esas metas.

“En resumen en esta etapa, el área de capacitación planifica el trabajo operativo, identificando a los responsables, capacitándolos, afinando los formatos de recolección de datos, revisando los protocolos de entrevistas y grupos foco, y agendando las reuniones con gerentes y jefes”⁵².

2. Información general de la organizaci n⁵³

Las tareas de esta fase son:

a. Revisar los objetivos estratégicos organizacionales

Se analizarán los objetivos de la empresa para este año y el próximo de tal manera que se ajusten las necesidades de capacitación al cumplimiento de los mismos.

⁵²  dem, 10

⁵³  dem, 10 y 11

b. Revisar documentación organizacional

Se revisarán los históricos existentes de la organización, en especial resultados de la encuesta de clima laboral y satisfacción de clientes.

c. Revisar información relevante de cada área

En este caso y ya que el piloto será en el área de ventas, se revisará la información relevante a la misma, resultados obtenidos hasta el momento, organigrama y en especial la proyección del área dentro de la organización (tomando en cuenta que obviamente el área de ventas es una de las áreas más importantes de la empresa).

d. Revisar planes de capacitación anteriores

Lamentablemente, el plan de capacitación existente no contempla ninguna capacitación enfocada a cubrir los objetivos del área de ventas ni tampoco posee un fin estratégico, por lo tanto no será tomado en cuenta para efectos de este proyecto.

3. Información general de Gerentes⁵⁴

4. Información general de la segunda línea⁵⁵

En estas 2 etapas se realizan las entrevistas individuales con los gerentes y los grupos foco con los jefes de área.

⁵⁴ Ídem, 11 - 14

⁵⁵ Ídem 14 - 16

5. Consolidación de la información⁵⁶

En esta etapa se consolida la información de la DeNC (las entrevistas con los gerentes y los grupos foco con los jefes) y también la información proveniente de otras técnicas de análisis (las demás instancias de necesidades institucionales).

Con relación al DeNC se elabora el plan de capacitación de cada área de la organización y también los niveles de evaluación que aplican a cada programa de formación.

6. Validación gerencial

“La información recolectada en los grupos foco, es integrada y presentada a los gerentes para su validación final”...[“Con esta validación, se elaboran los planes finales de capacitación de cada área”⁵⁷.

7. Planes de evaluación

“En esta etapa los analistas de capacitación definen los niveles de evaluación de los cursos programados y para ello se basan en la distribución recomendada de niveles de evaluación”⁵⁸.

8. Tareas en el corto plazo

Las tareas de corto plazo tienen que ver con actividades necesarias para desplegar los cursos de acuerdo a la programación. Inician en este punto las actividades tradicionales de carácter operativo de la capacitación como:

1. Buscar a los proveedores.
2. Negociar con los proveedores.
3. Coordinar fechas con los instructores.
4. Difundir la información del curso.
5. Inscribir a los participantes.
6. Reproducir el material del curso.

⁵⁶ Ídem 16

⁵⁷ Ídem, 16

⁵⁸ Ídem, 16

7. Obtener los equipos audiovisuales para el curso.
8. Inspeccionar las aulas donde se hará el curso.
9. Elaborar el listado de participantes.
10. Elaborar los certificados de asistencia.
11. Verificar la marcha del evento.
12. Aplicar la encuesta de evaluación al final del curso.
13. Elaborar el informe de evaluación del curso.
14. Dar apoyo operativo a los instructores durante el curso.

Cabe recalcar que para efectos de este proyecto y dado que la capacitación se basará en instructores internos, los numerales 1 y 2 se eliminan.

5. DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN

Finalmente, pasamos al análisis concerniente a cómo estructurar o diseñar una capacitación; para lo cual es necesario hacer una breve introducción en ciertas características importantes de una capacitación.

5.1 Capacitación⁵⁹

La capacitación es un proceso que identifica competencias requeridas por la organización en las personas, que depende de conocimientos y habilidades necesarias para lograr objetivos organizacionales y están incorporados en el repertorio conductual de las personas.⁶⁰

Existen ciertas actividades que no deben ser tratadas como capacitación, estas pueden ser:

- Inducción al cargo, que se lo considera como entrenamiento y orientación a un nuevo empleado para lograr una adecuada adaptación del mismo a la organización.
- Charlas informativas que no tienen mucha duración.

⁵⁹ Corporación Líderes, Manual de Formación de Formadores, (Capacitación recibida en Agosto del 2010)

⁶⁰ Ídem

- Sesiones o talleres de integración, que tiene como principal objetivo que los participantes se conozcan mejor y se facilite los canales de comunicación.

La capacitación como programa de formación puede fundamentarse en dos direcciones. Aquella que se orienta al contenido (académico) y otra que se orienta al desempeño. En la primera se prioriza los conocimientos y el objetivo genérico es aquel que sepa más. En la segunda se enfoca en las competencias y el objetivo es aquel que se desempeñe mejor.

Existen 3 filtros que nos permiten distinguir que es capacitable para que agregue valor. Estos son:

1. La capacitación debe atacar a conductas que son observables y tangibles como por ejemplo: Desarmar la computadora, lanzar una pelota, etc.
2. Cerciorarse que el tema a capacitar sea “capacitable”, es decir, que no sea una actividad que por más que amenace con una pistola al participante no lo pueda hacer, por ejemplo, volar o crecer.
3. Tiene que existir brecha de desempeño o conocimiento de lo que tiene el participante al momento con lo que debería tener.

5.2 Pasos para un diseño instruccional⁶¹

5.2.1 Planteamiento de objetivos de aprendizaje

Los objetivos deben tener las siguientes características para poder cumplir con las condiciones de calidad adecuadas:

⁶¹ Corporación Líderes, Manual de Formación de Formadores, (Capacitación recibida en Agosto del 2010)
General Motors del Ecuador S.A, Manual de Formación de Facilitadores Internos, (Capacitación recibida en Junio del 2009)

- Cada objetivo contiene un solo verbo en infinitivo.
- Después del verbo se describe el objeto del verbo.
- La frase no contiene adverbios (adecuadamente, eficientemente, etc.) (nota: se aceptan adverbios de tiempo: diariamente, semanalmente, etc.).
- La frase no contiene adjetivos (mucho, poco, etc.).
- La frase no utiliza estos verbos: conocer, entender, concienciar, comprender, darse cuenta, ser o estar.
- La frase no utiliza estos verbos: lograr, alcanzar, asegurar, garantizar, inspirar, motivar, animar, ni otros verbos que se refieren a impactos o reacciones en otros.
- El verbo de la frase describe acciones que serán ejecutadas directamente por el participante.

5.2.2 Definir cuál es la técnica instruccional a usar en cada objetivo de la capacitación

El facilitador deberá describir cuál es la técnica y qué actividades realizará para asegurar el cumplimiento de cada objetivo. (Revisar el apartado de técnicas de grupo).

5.2.3 Definir las condiciones necesarias bajo las cuales debe efectuarse el desempeño para el cumplimiento de cada objetivo

Se refiere a los recursos necesarios que se debe proveer al participante para que se desenvuelva en la actividad que se detalló en el punto dos.

5.2.4 Prueba de desempeño

Es el diseño de una evaluación que le permita al facilitador cerciorarse si los participantes cumplieron con el objetivo propuesto.

5.2.5 Estándares de Desempeño

Hace alusión a los indicadores de resultado o actividad que demuestra si el desempeño es competente.

5.2.6 Establecer los 5 niveles de evaluación de la capacitación especificados en el capítulo anterior: reacción, aprendizaje, aplicación, impacto, retorno de la inversión

A continuación el siguiente ejemplo relacionado a un plan de evaluación del programa de capacitación de efectividad en atención al público:

EFFECTIVIDAD EN ATENCIÓN AL PUBLICO				
NIVEL	OBJETIVOS	MEDICIÓN	OPORTUNIDAD	RESPONSABILIDAD
REACCIÓN	Lograr satisfacción del 80% de los participantes con el curso	Encuesta a los participantes	Al finalizar el curso	Analista de Capacitación
APRENDIZAJE	Dominar los objetivos de aprendizaje del curso al menos en 80%	Prueba de conocimientos	Simulaciones de atención a clientes.	Analista de Capacitación
TRANSFERENCIA	Aplicar las técnicas de atención al público, 70%	Encuesta a clientes	Tres meses después de finalizar el curso. Cinco meses después de finalizar el curso.	Analista de Capacitación
IMPACTO	Reducir el volumen de quejas de los clientes por mala atención	Porcentaje de clientes perdidos por mala atención	Continua / anual	Analista de Capacitación

Tabla 9⁶²

⁶² Ídem, 59

Para resumir y entender más a detalle los pasos del diseño señalados anteriormente a continuación se ilustra el siguiente ejemplo:

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	ACTIVIDADES INSTRUCCIONALES	CONDICIONES	PRUEBAS DE DESEMPEÑO	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
Evaluar las competencias de ventas	Exposición Teórica y Rol Play	Recursos Didácticos y gran espacio del auditorio	Prueba de conocimientos	80% de calificación en la prueba de conocimientos

Tabla 10⁶³

5.3 Manual del participante o presentación

Con esta estructura de diseño de capacitación podemos pasar al tema relacionado a la presentación o manual del participante.

5.3.1 Estructura de la presentación

La presentación consta de tres fases que son: apertura, desarrollo y conclusión.

5.3.2 Apertura

Se inicia con una explicación breve del título de la capacitación y propósito (objetivos).

Después se procede con la presentación de los participantes del grupo y del facilitador, y finalmente el facilitador menciona la duración y cuáles serán las reglas de la capacitación como por ejemplo: no usar celulares, en qué momento puede hacer preguntas la audiencia, normas y expectativas generales.

⁶³ Ídem. 60

Finalizada esta parte introductoria es recomendable empezar la presentación con algo inusual y muy llamativo que oriente al participante al objetivo principal de la capacitación. Por ejemplo se puede leer una frase célebre muy profunda, presentar un video que genere muchas emociones, enseñar un símbolo referente al tema y comentarlo, o empezar una reflexión con una música de fondo alusiva al tema.

