UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PLAN E-LERNING BASADO EN COMPETENCIAS PARA EJECUTIVOS DE VENTAS Y EVALUACIÓN SEGÚN KIRKPATRICK

TESISTA:

ALVAREZ, MARÍA FERNANDA

TUTOR:

NARANJO MORA, JOSÉ RAMÓN

Caracas, junio de 2016

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PLAN E-LERNING BASADO EN COMPETENCIAS PARA EJECUTIVOS DE VENTAS Y EVALUACIÓN SEGÚN KIRKPATRICK

Realizado por:

MARÍA FERNANDA ÁLVAREZ C.I. 16.084.375

Profesor guía:
JOSÉ RAMÓN NARANJO MORA C.I. 2.808.435

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

DEDICATORIA

A Dios, quien siempre está a mi lado llevándome por el buen camino, por poner ante mí grandes personas, y por darme la salud y las energías necesarias para seguir adelante y no decaer.

A mis padres Rosa y José Rafael, no solo por el regalo más grande que me dieron que es la vida, sino por su apoyo siempre incondicional, por el sin fin de oportunidades que siempre me han brindado y sus buenos consejos. Ustedes son mi mejor ejemplo de amor, bondad, humildad, honestidad, rectitud, trabajo incansable y constancia.

A mi esposo Javier León quien me enseño que todo lo que uno comienza lo debe terminar, por ser mi mano derecha en esta meta, por su inagotable apoyo e infinita paciencia. Eres un gran ejemplo de que con perseverancia y disciplina todo es posible.

A mi familia quienes siempre me han enseñado que en la unión esta la fuerza, cada uno de ustedes tiene una fortaleza que los hace únicos e inigualables.

A mí siempre compañera de tesis, amiga y cómplice Natali Torres, la experiencia en la universidad me dio muchos regalos, uno de ellos tu amistad, eres un ser increíble que a dónde vas siempre irradias luz y nobleza.

A mis amigas Felianny Brito, Karem Melean y Vicmary Brito por estar siempre a mi lado no solo en los buenos momentos sino también en los no tan buenos, por siempre ponerse a la orden para lograr esta meta. Hemos crecido juntas, cada experiencia compartida con ustedes son y serán inolvidables.

A todas aquellas personas que de una forma u otra me apoyaron para que este sueño se hiciera realidad.

Con todo mi cariño,

María Fernanda Álvarez

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, sin él nada de esto hubiera sido posible.

Mil gracias al profesor José Ramón Naranjo, por aceptar ser mi tutor y acompañarme en este reto tan enriquecedor, por su gran apoyo, guía, motivación y palabras alentadoras… You are the best on the best!!!

Gracias a mi madre quien nunca dejo que me rindiera y siempre me recordaba… y la tesis?

Gracias a mi esposo quien fue como un compañero de tesis, cuando decaía tenía una palabra de aliento para levantarme y siempre una buena disposición para ayudarme.

Gracias a Mi tío Richard, por hacer el empastado de este trabajo.

Gracias a la Profesora Hilda Ruiz por estar siempre dispuesta a apoyar a los estudiantes y brindar la mejor atención e información posible.

Gracias al personal de la biblioteca de la UCAB por su buen trato, disposición y apoyo.

Gracias al personal de las empresas Manapro Consultores, Tarsus Representaciones y Ciclo Digital quienes permitieron la realización de este estudio.

Gracias a la Licenciada Nairobel Meléndez, Gerente de Gestión Humana del Grupo de Empresas Tecnológicas, por toda la información y apoyo brindado a lo largo de este trabajo.

Gracias a todas aquellas personas que de una forma u otra me apoyaron y colaboraron en la realización de este trabajo.

INDICE GENERAL

CONTENIDO

RESUMEN IX

INTRODUCCIÓN 10

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 20

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 20

3. OBJETIVOS 23
OBJETIVO GENERAL 23
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 23

MARCO TEÓRICO 24

1. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN 24

2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, (ADP) 26
2.1. Objetivo del Análisis del puesto de trabajo. 27
2.2. Procedimiento para realizar un Análisis de puesto 27

3. COMPETENCIAS 28
3.1. Antecedentes 28
3.2. Concepto 30
3.3. Enfoques conceptuales de las Competencias 32
3.4. Tipologías de Competencias 34
3.5. El Enfoque de Competencia en la Gestión de Recursos Humanos 34
3.6. Importancia de la capacitación de los recursos humanos basada en competencia 35

4. CAPACITACIÓN 36
4.1. Objetivos de la Capacitación 37
4.2. Etapas del proceso de capacitación 38
4.3. Detección de Necesidades de Adiestramiento (DNC) 39
4.4. Programar la capacitación 39
4.5. Métodos para el desarrollo de las personas 40

5. E-Learning 42
5.1. Antecedentes 42
5.2. Definición 43
5.3. Características del E-Learning 43
5.4. Evolución del E-Learning 44
5.5. Ventajas y Desventajas del E-Learning 45
5.6. Modalidades de E-Learning 46

5.7. Cursos Skillsoft 47

6. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN 49

7. MODELO DONALD KIRKPATRICK 50
7.1 Ventajas del modelo de Kirkpatrick (1998) 54

8. ROI (Retorno de la Inversión) 55
8.1. Definición de ROI 55
8.2. Beneficios y Costos en Capacitación 56

CAPÍTULO III 59

MARCO REFERENCIAL 59

1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL GRUPO DE EMPRESAS 59

2. MANAPRO CONSULTORES 59
2.1. Misión 59
2.2. Visión 60
2.3. Objetivos 60
2.4. Sistema Gestión de la Calidad 60
2.5. Política de la Calidad de Manapro Consultores 61
2.6. Estructura 61

3. TARSUS REPRESENTACIONES 61
3.1. Misión 61
3.2. Visión 62
3.3. Estructura 62

4. CICLO DIGITAL 62
4.1. Misión 612
4.2. Visión 62
4.3. Estructura 62

5. Objetivo de la Gerencia de Ventas y Comercial 62

6. Características del Puesto Ejecutivo de Ventas del Grupo de Empresas 62

CAPITULO IV 64

MARCO METODOLÓGICO 64

1. Tipo de Estudio 64

2. Diseño de Investigación 65

3. Unidad de Análisis 65
3.1 Universo o Población 65

3.2 Muestra 65
3.3. Unidad de Estudio 67

4. Esquema Operacional de la Variable 67

5. Fuentes de Recolección de información 69

6. Técnica de Recolección de Datos 69
Fase 1 de la Investigación 69
Fase 2 de la Investigación 74
Fase 3 de la Investigación 74

7. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos 78

8. Técnica Análisis de Resultados 78

9. Aspectos Éticos 82

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 83

Fase 1. Actualización de las Descripciones de Cargos e implementación del Modelo de Competencias 83

Fase 2. Diseño e Implementación del Plan de Formación E-Learning 87

Fase 3. Evaluación Efectividad del Adiestramiento E-Learning 89
3.1 Nivel Reacción 89
3.2 Nivel Aprendizaje 96
3.3 Nivel Conducta 97
3.4. Nivel Resultado 99