El punto está en que esta actividad de inicio genere un interrogante en el participante, que él lo encontrará por si solo en el transcurso de la capacitación. Esto mantendrá su concentración y suspenso en el transcurso de la capacitación.

Nota: Evite empezar la intervención con un cuento humorístico, pues muy pocas personas -muy, muy pocas- pueden narrar una anécdota humorística con éxito.

Generalmente el auditorio queda desconcertado en vez de divertido.

No iniciemos pidiendo disculpas jamás, esto es afrentar al auditorio y la credibilidad se le irá al piso.⁶⁴

5.3.3 Desarrollo

El facilitador presenta y desmenuza todos los contenidos preparados en el diseño de la capacitación usando las diferentes técnicas de grupos y de manejo del mismo.

5.3.4 Conclusión

Finalmente la conclusión debe ser muy llamativa, reflexiva y aplicativa. Todas las dudas deben quedar cubiertas y con compromiso de poner en práctica los conocimientos adquiridos.

A continuación ciertas recomendaciones para concluir una capacitación.

- Resumir, repetir y bosquejar brevemente los puntos principales que han sido tratados.

⁶⁴ General Motors del Ecuador S.A, Manual de Formación de Facilitadores Internos, (Capacitación recibida en Junio del 2010)

- Invitar a la acción
- Brindar una galantería sincera al auditorio
- Provocar risas
- Citar algunos versos apropiados
- Citar un pasaje de la Biblia
- Hacer un círculo de compromiso

Nota: Sea cual fuere el cierre que vaya a hacer del curso, no olvide agradecer a todos y cada uno de los asistentes su participación, hacerles saber que queda a partir de ese momento a su servicio para lo que en un futuro puedan necesitar y en lo posible despida con un fuerte aplauso.⁶⁵

5.3.5 Consideraciones a tomar en cuenta en la elaboración de la presentación

- Recopilar la información necesaria y estructurar historias personales o anécdotas alusivas a la presentación.
- La presentación debe atacar a los tres canales de percepción VAK.
- Procurar no sobrecargar con información las diapositivas. No más de 6 líneas de texto con 6 palabras por línea.
- Adaptar el vocabulario, contenidos y ejemplos en función de las características del auditorio
- Cerciorarse que el formato de fuente de las diapositivas sea uniforme y llamativo desde lugares distantes del salón de capacitación.
- Realizar un ensayo de la presentación en voz alta para asegurar que todo es lógico y suena bien.

5.3.6 Aspectos logísticos

- Controlar la iluminación del salón. Demasiada luz impide la adecuada visualización de la imagen.

⁶⁵ Ídem, 21

- Preparar los materiales y/o ayudas audiovisuales a utilizar. (Reserva de salón y equipos a ser utilizados, listado de asistencia, refrigerios, manuales, etc.)
- El tamaño de la sala debe estar acorde a la cantidad de gente para generar libertad de movimiento y buena visión.
- Estar pendiente de manejar un adecuado equilibrio de la temperatura para no provocar incomodidad en la audiencia y por consecuencia desconcentración.

CAPITULO 3

MARCO METODOLÓGICO

1. Planificación del proyecto

1.1 Justificación

Es de suma importancia para la compañía implementar un plan de formación de facilitadores que fomente una cultura de aprendizaje y mejora continua, orientada a las necesidades de capacitación interna del área de manufactura. Esto contribuirá a la optimización de procesos productivos, mejora del clima laboral, disminución de accidentes laborales y sobre todo a un plan de desarrollo para familias de cargos.

Por otro lado, el desarrollo de este proyecto nos permitirá aportar con herramientas técnicas y con las bases andragógicas necesarias para que los facilitadores internos puedan desarrollar esta función adicional a ellos asignada y, de esta manera, asegurar el apoyo a la adquisición de nuevos conocimientos o al refuerzo de los mismos en el personal perteneciente a la Planta de Producción.

Además, es pertinente recalcar que para la Detección de Necesidades de Capacitación, utilizaremos la metodología ROI (Retorno de la inversión), permitiendo a la organización invertir en un sistema que aporte directamente a la mejora de los indicadores establecidos en los objetivos organizacionales y por ende a su rentabilidad y competitividad frente al mercado, tomando en cuenta que otras organizaciones del sector no poseen este sistema de capacitación.

No negamos con esto que otras organizaciones posean un grupo de facilitadores internos, tales como General Motors, Continental General Tire, Plasticaucho Industrial, entre otras, de las cuales hemos obtenido mejores prácticas y además, con experiencia previa en una de ellas podemos aplicar lo aprendido y modificarlo acorde a las necesidades puntuales de Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.

Como estudiantes de la Facultad de Psicología, es muy importante para nosotros el desarrollo de este proyecto ya que nos permitirá titularnos como Psicólogos Industriales, considerado un logro personal y profesional para ambos.

Finalmente, la implementación del presente proyecto nos permitirá continuar aportando con el posicionamiento del área de Desarrollo Organizacional como socio estratégico de la empresa.

En cuanto a la factibilidad de realizar este proyecto, consideramos que es alta debido a que la organización cuenta con los recursos económicos, logísticos y humanos necesarios para llevar a cabo el diseño y su implementación.

1.2 Objetivos

1.2.1 General:

Formar un grupo de facilitadores internos para asegurar la cultura de aprendizaje en la organización a través de programas de formación, reconocimiento y evaluación.

1.2.2 Específicos:

- Diseñar las políticas y normas de Capacitación Interna, Desarrollo, Incentivos y Reconocimiento para los facilitadores internos.
- Diseñar el perfil y formato de evaluación de facilitadores internos.
- Levantar las necesidades de la capacitación interna del área de ventas.
- Implementar y evaluar el proyecto a través de un plan piloto de formación interna con los planes de acción respectivos.

1.3 Hipótesis

Para el cumplimiento del proyecto es importante tomar en cuenta ciertos factores externos que pueden impactar en el desarrollo de los objetivos y los resultados, por tal motivo se consideran a continuación las siguientes hipótesis:

- Si se tiene la apertura por parte de la Gerencia General y Gerencia de Ventas para la aprobación de un plan de incentivos que apoye a la política de formación de facilitadores internos, aseguraremos un grupo motivado y comprometido hacia el proyecto.
- Si se logra la apertura por parte de la Gerencia General y Gerencia de Ventas para la aprobación del presupuesto en la formación de los facilitadores internos estipulado en el plan piloto se logrará cubrir todos los objetivos del proyecto.
- Si se mantiene la motivación del personal seleccionado por participar en el plan de formación de facilitadores internos, se sostendrá por sí sólo el sistema de capacitación interno.

1.4 Precondiciones:

Para el adecuado desarrollo de este proyecto se debe considerar los siguientes factores externos:

- Perfiles de los cargos del área de trabajo.
- Competencias de los cargos del área abiertas por niveles.
- Análisis de brechas existentes entre el ideal vs. el real.
- Existencia de un espacio adecuado para los cursos de formación y de los materiales tales como infocus, pizarras, marcadores, etc.
- Disponibilidad de horarios por parte de los facilitadores internos y de los participantes de los cursos.

- Premios y diplomas para el plan de incentivos y reconocimientos.
- Presupuesto para el pago de la alimentación requerida para los participantes, los materiales y los premios.

1.5 Destinatarios:

En este proyecto se verán beneficiadas las personas que se formarán como facilitadores por la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que contribuyen a su desarrollo profesional; y de igual manera el personal del área de ventas, ya que se capacitarán constantemente y adquirirán nuevas habilidades para su labor. Esto, indudablemente repercutirá en el mejoramiento de los indicadores de ventas, recuperación de cartera y market share.

Se estima que con este proyecto se verán beneficiadas, en inicio 260 personas, es decir el 27% de la población general de la compañía.

A continuación el cuadro del personal acorde a los cargos beneficiados:

CARGO	# BENEFICIADOS
ASISTENTE DE VENTAS	1
COORDINADOR PROGRAMA FAMILIA PREMIUM	1
COORDINADOR TRADE MARKETING	4
GERENTE DE VENTAS CONSUMO	1
IMPULSADORA MERCADERISTA	136
JEFE DE CAMPO	1
JEFE NACIONAL AUTOSERVICIOS	1
JEFE REGIONAL VENTAS CANAL TRADICIONAL	2
JEFE T.A.T.	2
JEFE TRADE MARKETING	1
LÍDER DE CAMPO	7

MERCADERISTA	24
SECRETARIA DE VENTAS CONSUMO	1
SUPERVISOR DE CAMPO	1
SUPERVISOR T.A.T.	20
VENDEDOR AUTOSERVICIOS	3
VENDEDOR JUNIOR	39
VENDEDOR SÉNIOR	15
TOTAL:	260

Tabla 11⁶⁶

Como se puede observar en este cuadro, la mayoría de la población beneficiada corresponde al grupo de Impulsadoras Mercaderistas, quienes en un estudio demográfico realizado por Gestión Humana, corresponden a uno de los grupos vulnerables en cuanto al nivel de educación o formación, es decir, este grupo posee limitadas posibilidades de lograr estudios de tercer nivel, por lo tanto, el proceso formativo las beneficiará altamente.

La proyección es beneficiar al resto de la organización, sin embargo, para iniciar, se deberá realizar el mismo procedimiento realizado en el área de Ventas, desde el establecimiento de las competencias del área, sus objetivos alineados a los organizacionales, y el establecimiento de su plan de capacitación.