4. ROI (Retorno de la Inversión) 101

CAPITULO VI 103

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 103

8.1. CONCLUSIONES 103

8.2. RECOMENDACIONES 109
8.2.1 Para la Empresa 109
8.2.2 Para futuros estudios 111
8.2.3 Para la Academia 111

CAPÍTULO VII 112

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 112

CAPÍTULO VIII.....123

ANEXOS 123

ANEXO A – Cuestionario Análisis del Puesto 124

ANEXO B – Descripción de Cargo..... 127

ANEXO C – Competencias Requeridas 129

ANEXO D – Prioridad de las Competencias..... 132

ANEXO E – Nivel Ideal de Comportamiento 134

ANEXO F – Evaluación de Competencias 137

ANEXO G – Plan de Formación..... 141

ANEXO H – Formato Satisfacción de la Capacitación Recibida..... 144

ANEXO I – Formato Evaluación de la Aplicación para Participantes 146

ANEXO J – Formato Evaluación de la Aplicación para Supervisores..... 148

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Investigaciones previas considerando al autor Donald Kirkpatrick (1998) 18
Tabla 2. Definiciones de Competencias 31
Tabla 3. Enfoque de las Competencias 33
Tabla 4. Evolución del E-Learning 44
Tabla 5. Ventajas y Desventajas del E-Learning 46
Tabla 6. Tipos de Beneficios según Duart 57
Tabla 7. Muestra de la Investigación 66
Tabla 8. Matriz de Operacionalización de Variable 67
Tabla 9. Matriz de Operacionalización de Variable 72
Tabla 10. Escala de puntuación por respuesta 76
Tabla 11. Propuesta de Plan de Evaluación 77
Tabla 12. Resultados Evaluación de Competencias 85
Tabla 13. Resultados Evaluación de Competencias Ejecutivos de ventas de Manapro Consultores 86
Tabla 14. Resultados Evaluación de Competencias Ejecutivos de ventas de Tarsus Representaciones 86
Tabla 15. Resultados Evaluación de Competencias Ejecutivos de ventas de Ciclo Digital 87
Tabla 16. Definición Grupo Control y Grupo Experimental 88
Tabla 17. Respuestas al Cuestionario Satisfacción de la Capacitación Recibida 90
Tabla 18. Reacción a la modalidad E-Learning 95
Tabla 19. Reacción a los cursos E-Learning 95
Tabla 20. Resultados Pre-Test y Post-Test del Grupo Control y Grupo Experimental 96
Tabla 21. Tabulación Respuesta de la Evaluación de Aplicación (Participantes) 97
Tabla 22. Tabulación Respuesta de la Evaluación de Aplicación (Supervisores) 98
Tabla 23. Comisiones Q1 y Q2 de los Ejecutivos de ventas del Grupo de Empresas Tecnológicas..... 100
Tabla 24. Variación de las comisiones de ventas Q1 y Q2 de los Grupos Experimental y Control..... 100
Tabla 25. Cálculo del ROI 102

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo y los Principales procesos de RRHH..... 25
Figura 2. Pirámide del Modelo de Evaluación de Kirkpatrick 50
Figura 3. Evaluación 180° 73
Figura 4. Opinión sobre la materia – Interés para el Desarrollo Laboral 91
Figura 5. Opinión sobre la materia – Interés para la empresa 91
Figura 6. Opinión sobre la presentación de la materia 92
Figura 7. Recomendaría el Curso 92
Figura 8. Evaluación de lo aprendido 93
Figura 9. Opinión sobre la calidad, cantidad, diseño y presentación de la materia 93
Figura 10. Opinión sobre la flexibilidad de la modalidad E-learning 94
Figura 11. Opinión sobre el tiempo utilizado para realizar el curso 94
Figura 12. Variación en el Aprendizaje 96

RESUMEN

La presente investigación tuvo como principal objetivo determinar si la capacitación E-Learning recibida por los Ejecutivos de Ventas de un grupo de empresas de tecnología fue efectiva, permitiéndoles mejorar su desempeño en el puesto de trabajo y aumentar los ingresos de dichas empresas. Para ello se utilizó el Modelo de Evaluación del Impacto del Entrenamiento propuesto por Kirkpatrick (1998), mediante la implementación de los cuatro niveles de evaluación (Reacción, Aprendizaje, Conducta y Resultados) planteados por el autor.

La capacitación es una valiosa estrategia con la que cuentan las empresas ya que les permite mantener a su personal calificado, y el E-Learning es una forma de capacitación moderna y disponible, la cual es más flexible y en ocasiones más económica que la tradicional. Las empresas de tecnología motivo de este estudio cuentan con una nueva plataforma online (SumTotal) que contiene más de seis mil (6000) cursos E-Learning (Skillsoft) aplicables a diferentes áreas de conocimiento.

La muestra seleccionada para esta investigación fueron los Ejecutivos de ventas porque en ellos reside la responsabilidad de incrementar los ingresos de la empresa, para ello deben estar calificados, para proporcionarle a los clientes soluciones novedosas adaptadas a sus necesidades y que creen valor a sus organizaciones.

Esta investigación estuvo dividida en tres fases. En la primera se creó e implantó el modelo por competencias para determinar las necesidades de capacitación de la muestra; en la segunda fase se diseñó y ejecuto un plan de capacitación E-Learning para cerrar las brechas resultantes del proceso de evaluación por competencias y en la tercera fase se evaluó la efectividad de la formación en cuestión. La satisfacción de los participantes como los cambios de conductas fueron moderados, pero hubo un incremento importante en los conocimientos y en las ventas. Los beneficios en materia de ROI que consiguieron las empresas fueron superiores a los costos invertidos en un nivel elevado, es decir, hubo un retorno de la inversión en un 48.476%.

Palabras claves: Capacitación, E-Learning, Efectividad, Evaluación, Kirkpatrick, Competencia.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad están ocurriendo constantes cambios en el entorno empresarial como consecuencia de la globalización de los mercados. Las organizaciones deben hacer frente a estos cambios para poder mantener su ventaja competitiva, para ello es necesario que modifiquen sus operaciones de manera que puedan ofrecerle a sus clientes bienes y servicios que se adapten a sus necesidades, sin embargo, esto no es posible si las empresas no cuentan con el personal idóneo cuyos conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades, actitudes y aptitudes estén orientadas al logro de los objetivos organizacionales.