⁶⁶ Camilo Bueno y María Elisa Romero, Tesis Diseño e Implementación de un Programa de Facilitadores Internos Basado en la Detección de Necesidades de Capacitación con el Modelo ROI en la empresa Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. Quito, 2010

1.6 Cronograma:

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Levantar las necesidades de capacitación del área	■	■																
Desarrollar un plan de incentivos			■	■														
Levantar el perfil del facilitador interno					■													
Generar los formatos de evaluación						■	■											
Capacitar al personal seleccionado para ser facilitadores internos								■	■	■								
Diseñar los cursos de capacitación en función del plan											■	■	■	■				
Realizar una capacitación piloto															■	■	■	■

Tabla 12⁶⁷

⁶⁷ Camilo Bueno y María Elisa Romero, Tesis Diseño e Implementación de un Programa de Facilitadores Internos Basado en la Detección de Necesidades de Capacitación con el Modelo ROI en la empresa Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. Quito, 2010

1.7 Objetivos del Proyecto⁶⁸

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESULTADOS / FUENTES DE VERIFICACIÓN	MEDIOS O INSUMOS	COSTOS
1. Diseñar las políticas y normas de Capacitación Interna.	Establecer políticas y normas de Capacitación Interna.	Documento aprobado por la Gerencia de Gestión Humana	Recurso humano Tiempo Computador Impresora Hojas	NO APLICA
	Solicitar la aprobación de la Gerencia de Gestión Humana de las políticas y normas.			
2. Diseñar el perfil y formato de evaluación de facilitadores internos.	Definir las competencias del facilitador y diseñar un formato de evaluación.	Formato de evaluación de facilitadores internos	Recurso humano Tiempo Computador Impresora Hojas	NO APLICA
3. Diseñar un plan de desarrollo, incentivos y reconocimientos para el grupo de facilitadores internos.	Diseñar el plan de desarrollo	Plan de desarrollo, incentivos y reconocimiento	Recurso humano Tiempo Computador Impresora Hojas	NO APLICA
	Solicitar cotizaciones de proveedores para cumplir con el plan de desarrollo establecido			
	Diseñar el plan de incentivos y reconocimiento acorde al presupuesto actual.			
4. Levantar las necesidades de la capacitación interna del área de ventas.	Levantar la información con las jefaturas y gerencia de Ventas con la metodología ROI	Formato de levantamiento de necesidades de capacitación con metodología ROI	Recurso humano Tiempo Computador Impresora Hojas	NO APLICA
5. Implementar y evaluar el proyecto a través de un plan piloto de formación interna con los planes de acción respectivos.	Organizar cronogramas de asistencia al curso de Formación de Formadores en Costa y Sierra con la Gerencia de Ventas. Organizar logística del curso de Formación de Formadores	Cronograma de asistencia Obtención del financiamiento del CNCF Invitación Tabulación de las evaluaciones Selección de cursos prioritarios Registros de asistencia Cursos diseñados por los facilitadores internos Planes de acción levantados	Recurso humano Tiempo Sala de capacitación Material didáctico Computador Infocus Impresora Hojas Comida	\$ 2,504
	Hacer el trámite para financiamiento de la capacitación con el CNCF.			
	Enviar invitaciones a los participantes			
	Tabular las evaluaciones de la capacitación.			
	Analizar los cursos prioritarios para ser dictados como plan piloto.			
	Difundir las políticas, normas de Capacitación Interna y Desarrollo de Facilitadores y Plan de incentivos al grupo de facilitadores seleccionados.			
	Solicitar a los facilitadores internos que diseñen los cursos establecidos como prioritarios (incluye formatos de evaluación acorde al nivel establecido).			
	Organizar los cursos de capacitación a ser dictados por los facilitadores internos.			
	Evaluar a los facilitadores internos.			
	Tabular las evaluaciones de la capacitación.			
	Generar planes de acción con cada facilitador en función de los resultados obtenidos y dar seguimiento a los mismos			

Tabla 13

⁶⁸ Camilo Bueno y María Elisa Romero, Tesis Diseño e Implementación de un Programa de Facilitadores Internos Basado en la Detección de Necesidades de Capacitación con el Modelo ROI en la empresa Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. Quito, 2010

Objetivo 1: Diseñar las políticas y normas de Capacitación Interna y Desarrollo de Facilitadores.

Actividad 1: Establecer políticas y normas de Capacitación Interna y Desarrollo de Facilitadores.

Se diseñó una política de Capacitación Interna y Desarrollo de Facilitadores tomando en cuenta derechos, responsabilidades y prohibiciones de los involucrados.

Actividad 2: Solicitar la aprobación de la Gerencia de Gestión Humana de las políticas y normas.

Una vez diseñadas las políticas la Gerencia de Gestión Humana revisó los documentos, realizó algunas correcciones de forma y finalmente los aprobó (ANEXO 1)

Objetivo 2: Diseñar el perfil y formato de evaluación de facilitadores internos.

Actividad 1: Definir las competencias del facilitador y diseñar un formato de evaluación

En función de las necesidades de la organización y con el apoyo de la Gerencia de Gestión Humana se levantaron las competencias requeridas para ser un facilitador de la organización, a través de dos diccionarios de competencias (Martha Alles y Lominger) y, en función de éstas, se diseñó un formato de evaluación de las mismas la cual incluye cinco (5) niveles: Total acuerdo, De acuerdo, Medianamente de acuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo. Además incluye un grupo de descriptores de la competencia que permitan al evaluador ser mucho más objetivo (ANEXO 2).

Objetivo 3: Diseñar un plan de desarrollo, incentivos y reconocimientos para el grupo de facilitadores internos.

Actividad 1: Diseñar un plan de desarrollo

Ya que se consideró que el grupo de facilitadores internos se mantenga actualizado en sus conocimientos y que además reconozca el compromiso de la organización ante su desarrollo a través este proyecto, se definió un sistema que nos permita lograrlo.

Este sistema incluye el establecimiento de ciertos módulos de formación a los que el facilitador podrá acceder en función del cumplimiento de sus obligaciones establecidas en su nuevo rol, de tal manera que antes de participar en dichos módulos deberá cumplir pre-requisitos para hacerse merecedor a los mismos.

Los módulos establecidos fueron:

- **Módulo 1:** Diseño, aplicación y evaluación de cursos de capacitación interna

Prerrequisito: Aceptar las condiciones del programa de facilitadores internos de la compañía

- **Módulo 2:** ¿Cómo lograr que los cursos de capacitación se vean reflejados en la mejora de indicadores?

Prerrequisitos:

1. Obtener una calificación mínima del 80% en una evaluación práctica (nivel 3), realizada por Desarrollo Organizacional.
2. Haber dictado por lo menos 3 cursos de capacitación de los temas establecidos en el módulo básico de formación de la escuela.

3. La calificación mínima obtenida en la evaluación de reacción (nivel 1) deberá ser mínima del 80%.

- **Módulo 3:** Perfeccionamiento de competencias del facilitador internos de Grupo Familia

Prerrequisitos:

1. Demostrar que los cursos dictados afectan a indicadores positivamente. Por lo menos 3 cursos deberán cumplir con este requisito.

(ANEXO 3)

Actividad 2: Solicitar cotizaciones de proveedores para cumplir con el plan de desarrollo establecido

En función de las competencias establecidas para facilitadores y del plan de desarrollo generado, se solicitó a un grupo de proveedores de capacitación generar ofertas para el cumplimiento de esta actividad, finalmente se preseleccionaron tres proveedores y se seleccionó definitivamente a aquel que nos ofrecía el mejor plan y al mejor costo (ANEXO 4)

Actividad 3: Diseñar el plan de incentivos y reconocimientos acorde al presupuesto actual.

En base al presupuesto existente, se diseñó un plan de reconocimientos basado en las teorías motivacionales revisadas en el Marco Teórico, que incluye un plan mensual de reconocimientos en 2 categorías: al facilitador que mejores evaluaciones obtenga y al facilitador que dicte la mayor cantidad de cursos; y, un reconocimiento trimestral que se otorgará al facilitador que cumpla al 100% los planes de acción en función de las recomendaciones obtenidas por parte de los participantes y los evaluadores (ANEXO 5).

De la mano se diseñó un plan de incentivos anual a través del cual se premiará a los facilitadores que obtengan las mejores puntuaciones en las tres categorías anteriormente mencionadas en promedio y serán premiados los tres mejores.

Gracias a este plan se pretende mantener motivado al personal en su rol de facilitador y asegurar su estabilidad para seguirlo potencializando y mejorando sus habilidades y así obtener cada vez mejores resultados.

Objetivo 4: Levantar las necesidades de la capacitación interna del área de ventas.

Actividad 1: Levantar la información con las jefaturas y gerencia de Ventas con la metodología ROI

Se inició el proceso de detección de necesidades de capacitación comunicando a la Gerencia General y Gerencia de Ventas sobre el proyecto y sus fases, de tal manera que logremos su apoyo y compromiso y posterior a ello se estableció un cronograma de trabajo para asegurar el levantamiento en las fases requeridas.

Se revisó información organizacional y del área de ventas, es decir plan estratégico, proyecciones para el próximo año, organigramas y files de los trabajadores de la mencionada área de trabajo para enfocar las necesidades de capacitación a cubrir las brechas detectadas para el cumplimiento de esos objetivos.

Se generaron reuniones tanto con las jefaturas como con la gerencia del área para levantamiento de información a través de formatos previamente establecidos para el efecto y finalmente se obtuvo el plan de capacitación, los niveles o módulos de formación por cargo y los tipos de evaluación requeridos en cada caso para verificar el cumplimiento de los objetivos de cada curso (ANEXO 6).

Objetivo 5: Implementar y evaluar el proyecto a través de un plan piloto de formación interna con los planes de acción respectivos.

Actividad 1: Organizar cronogramas de asistencia al curso de Formación de Formadores en Costa y Sierra con la Gerencia de Ventas. Organizar logística del curso de Formación de Formadores

Se establecieron fechas en las que tanto el personal como los facilitadores tuvieran disponibilidad de recibir y dictar los cursos respectivamente. Conocidas las fechas, se revisó disponibilidad de salas e infocus, se solicitaron refrigerios, almuerzos y se revisó que existan los materiales adicionales requeridos por el instructor para asegurar que el curso se desarrolle de forma efectiva. Finalmente se imprimió los formatos de evaluación y registros de asistencia (ANEXO 7 Y 8).

Actividad 2: Hacer el trámite para financiamiento de la capacitación con el CNCF.

Acorde al proceso establecido por CNCF, se ingresó la necesidad de capacitación en el portal de la entidad, se envió al proveedor de capacitación los mecanizados de aportes al IESS y el proveedor dio cierre a este proceso. De esta manera se obtuvo el financiamiento del curso y por ende el ahorro de costos de capacitación.

Actividad 3: Enviar invitaciones a los participantes.

Se enviaron invitaciones a través de la agenda electrónica a todos los participantes para asegurar su asistencia y compromiso ante el evento de capacitación.

Actividad 4: Tabular las evaluaciones de la capacitación.

Se tabularon las evaluaciones de la capacitación y se obtuvo un 95% de aceptación del evento y un 83% en la evaluación práctica (ANEXO 9).

Actividad 5: Analizar los cursos prioritarios para ser dictados como plan piloto.

En función del plan estratégico de ventas y las principales necesidades del área, se establecieron los siguientes cursos para dar inicio al plan piloto:

1. Merchandising (ANEXO 10)
2. Servicio al cliente

Actividad 6: Difundir las políticas, normas de Capacitación Interna y Desarrollo de Facilitadores y Plan de incentivos al grupo de facilitadores seleccionado.

Se aprovechó el inicio del curso de Formación de Formadores para difundir a todos los participantes y al Gerente del área las políticas, normas y Capacitación Interna, Desarrollo de Facilitadores y Plan de incentivos.

Actividad 7: Solicitar a los facilitadores internos que diseñen los cursos establecidos como prioritarios (incluye formatos de evaluación acorde al nivel establecido).

Con las directrices y conocimientos adquiridos en el curso de Formación de Formadores, se solicitó a los instructores que intervendrían en el piloto que diseñen su curso y lo presenten previo a dictarlo para recomendaciones y oportunidades de mejora que tanto Desarrollo Organizacional como el Gerente del área detecten.

Actividad 8: Organizar los cursos de capacitación a ser dictados por los facilitadores internos.

Se realizó el mismo procedimiento que en la actividad 1.

Actividad 9: Evaluar a los facilitadores internos.

El personal de Desarrollo Organizacional evaluó a los facilitadores internos a través del formato de evaluación de competencias.

Actividad 10: Tabular las evaluaciones de la capacitación.

Se tabularon las evaluaciones de reacción de la capacitación obteniéndose resultados muy positivos.

Actividad 11: Generar planes de acción con cada facilitador en función de los resultados obtenidos y dar seguimiento a los mismos.

Se encontraron oportunidades de mejora en el proceso de capacitación generado por los facilitadores internos para que ellos trabajen sobre los mismos y se detecten las mejoras en los próximos cursos a dictarse por ellos.

CAPITULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Indicadores del proyecto

RESULTADOS DEL PROYECTO	INDICADORES
• Políticas de capacitación internas y desarrollo de facilitadores	% de personas que conocen las políticas.
• Grupo de facilitadores internos seleccionado	% de cumplimiento del perfil por parte de los facilitadores seleccionados.
• Plan de incentivos.	% de los facilitadores que se mantienen en el rol durante los 3 meses siguientes a la implementación del proyecto.
• Disminución en el valor de inversión de la capacitación.	% de disminución en la inversión de la capacitación.
• Personal capacitado	% de personal adicional capacitado vs. El número de personas capacitadas a través de capacitación externa.
• Resultados de evaluación de módulos básicos de formación de facilitadores para el grupo seleccionado.	% de satisfacción nivel 1 (reacción) de la capacitación % de la calificación de la evaluación de competencias % de la calificación de la evaluación práctica.
• Resultados de evaluación de un plan piloto para un grupo muestra.	% de satisfacción nivel 1 (reacción) del piloto % de la calificación de la evaluación práctica.

Tabla 14⁶⁹

⁶⁹ Camilo Bueno y María Elisa Romero, Tesis Diseño e Implementación de un Programa de Facilitadores Internos Basado en la Detección de Necesidades de Capacitación con el Modelo ROI en la empresa Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. Quito, 2010

2. Indicadores del Plan Piloto

RESULTADOS DEL PROYECTO	INDICADORES
• Políticas de capacitación internas y desarrollo de facilitadores	33% de personas que conocen las políticas.
• Grupo de facilitadores internos seleccionado	33% de cumplimiento del perfil por parte de los facilitadores seleccionados.
• Plan de incentivos.	33% de los facilitadores que se mantienen en el rol durante los 3 meses siguientes a la implementación del proyecto.
• Disminución en el valor de inversión de la capacitación.	85% de disminución en la inversión de la capacitación.
• Personal capacitado	77% de personal adicional capacitado vs. El número de personas capacitadas a través de capacitación externa.
• Resultados de evaluación de módulos básicos de formación de facilitadores para el grupo seleccionado.	95% de satisfacción nivel 1 (reacción) de la capacitación 93% de la calificación de la evaluación de competencias 83% de la calificación de la evaluación práctica.
• Resultados de evaluación de un plan piloto para un grupo muestra.	85% de satisfacción nivel 1 (reacción) del piloto 86% de la calificación de la evaluación práctica.

Tabla 15⁷⁰

3. Sostenibilidad:

Todo el proceso de diseño, formatos e implementación se encuentran detallados en un software de la organización que es revisado constantemente por las auditorías del Sistema

⁷⁰ Camilo Bueno y María Elisa Romero, Tesis Diseño e Implementación de un Programa de Facilitadores Internos Basado en la Detección de Necesidades de Capacitación con el Modelo ROI en la empresa Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. Quito, 2010

Integrado de Gestión, por las que atraviesa la empresa periódicamente, de tal manera que independientemente de quien maneje este proceso, los pasos a seguir deberán cumplirse a cabalidad a más que en el camino se realicen modificaciones que deberán ser reportadas y guardadas como históricos en dicho software.

Además, se mantendrán los registros de todo el proyecto tanto en electrónico como en físico y, de esta forma, asegurar que se de un seguimiento y continuidad al mismo.

4. Monitoreo:

Tanto el área de Desarrollo Organizacional como los facilitadores internos, Jefaturas y Gerencias de área, darán seguimiento al plan de capacitación interno, cronogramas establecidos y planes de acción, tomando en cuenta que el cumplimiento de dicho plan de capacitación se verá reflejado en los indicadores de gestión de las áreas involucradas y cuyo seguimiento no sólo estará a su cargo sino también del área de Mejoramiento y Productividad.

Adicionalmente, los facilitadores tendrán como obligación entregar al responsable del área de Desarrollo Organizacional los registros de asistencia, evaluaciones de la capacitación y los compromisos de cumplimientos de planes de acción, de tal forma que la mencionada área pueda monitorear su desempeño y el cumplimiento del proyecto.

5. Evaluación:

Como se mencionó anteriormente, al final de cada mes y trimestre se evaluará el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de facilitadores, además se evaluará el porcentaje de cumplimiento de los planes de acción establecidos.

Por otro lado, se realizará encuestas de satisfacción a las Gerencias y Jefaturas beneficiadas por el proyecto y se detectarán a través de la misma no sólo oportunidades de mejora, sino también las fortalezas del mismo.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El diseño de políticas y normas de Capacitación Interna ha sido fundamental para el correcto desarrollo del proyecto ya que deja en claro las reglas del juego tanto para los facilitadores internos como para los participantes de los cursos y de esta manera facilita el control al área de Desarrollo Organizacional a través del empoderamiento de los facilitadores y el seguimiento de las acciones a tomar.
- La evaluación de los facilitadores que se aplicó en el plan piloto permitió generar una cultura de retroalimentación y mejora continua en las debilidades y fortalezas más sobresalientes del perfil de competencias del facilitador. La teoría andragógica menciona que los adultos tienen una profunda necesidad de autodirigirse y para esto es necesario que conozcan cuál es esa brecha de aprendizaje que necesitan cerrar para perfeccionarse como facilitadores, por tal motivo los planes de acción que se establecieron en la evaluación tuvieron ese enfoque.
- Al difundir el plan de desarrollo de los facilitadores, se logró mayor compromiso por parte del grupo seleccionado, mayor enfoque en los objetivos que queremos obtener y además que hasta el momento el programa haya sido exitoso.
- La difusión e implementación del plan de reconocimientos permitió asegurar el compromiso de los facilitadores en la consecución del proyecto y sobre todo afianzar la identidad del facilitador como desarrollador de destrezas y habilidades de la gente. Se puede afirmar que el compromiso generado por este plan de reconocimiento se mantiene y mantendrá en el tiempo ya que es un motivador de orden superior, según la Teoría Bifactorial de Herzberg, que ataca a factores intrínsecos como: logros, retos y progresos, es decir el trabajo mismo.

- Las necesidades de capacitación se levantaron en función de la planificación estratégica del área de ventas y se logró direccionar los temas de formación hacia un enfoque de soporte de objetivos del área, cierre de discrepancias de desempeño y cumplimiento de normas de la empresa. De este modo la implementación del plan piloto y la consecución del mismo permitirá homogeneizar perfiles de los empleados de ventas en cuanto a habilidades, destrezas y conocimientos. Es importante recalcar que las necesidades de capacitación levantadas y aplicación de los cursos por medio de facilitadores internos ha permitido adquirir mayor afiliación de los empleados sobre la compañía, al aprender y reforzar procedimientos de la organización.
- La implementación del plan piloto fue importante para distinguir y realizar planes de acción sobre las oportunidades de mejora. Además los empleados observaron al corto plazo el interés y preocupación que tiene la gerencia por desarrollarlos profesionalmente. Es así, que el análisis de evaluaciones de reacción sobre las capacitaciones impartidas en el plan piloto arrojó una satisfacción del 85% en cuanto a factores de metodología, temas y formación del facilitador.

2. Recomendaciones

- Es importante que antes de dar inicio a los pilotos se difundan las políticas y normas de capacitación interna, tanto para los facilitadores como los participantes y las jefaturas o gerencias de las diferentes áreas para lograr su apoyo, compromiso a través del conocimiento impartido.
- Se recomienda que la evaluación de los facilitadores vaya acompañada de una filmación como herramienta de retroalimentación para percibir con mayor claridad las debilidades y fortalezas del facilitador. Es importante también tener en cuenta que los planes de acción sean concretos y con fechas límites de cumplimiento para el seguimiento por parte del área de Desarrollo Organizacional y el Jefe inmediato.

- Será muy importante dar seguimiento y cumplimiento al plan de desarrollo de facilitadores, ya que si este paso no se cumple se pondrá en duda la seriedad del proyecto, se desmotivará el grupo de facilitadores seleccionados y por lo tanto el proyecto se podría ver afectado.
- En los eventos de reconocimientos es indispensable la presencia de la gerencia del área involucrada y todos los integrantes del área para dar realce e importancia al esfuerzo realizado por los facilitadores y los empleados que culminaron los módulos de formación.
- El levantamiento de necesidades de capacitación es preferible realizarlo con el Gerente y las jefaturas de cada área para tener un análisis más objetivo. Adicional es importante no olvidar la revisión de los resultados del plan de capacitación del año anterior y los objetivos.
- En la fase de implementación es de suma importancia el seguimiento que debe dar el área de Desarrollo Organizacional hasta que el proyecto fluya sin problema. Esto se debe a que en un principio se presenta cierta resistencia al cambio por parte de todos los empleados.

CAPÍTULO 6

BIBLIOGRAFÍA

Knowles Malcolm S, Holton y Richard Ewood Swanson. Andragogía. México, Oxford University Press, 2001

Birkenbihl Michael, Formación de Formadores. España, Thomson Editores Spain Paraninfo S.A., 1989

Achua Christopher y Lussier Robert, Liderazgo, México, Internacional Thomson Editores S.A., 2002.

Del Pozo Delgado Pilar. Formación de Formadores, Madrid, Ediciones Pirámide, 1997.

Villaverde Cirigliano A. Dinámica de grupos y educación, Buenos Aires, Lumen/Hvmanitas, 2002.

Jaime Moreno Villegas, Detección Estratégica de Necesidades de Formación en Base al Modelo de Retorno de Inversión (ROI), Ecuador, 2009.

Corporación Líderes, Manual de Formación de Formadores, (Capacitación recibida en Agosto del 2010)

Unidad Técnica Particular de Loja, Guía Didáctica de Técnicas de Grupo, (Escuela de Psicología, Abril-Agosto del 2007)

Team Builders. Manual de Formación de Facilitadores, (Capacitación recibida en Agosto del 2009)

General Motors del Ecuador S.A. Manual de Formación de Facilitadores Internos, (Capacitación recibida en Junio del 2009)

Pablo Casau. Estilos de aprendizaje. Internet. www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=8&texto=363 Acceso: (24 de Octubre del 2010)

Familia Sancela, Página Web. Internet. www.familiasancela.com, Acceso: (15 de Septiembre del 2010)

ANEXOS

ANEXO 1

Políticas de Capacitación Interna y Desarrollo de Facilitadores

Objetivo:

Crear una política de capacitación interna y desarrollo de facilitadores internos con el propósito de asegurar la cultura de aprendizaje en la organización y contribuir a la mejora continua de la misma.

Del Programa de Capacitación y responsabilidades del facilitador y el área de Desarrollo Organizacional.

1. Los programas de capacitación interna deberán surgir de un levantamiento de necesidades de formación bajo el modelo ROI. Los cursos que desee incluirse y no consten dentro de las necesidades de capacitación deben ser aprobados por la Gerencia del área involucrada.
2. Los gastos concernientes a la logística (alimentación y material didáctico) de los cursos de capacitación internos, será asumido por el centro de costos de la Gerencia involucrada.
3. Es responsabilidad de los facilitadores internos y del área de Desarrollo Organizacional establecer un cronograma mensual de los cursos acordados en la detección de necesidades de capacitación y comunicar a los participantes designados para el programa de formación.
4. Los facilitadores internos deben aplicar y tabular evaluaciones de reacción, conocimientos y evaluaciones de aplicación de los cursos de capacitación según corresponda.

5. El Área de Desarrollo Organizacional debe analizar los datos tabulados de las evaluaciones y plantear conjuntamente con los facilitadores internos planes de acción sobre los puntos a mejorar.

Del Desarrollo de Facilitadores Internos

Los Facilitadores Internos de la Empresa Familia Sancela deberán acatar las siguientes normativas referentes al Plan de Desarrollo de Facilitadores:

1. Un facilitador no puede dictar un curso de capacitación si no aprueba el proceso de evaluación que se detalla en el Plan de Desarrollo de Facilitadores
2. Los gastos concernientes a los módulos de formación de facilitadores y plan de incentivos es asumido por el centro de costos de las Gerencias involucradas.
3. En el caso de que un facilitador se retire de la compañía deberá responsabilizarse de desarrollar un reemplazo con todos los conocimientos necesarios.
4. Es responsabilidad del Área de Desarrollo Organizacional dar seguimiento al desarrollo de los facilitadores y mantener comunicadas a las gerencias involucradas.

GERENCIA GESTIÓN HUMANA

ANEXO 2

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL FACILITADOR INTERNO

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

CURSO DICTADO: _____

FECHA DE EVALUACIÓN: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. Marque sus respuestas con una "X".

5 = Total acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Mediano acuerdo

2 = En desacuerdo

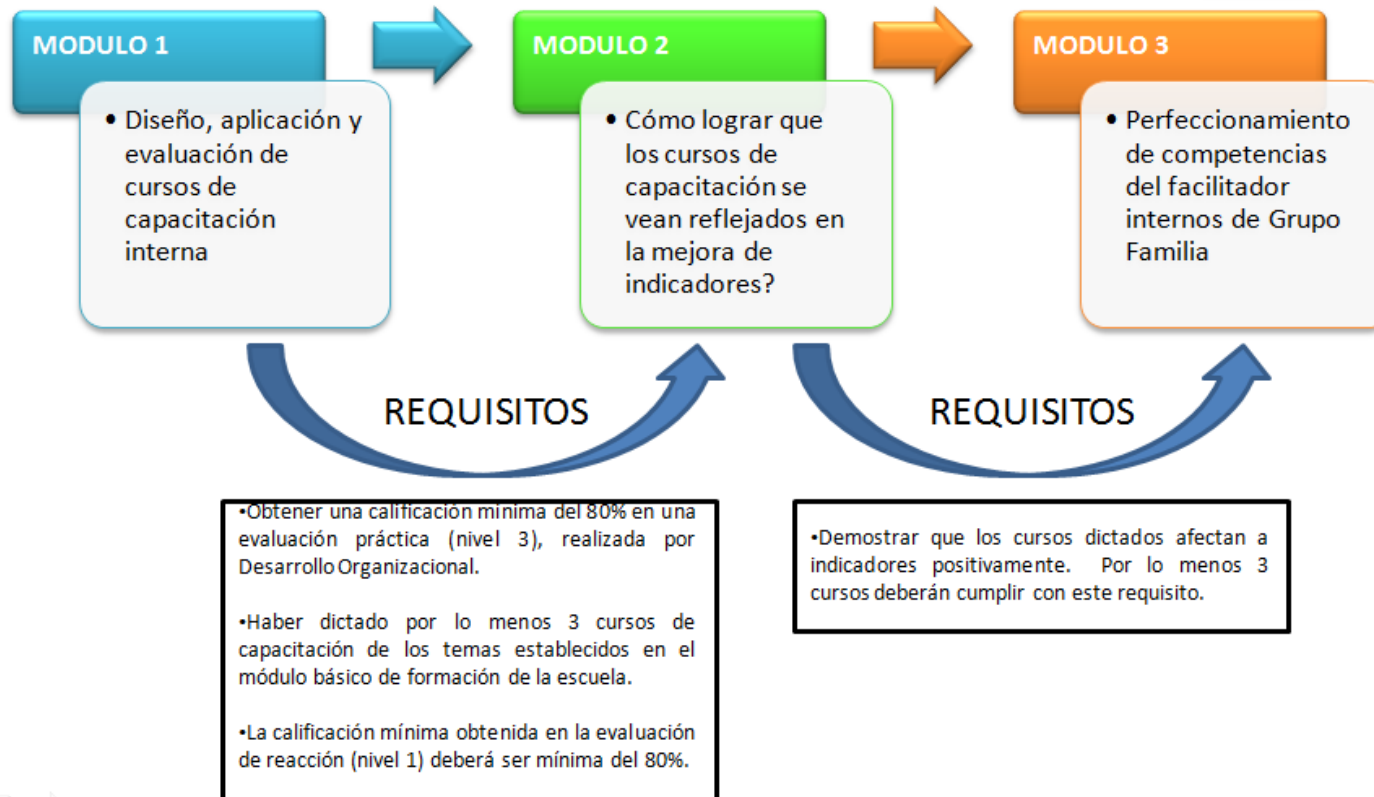
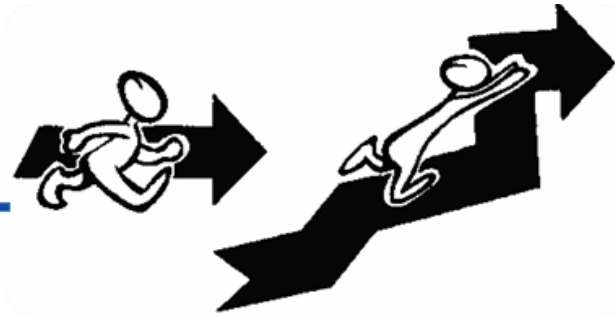
1 = Total desacuerdo

COMPETENCIA	DESCRIPTOR	RESPUESTAS				
CREATIVIDAD	Demostró poseer ideas nuevas y originales a través de la información presentada	1	2	3	4	5
	Demostró detectar las necesidades de información por parte de los asistentes generando acciones orientadas a satisfacerlas	1	2	3	4	5
	Generó diferentes maneras de explicarse para lograr el entendimiento de todos los interlocutores	1	2	3	4	5
HABILIDADES PARA HACER PRESENTACIONES	Demostró efectividad en todo el proceso de capacitación	1	2	3	4	5
	Fue hábil en el manejo de la información general, temas delicados y polémicos	1	2	3	4	5
	Captó la atención de los demás y pudo controlar al grupo durante toda la presentación	1	2	3	4	5
	Cambió de táctica en medio de su exposición cuando algo se complicó o no estaba dando resultado	1	2	3	4	5
ORIENTAR Y DESARROLLAR A OTRAS PERSONAS	Adoptó un rol de facilitador y guía. Buscó el desarrollo de los participantes, responsabilizándose de ello	1	2	3	4	5
	Orientó y motivó a los participantes	1	2	3	4	5
	Entabló una sólida conversación con los participantes que le permitió conocer sus expectativas en cuanto al curso a desarrollarse	1	2	3	4	5
	Fijó objetivos claros de capacitación.	1	2	3	4	5
	Brindó retroalimentación a los participantes para mejorar sus conocimientos o desempeño	1	2	3	4	5

DINAMISMO - ENERGÍA	Motivó a todos aquellos involucrados en el proceso de formación cambiando inesperadamente el ritmo de la actividad, logrando buenos resultados tanto de sí como de los interlocutores	1	2	3	4	5
	Supo redistribuir su tiempo y reorganizar el equipo cuando se presentaron imprevistos	1	2	3	4	5
	Demostó una gran capacidad para atender varias cuestiones a las vez siendo exitoso con cada una de ellas, transmitiendo esta actitud a los participantes	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTOS	Se comunicó eficiente y eficazmente a través de herramientas formales e informales que le sirvieron de apoyo a la correcta divulgación de la información	1	2	3	4	5
	Demostó que su trabajo estaba sistemáticamente orientado a construir, compartir y obtener beneficios derivados de la eficaz gestión y comunicación del conocimiento	1	2	3	4	5
	Logró comprensión y compromiso de cooperación entre él y los asistentes, demostrando fortaleza para distinguir, interpretar y expresar hechos, experiencias, problemas y opiniones	1	2	3	4	5
	Compartió su conocimiento y la riqueza creada por sus esfuerzos y demostró apertura al conocimiento de los otros con el fin de alcanzar objetivos más importantes en la actividad.	1	2	3	4	5
	Implementó metodologías de trabajo concretas para que el conocimiento circule fluidamente en la actividad y se potencie, generando resultados exitosos	1	2	3	4	5
	Reconoció, respetó y valoró los saberes y aportes realizados por los otros	1	2	3	4	5

ANEXO 3

PROCESO DE DESARROLLO DE FACILITADORES PARA VENTAS



ANEXO 4

OFERTA ACADÉMICA



Dentro del Modelo Integrado de Desarrollo Empresarial MIDE, el seminario FORMACION DE FORMADORES está orientado a la:
"GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO"



**FORMACION DE FORMADORES
FAMILIA SANCELA**

27 de agosto de 2009

PRIMER MODULO

"CONSIDERACIONES CONCEPTUALES SOBRE LA FORMACION / FACILITACIÓN"

INTRODUCCION

Una visión reflexiva al interior del futuro "facilitador", con el objeto de permitirle ubicarse dentro de uno de los más importantes roles de hoy en día en el ámbito organizacional. Se le brindará los principios fundamentales para lograr una "madurez profesional" basada en el equilibrio actitud-aptitud, y en la vivencia del compromiso que este rol representa. Se le permitirá tomar consciencia de su metas personales y cómo alinearlas con los objetivos organizacionales.

TEMARIO

- **BASES CONCEPTUALES DE LA FUNCION DE FACILITADOR**
 - Claridad del propósito personal para la facilitación
 - Madurez profesional basada en el equilibrio de:
 - Actitud como predisposición para la formación
 - Aptitud como preparación para facilitación de grupos.
 - Compromiso e involucramiento con la función y la institución.
 - El papel y la importancia del facilitador interno en el desarrollo de los procesos de la institución.

DURACIÓN: 4 HORAS

SEGUNDO MODULO

"FORMACION DE FACILITADORES ORIENTADOS AL DESEMPEÑO"

INTRODUCCION

Este módulo está basado en las últimas investigaciones sobre el proceso de enseñanza del adulto: la Andragogía, así como también en el equilibrio de la Tri-Dimensionalidad del aprendizaje: Dimensión Cognitiva, Afectiva y Aplicativa. Para lo cual se definen conceptos como "conocimiento", "comportamiento", "desempeño", "capacitación", de tal forma que el facilitador pueda determinar cuáles son los desempeños que un grupo de personas necesita desarrollar para cumplir con los requerimientos de su entorno de trabajo, y finalmente generar un diseño instruccional estableciendo en qué condiciones, bajo que actividades, con qué estándares de desempeño y con qué materiales e instrumentos se puede formar e instruir.

TEMARIO

- **ASPECTOS TECNICOS SOBRE LA ENSEÑANZA ADULTA**
 - Conducta, comportamiento, desempeño, hábito, competencia.
 - Andragogía y Antropogogía: procesos de enseñanza para adultos.
 - Tri – dimensionalidad del aprendizaje
 - Dimensión Mental – Cognitiva
 - Dimensión Emocional – Afectiva
 - Dimensión Social - Aplicativa

- **CONSIDERACIONES TÉCNICAS DE LA CAPACITACIÓN**
 - Conceptos fundamentales sobre la "Capacitación"
 - Qué es y qué no es capacitación
 - Capacitación orientada al contenido
 - Capacitación orientada al desempeño
 - La prueba de los tres filtros
 - Diseño instruccional de un programa de formación
 - Desempeños requeridos
 - Actividades instruccionales
 - Técnicas instruccionales
 - Determinación de condiciones para dichos desempeños
 - Pruebas y estándares de desempeño

DURACIÓN: 4 HORAS

TERCER MODULO

"TECNICAS, HABILIDADES Y HERRAMIENTAS PARA LA FORMACION Y FACILITACION"

1. INTRODUCCION

Quando el participante tiene definido el proceso de capacitación orientada al desempeño y sabe cuáles son las necesidades, vamos a determinar cuáles son las herramientas inherentes a su persona, para ejecutar de manera competente las funciones de Formador / Facilitador, así como también las condiciones relativas a la creación y presentación de su material, además de el ámbito donde se desarrollará dicho proceso.

2.- TEMARIO

• ASPECTOS TECNICOS DE LA FUNCION DE FACILITADOR

- o Inherentes al instructor:
 - Competencia comunicativa
 - Tipos de lenguaje: verbal, tonal, corporal
 - Técnicas de presentación
 - Modulación de la voz
 - Manejo y motivación del grupo
 - Técnicas de trabajo grupal
 - Técnicas didácticas
 - Uso de dinámicas de grupo
- o Inherentes a la presentación
 - Técnicas de presentación efectivas
 - Tipos de presentación
 - La audiencia
 - Elaboración de materiales para la presentación
- o Inherentes al ámbito externo
 - Ambiente
 - Ayudas técnicas y audiovisuales
 - Escenarios
 - Ubicación, número, disposición de mesas, sillas, etc.
 - Material de trabajo, y logística de apoyo

DURACIÓN: 8 HORAS

CUARTO MODULO

"TALLER DE APLICACION"

1. INTRODUCCION

Para esta última parte los participantes habrán elaborado una "Aplicación Práctica" a algún proceso de su área. Para lo cual prepararán un "Curso de Capacitación" que sea de utilidad para la organización, aplicando los conceptos, recomendaciones, procedimientos y técnicas trabajados en los tres módulos precedentes. Este módulo será filmado y evaluado.

2.- TEMARIO

- Sorteo para el orden de los participantes
- Herramientas de Evaluación Compartida
- Presentación y Filmación de cada uno

- Análisis, Evaluación, Retroalimentación
- Premiación colectiva a la mejor presentación

DURACIÓN: 8 HORAS

NOTA:

Deberá ser realizada máximo una semana después del Tercer Módulo.

CONSIDERACIONES GENERALES

MODULO	OBJETIVO	APLICACION	DURACION
Uno	Identificar el papel del facilitador en el interior de una organización.	El participante alineará sus objetivos personales con los que la organización espera de su participación	4 HS.
Dos	Establecer las características del aprendizaje adulto y las condiciones técnicas de la enseñanza orientada al desempeño y no sólo al contenido	El participante identificará el tipo de auditorio hacia el cual se dirige y dará énfasis de que su instrucción es para que se <i>desempeñen</i> mejor y no para que sólo <i>conozcan</i> más.	4 Hs.
Tres	Determinar que herramientas tiene para facilitar, cómo va a construir la información y qué condiciones debe tener el ámbito externo donde va a ofrecer su instrucción.	El participante establecerá cómo enseñar de manera más óptima y competente, en lo relativo a su presentación, al material a usar y al ámbito externo a considerar.	8 Hs.
Cuatro	Preparar una exposición sobre algún tema inherente a su área de trabajo	El participante construirá una presentación desde su elaboración inicial hasta su ponencia frente al resto de compañeros. Será filmado y se retroalimentará su intervención.	8 Hs.

PROPUESTA ECONÓMICA:

El taller tiene el siguiente valor:

Seminario	Horas	Particip	Valor	Posible cofin. CNCF	Valor Final
FORMACION DE FORMADORES	16	20	\$2,11*	\$7,78*	\$1,18*

Incluye:

- Honorarios capacitación para dos grupos de capacitación (en total 48 horas de capacitación).
- Materiales a usarse
- Manuales del participante
- Certificados de participación

No incluye:

- Alimentación de los participantes
- Instalaciones para el taller

MODULOS EXTRAS PARA CAPACITACION CONTINUA

Para hacer del programa de formación de instructores internos un proceso continuo, se propone semestralmente una actualización de temáticas, por ejemplo, con los siguientes temas.

TEMA 1: EL SENTIDO DE PROPOSITO

Proceso formativo para fortalecer el Auto – Conocimiento e identificar de manera profunda, el sentido del propósito personal, de vocación y de misión al interior de la organización de cada uno de los participantes. Trabajo colectivo sobre Auto – Estima, auto- concepto y una serie de herramientas para corroborar que las personas que se sienten bien consigo mismo, producen buenos resultados. Finalmente identificación de los motivantes intrínsecos para la gestión de la "docencia".

TEMA 2: FUNDAMENTOS TÉCNICOS

Fortalecimiento técnico para identificar con claridad el alcance y la naturaleza de los eventos de capacitación: seminarios, talleres, simposios, conferencias, etc.

Identificación de la "tipología" del facilitado, para gestionar con mayor efectividad el proceso de enseñanza a grupos heterogéneos. Estableciendo con claridad los estilos de aprendizaje en función del contenido, el interés de los participantes y las situaciones en las que se desarrolla el proceso de formación.

Detección de necesidades de capacitación, herramientas para establecer procedimientos idóneos que permitan definir vacíos o necesidades de refuerzo de conocimiento o de mejora en las prácticas, en los equipos de trabajo.

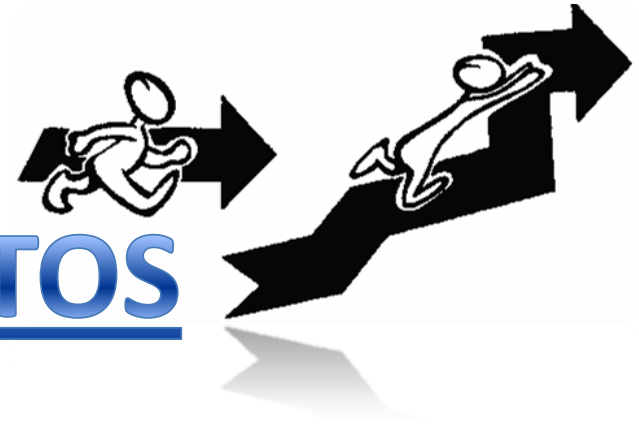
TEMA 3: MANEJO GRUPAL Y ORATORIA

Ampliación del diseño y la aplicación de metodologías y técnicas participativas y didácticas como: rol play (juego de roles), exposiciones, discusión grupal, técnicas de trabajo en equipo, técnicas de "pensamiento lateral" aplicadas a grupos, sociodramas, sicodramas. Establecimiento de la necesidad de consideración de los tipos de ambientes, de auditorios y de las ayudas técnicas más avanzadas relacionadas al ámbito técnico, audiovisual e informático.

Ejercicios de oratoria pedagógica utilizando los temas de mayor impacto, frecuencia y necesidad dentro de la organización. Fortalecimiento de las técnicas de comunicación grupal en condiciones y circunstancias de la más variada índole.

ANEXO 5

PLAN DE RECONOCIMIENTOS



Las mejores evaluaciones
(MENSUAL)

El mayor número de cursos
de entrenamiento dictadas
con calidad (MENSUAL)

Quien cumpla al 100% los
planes de acción en función
de las recomendaciones
obtenidas por parte de los
participantes y los
evaluadores (TRIMESTRAL)

PLAN DE INCENTIVOS ANUAL



1ER. LUGAR

**VIAJE FAMILIAR FIN DE
SEMANA / FERIADO**

2DO. LUGAR

**CHOMPA, SACO,
CAMISA O CAMISETA DE
FACILITADOR INTERNO**

3ER. LUGAR.

**PUNTERO O FLASH
MEMORY**

ANEXO 6

MATRIZ DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Gerencia / Dirección: Gerencia de Ventas Consumo

Nombre del Gerente / Director: Osman Carvajal

Analistas: Camilo Bueno y María Elisa Romero

Fecha: 01-06-2010

INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN	INDICADORES A IMPACTAR (Nivel 4)	DESEMPEÑOS ESPERADOS (Nivel 3)	NECESIDADES DE APRENDIZAJE (Nivel 2)	DIRIGIDO A:
<i>Detalle de los programas de formación que se identificaron en la matriz de Scorecard</i>	<i>Los indicadores del objetivo y que serán impactados por la acción de capacitación</i>	<i>Las acciones que los participantes deben realizar cuando regresen del curso</i>	<i>Las tareas que los participantes deben aprender en el curso</i>	<i>Los participantes del programa</i>
Capacitar en manejo de la información. BIC-VW a los	Presupuesto de ventas. Presupuesto de Cartera. Número de distribuidores.	Generar reportes del sistema. Tomar decisiones en función de los reportes obtenidos.	conocer el sistema de generación del BIC-VW. Conocer cómo generar reportes del sistema.	vendedores senior, junior y supervisores TAT.
Capacitar en Indicadores de cartera.	Presupuesto de cartera	Calcular los indicadores de cartera. Tomar decisiones en cuanto a la recuperación de cartera y establecimiento de objetivos mensuales.	Conocer cómo calcular los indicadores de cartera.	Impulsadoras, Mercaderistas y Líderes de Campo
Formación de facilitadores interno	Número de personas capacitadas y aprobadas en evaluaciones de conocimientos y/o habilidades	Dictar cursos de capacitación internos y externos	Conocer las técnicas de dinámica y manejo de grupos, diseño de cursos de capacitación.	
Manejo de calculadora	Presupuesto de ventas	Generar descuentos con facilidad al momento de negociar con clientes. Calcular las ventas realizadas con cortes de tiempo. Generar reportes de rotación de producto y participación de mercado y toma de decisiones.	Conocer cómo realizar descuentos, cálculos de ventas, cartera, rotación del producto y participación de mercado.	
Imagen personal / expresión corporal	N/A	Utilizar las técnicas de expresión corporal al dirigirse a los clientes. Asistir correctamente vestido y arreglado al puesto de trabajo	Conocer las técnicas de expresión corporal a ser utilizadas en una negociación y cómo presentarse al puesto de trabajo (físicamente)	
Merchandising	Presupuesto de ventas	Aplicar los principios y tipos de merchandising en la percha.	Conocer la definición y características de merchandising. Entender los procesos y las técnicas de merchandising.	

Servicio al cliente			<p>Identificar qué es servicio al cliente.</p> <p>Entender la importancia del servicio al cliente.</p> <p>Conocer los principios esenciales y los responsables del proceso de servicio al cliente.</p>	
Principios básicos de negociación	Presupuesto de ventas	Aplicar las técnicas básicas de negociación con los clientes y en especial con potenciales clientes.	Conocer las técnicas básicas de negociación	
Conocimiento del producto	Presupuesto de ventas	Defender su posición frente a la competencia gracias al conocimiento del portafolio y las características de los productos de la empresa	Conocer el portafolio y características de los productos de la empresa	
Negociación II	Presupuesto de ventas. Presupuesto de Cartera. Número de distribuidores.	Aplicar las técnicas avanzadas de negociación con los clientes y en especial con potenciales clientes.	Conocer técnicas avanzadas de negociación y cómo manejar clientes difíciles.	
Liderazgo I	N/A	Demostrar ser líder en su puesto de trabajo	Conocer qué implica ser un líder en ventas, cuáles son los estilos de liderazgo existentes.	
Trabajo en Equipo I	N/A	Trabajar en equipo con sus compañeros de trabajo y colaboradores diversos.	Conocer los principios básicos de un equipo de trabajo y cómo funcionan los equipos	
Ruta concéntrica, precios y codificación de productos	Presupuesto de ventas	<p>Diseñar rutas concéntricas de trabajo.</p> <p>Presentar informes de análisis de precios y mejorar frente a la competencia</p> <p>Hacer solicitudes de producto en función de su codificación</p>	<p>Conocer cómo diseñar rutas concéntricas.</p> <p>Conocer cómo analizar sus precios vs. la competencia.</p> <p>Aprender cuáles son las codificaciones de los productos y su importancia en el proceso</p>	Vendedores Junior
Selección de personal I	N/A	<p>Cumplir con el procedimiento de selección establecido.</p> <p>Realizar entrevistas en función de competencias</p>	Conocer el proceso de selección de personal, su objetivo y procesos de entrevistas por competencias	
Excel Básico	N/A	Generar reportes en Excel que requieran de cálculos básicos	Conocer cómo hacer listas de precios, sumatorias, promedios y cálculos sencillos en función de los reportes de ventas requeridos por la Gerencia	

Negociación III	Presupuesto de ventas. Número de distribuidores.	Aplicar técnicas de recuperación de clientes inconformes y apertura nuevos mercados	Aprender técnicas de recuperación de clientes inconformes y apertura de mercados	Vendedores Senior
Liderazgo II	N/A	Liderar su zona tomando en cuenta fortalezas y debilidades de su grupo. Demostrar o desarrollar las competencias requeridas para ser un líder en la compañía	Conocer cómo liderar un equipo de trabajo en función de sus fortalezas y debilidades. Conocer las competencias que requiere poseer un líder	
Trabajo en Equipo II	N/A	Solucionar conflictos en sus equipos de trabajo. Lograr que su equipo sea uno de los más destacados del área de ventas	Conocer cómo manejar equipos de trabajo difíciles y cómo llevarlos al éxito en función de su cohesión como grupo	
Selección de personal II	N/A	Contratar personal con potencial para ser desarrollado dentro de la organización	Conocer las técnicas de selección de personal en función de la identificación de potenciales a través del proceso de selección.	
Planeación estratégica	Presupuesto de ventas. Presupuesto de Cartera. Número de distribuidores.	Generar la planificación estratégica anual de su zona	Conocer cómo desarrollar la planificación estratégica de su zona	
Excel Intermedio	N/A	Presentar reportes a través de tablas dinámicas, gráficos y cálculos a través de fórmulas complejas	Aprender cómo diseñar tablas dinámicas, gráficos y utilización de fórmulas complejas	
Estadística para Ventas	Presupuesto de ventas. Presupuesto de Cartera. Número de distribuidores.	Generar las estadísticas de la zona y tomar decisiones estratégicas en función de ellas	Aprender el impacto de generar estadística para ventas y la toma de decisiones en función de la información obtenida. Conocer las formulas para obtener las estadísticas principales de ventas	
Coaching	N/A	Desarrollar a su personal a cargo	Aprender a brindar retroalimentación al personal a cargo y distinguir el potencial de su personal a cargo	Jefaturas y Gerencia
Excel Avanzado	N/A	Generar reportes a través de macros y desarrollar herramientas que permitan el mejor manejo de la información	Aprender cómo desarrollar macros y desarrollo de herramientas en visual basic	

ANEXO 7



EVALUACIÓN DE REACCIÓN Y EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN

NOMBRE DEL CURSO: _____

FECHA: _____

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: _____

Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. Marque sus respuestas con una "X".

- 5 = Total acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Mediano acuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Total desacuerdo

DIMENSIÓN	INDICADORES	RESPUESTAS				
1. Objetivos y contenidos del programa	a. Los objetivos del curso son claros.	1	2	3	4	5
	b. Se cumplieron los objetivos del curso.	1	2	3	4	5
	c. Los contenidos del curso son coherentes con los objetivos del curso.	1	2	3	4	5
2. Instructor	d. Las explicaciones del instructor son claras y comprensibles.	1	2	3	4	5
	e. El instructor generó un ambiente de participación.	1	2	3	4	5
	f. El instructor usó eficientemente el tiempo.	1	2	3	4	5
	g. El instructor atendió adecuadamente las preguntas de los participantes.	1	2	3	4	5
	h. El instructor evidenció dominio del tema.	1	2	3	4	5
3. Duración	i. Me gustaría volver a trabajar con este instructor.	1	2	3	4	5
	j. La duración del curso fue apropiada.	1	2	3	4	5
4. Ambiente de aprendizaje	k. Se dedicó un tiempo adecuado al tratamiento de las diversas temáticas.	1	2	3	4	5
	l. Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura, espacio) favorecieron la realización del curso.	1	2	3	4	5
5. Intención de aplicación	m. Los descansos sirvieron para que los participantes descansen y socialicen.	1	2	3	4	5
	n. Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1	2	3	4	5
	o. Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso son aplicables a mi trabajo.	1	2	3	4	5
	p. El curso me ha generado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo.	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN	INDICADORES	RESPUESTAS				
6. Autoeficacia	q. Me siento list@ o preparad@ para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1	2	3	4	5
	r. Este curso ha aumentado mi seguridad con el tema.	1	2	3	4	5
	s. Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo.	1	2	3	4	5
7. Favorabilidad del entorno	t. Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1	2	3	4	5
	u. Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1	2	3	4	5
	v. Pienso que mi jefe / compañeros me pueden ayudar a aplicar lo aprendido en mi trabajo.	1	2	3	4	5
	w. Considero que mi entorno de trabajo favorece la aplicación de aprendizajes.	1	2	3	4	5
8. Logística	x. El procedimiento de inscripción del curso fue efectivo.	1	2	3	4	5
	y. Fui notificado con oportunidad sobre la fecha y hora del curso.	1	2	3	4	5
	z. Las instalaciones físicas estaban en condiciones adecuadas para el curso.	1	2	3	4	5
9. Percepción Global	aa. El curso de capacitación satisfizo sus expectativas y necesidades.	1	2	3	4	5
	bb. Recomienda este curso a otras personas.	1	2	3	4	5

Por favor, detalle a continuación sugerencias que mejoren cualquier aspecto del curso.

ANEXO 8

CONTROL DE ASISTENCIA CAPACITACIÓN - INTERNA

NOMBRE DEL CURSO: _____

FACILITADOR: _____

FECHA: _____

HORARIO: _____

Las personas que firman en el documento a continuación, certifican haber participado en este curso de capacitación y además haber recibido los siguientes temas en el mismo:

Llene los datos con letra clara e imprenta

Nº	NÚMERO DE CÉDULA	APELLIDOS	NOMBRES	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

ANEXO 9

EVALUACIÓN FORMACIÓN DE FORMADORES

NOMBRE:

FECHA:

1. Expresión Corporal:

a. Gestos

OK NO OK N/A

b. Ademanes

OK NO OK N/A

c. Tics

OK NO OK N/A

d. Contacto Visual

OK NO OK N/A

2. Expresión verbal:

a. Tono voz

OK NO OK N/A

b. Velocidad voz

OK NO OK N/A

c. Muletillas

OK NO OK N/A

d. Vocalización

OK NO OK N/A

e. Pronunciación

OK NO OK N/A

3. Posturas:

a. Desplazamientos

OK NO OK N/A

b. Posición-movimiento manos

OK NO OK N/A

c. Posición-movimiento pies

OK NO OK N/A

d. Posición-movimiento cuerpo

OK NO OK N/A

4. Manejo Recursos:

a. Uso papelógrafo

OK NO OK N/A

b. Uso video Beam

OK NO OK N/A

5. Manejo del tema:

a. Conocimiento

OK NO OK N/A

b. Uso pregunta

OK NO OK N/A

c. Improvisación

OK NO OK N/A

Firma Evaluador: _____

ANEXO 10

I. INFORMACIÓN GENERAL	
2.	Título de la Capacitación MERCHANDISING
3.	Objetivo General del entrenamiento Conocer y manejar el merchandising del portafolio básico de la empresa
	Público Objetivo SUPERVISOR TAT
6.	Duración del curso Fecha de inicio _____ Fecha fin _____ duración: 2 horas 20 minutos
10	Fecha de Diseño y Actualización 11 DE OCTUBRE
11	Productos entregables Folleto del portafolio básico del productos y material de la presentación

Estructura de la Capacitación

N	Tema / Unidad	Objetivo específico	Contenido	Estrategia de instrucción	Materiales	Duración
1	MERCHANDISING	Conocer la definición y características del Merchandising	Conceptos	Exposición y participación del auditorio	pizarra presentación	20'
2	Aplicación de Mercandising	Entender los procesos y las técnicas de merchandising	Características	Exposición y participación del auditorio	pizarra presentación	20'
3	Procesos de aplicación de Ventas	Comprender las características de la comunicación de ventas.	Indicadores de la comunicación de ventas	Exposición y participación del auditorio	pizarra presentación	10'
4	Principios y Tipos de Merchandising	Aplicar los principios y tipos del merchandising	Merchandising de organización, Merchandising por Gestión	Exposición y participación del auditorio	pizarra presentación	30'
6	Portafolio básico de Productos	Conocer el portafolio y características de los productos de la empresa	Portafolio de Famiy Care, Fempro, Baby e Inco	Ejercicio Práctico	pizarra presentación	30'



MERCHANDISING

2010



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Conocer y manejar el merchandising del portafolio básico de la empresa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la definición y características del Merchandising
- Entender los procesos y las técnicas de merchandising
- Comprender las características de la comunicación de ventas.
- Aplicar los principios y tipos del merchandising
- Conocer el portafolio y características de los productos de la empresa



INDICE

- Merchandising
- Aplicación del Merchandising
- Procesos de Comunicación de ventas
- Principios de Merchandising
- Tipos de Merchandising
- Portafolio básico de Productos



Merchandising

- El término "merchandising", es el resultado de unir el sustantivo "merchandise", que significa "mercancía" y el radical "ing", que expresa la acción,
- Es decir, la acción mediante la cual se pone el producto en poder del consumidor por ello podemos definir el "merchandising" diciendo que:

CONCEPTO

- "Es el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor.



CONCEPTO

- Quiere decir que, siempre que haya venta al detalle, con objeto de obtener ciertos beneficios, existe "merchandising".





CARACTERISTICAS

- La finalidad de las técnicas de merchandising son las de poder seguir argumentando e influir sobre el público, de forma constante aunque no se encuentre el vendedor presente o este no exista.



CARACTERISTICAS

- Los círculos sociales actuales de nivel medio y medio alto, cada vez gustan más de independencia y libertad a la hora de la compra y sobre todo en el momento de la decisión de la compra.

Proceso de Comunicación de Venta

- Vista representa 80 %
 - El oído implica el 10 %
 - Tacto
 - Olfato
 - Gusto
- otro 10 %
- Total 100%**

- Esto significa que lo visual es fundamental para vender, al igual que la participación del cliente en el proceso de compra.



- El Merchandising proporciona esa posibilidad al acercar las mercancías a los ojos y a las manos de los compradores.



Principios del Merchandising:

- Ubicación
- Impacto
- Disponibilidad
- Precio
- Exhibición
- Rentabilidad (tendero)



Tipos de Merchandising

1. Merchandising de Organización:

- Determinación del lugar más indicado y apropiado en el punto de venta.
- Estructuración del espacio por familias de productos.



2. Merchandising por Gestión:

- Determinación del tamaño lineal de cada sección.
 - Reparto lineal en familias.
 - Conocer la rotación del producto.
 - Conocer la rentabilidad del metro lineal.
- Realizar análisis comparativos entre marcas y familias de productos.

3. Merchandising de Seducción y Animación:

- Crear secciones atractivas.
- Buscar muebles perfectamente concebidos para presentar (góndolas).
- Para así identificar - informar - decorar y ganar espacio.



- En los consumidores, el 80% de sus compras son planificadas y el otro 20% son por impulso.
- Por este motivo el merchandising es cada vez más importante en los Supermercados y en las Tiendas



Como hacer Merchandising de Nuestros Productos

- **PORTAFOLIO FAMILY CARE**
- P.H. Familia Acolchado Extragrande x 1
- P.H. Familia Grande x 1
- P.H. Familia Basio x 1
- P.H. Familia Basico. X 4
- Serv. Familia x 75



Como hacer Merchandising de Nuestros Productos

- **PORTOFOLIO FEMPRO**
- Nosotras Buenas Noches
- Nosotras Inv Rapigel
- Nosotras Básica alas
- Nosotras Protectores Diarios x 15
- Nosotras Diarios Tarjetas



Como hacer Merchandising de Nuestros Productos

- **PORTOFOLIO BABY**

- Peq. Extragrande
- Peq. Grande
- Peq. Mediano
- Pañitos Húmedos
- Toallitas Húmedas



Como hacer Merchandising de Nuestros Productos

- **PORTOFOLIO TENA**

- Tena Basic Grande
- Tena Basic Mediano

CONCLUSIONES RECOMENDACIONES

- Realizar exhibiciones en el punto de venta por que lo que no se exhibe no se vende .
- El supervisor de ventas debe de tener cultura de exhibiciones en merchandising y no solo en generar ventas si no exhibir la mercadería.

La gente que me gusta

- “Me gusta la gente que vibra, que no hay que empujarla, que no hay que decirle que haga las cosas, sino que sabe lo que hay que hacer y que lo hace”

Mario Benedetti