Una de las estrategias con las que cuentan las empresas para tener un personal competente es la capacitación. Un personal capacitado puede hacer frente a las exigencias constantes del mercado de manera eficiente y eficaz utilizando los recursos disponibles. Por tanto, se hace necesario demostrar que la capacitación no representa un gasto sino por el contrario es un activo indispensable para la generación de beneficios para la empresa. Sólo utilizando métodos efectivos de evaluación se puede lograr esto. Donald Kirkpatrick (1998) ofrece un modelo para evaluar la efectividad de la capacitación con el cual se obtienen datos cualitativos y cuantitativos que permiten conocer si la capacitación ha sido productiva para la organización o si por el contrario le está generando pérdidas.

En el presente trabajo de grado se plasman las bases teóricas y metodológicas para la realización de este estudio cuyo objetivo consistió en diseñar e implementar un plan de capacitación E-learning basado en las necesidades de adiestramiento de los Ejecutivos de ventas de un grupo de empresas tecnológicas (Manapro Consultores, Tarsus Representaciones y Ciclo Digital) y la evaluación de la efectividad de esta capacitación E-learning recibida por medio del modelo de Donald Kirkpatrick (1998).

La investigación se estructuró de la siguiente manera para lograr los objetivos planteados:

En el **Capítulo I**, se plantea el problema, las interrogantes y se definen los objetivos tanto generales como específicos que orientaron este estudio y la justificación de esta investigación.

En el **Capítulo II**, referente al marco teórico de la investigación, se presentan los antecedentes de la investigación, teorías que respaldan el estudio y definición de términos básicos con el fin de comprender con claridad el tema de estudio.

En el **Capítulo III**, se describe el marco referencial, donde se expone la misión, visión, objetivos y estructura organizacional de las empresas que participaron para la realización de esta investigación.

En el **Capítulo IV**, referente al marco metodológico de la investigación, se define el tipo de estudio y diseño de esta investigación, se detalla la población de interés, la unidad de análisis y las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos.

En el **Capítulo V**, se presentan y analizan los resultados obtenidos, a través de los cuales se observará el cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación.

En el **Capítulo VI**, se presentarán las conclusiones de esta investigación y recomendaciones para fututos estudios.

En el **Capítulo VII** se presentan las referencias bibliográficas utilizadas para el desarrollo de la investigación, y finalmente

En el **Capítulo VIII** se exponen los anexos utilizados para la recolección de datos.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo se encuentra en constante cambio debido a la Globalización de los mercados ocurrida durante finales del siglo XX y principios del siglo XXI (Fernández, 2011).

La Globalización ha creado nuevas formas de competencia; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles, la tecnología crece a pasos agigantados y la información cambia rápidamente (Carrasco, 2003).

En la recomendación N° 195 de 2004 de la OIT "Recomendaciones sobre el desarrollo de los Recursos Humanos: educación, formación y aprendizaje permanente", establece la necesidad de asegurar la provisión de información y orientación profesional, información sobre mercados de trabajo, trayectorias profesionales y asesoramiento sobre el empleo (Antacli, 2013. p. 107).

Hoy en día las empresas se ven en la necesidad imperiosa de modificar sus comportamientos y estructuras para hacer frente a las nuevas realidades y de las que están por venir. Las estructuras organizacionales y mentales vigentes en muchas empresas, responden a un mundo y un entorno tecnológico, económico, político, social, demográfico y cultural no existente en este nuevo siglo.

Las organizaciones que desean sobrevivir dentro del mercado mundial, deben diferenciarse de sus competidores, por cuanto necesitan ser mejores en comparación con ellos cuando se trata de hacer cosas valiosas para los clientes. En este sentido, se logra una ventaja competitiva al adoptar estrategias dirigidas a la satisfacción de los clientes por medio de la

competitividad en costos, productos de calidad, velocidad de respuesta e innovación (Bateman & Snell, 2001).

Al respecto, Villalba (2000), indica que las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denomina Ventaja Competitiva. Lo único seguro acerca de las ventajas competitivas es su dinamismo. Si una empresa no invierte en mantenerlas, y reforzarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas.

A esta realidad mundial que exige la generación y mantenimiento de las ventajas competitivas por parte de las organizaciones no escapan las empresas Venezolanas, sobre todo las empresas de tecnología, en donde surge la necesidad apremiante de hacer un cambio en la gestión gerencial, lo cual es esencial para hacer frente a la deficiente calidad de servicio en general, la difícil situación financiera, la carencia de información, la aprehensión de los mercados, la obsolescencia tecnológica, entre otros aspectos que son necesarios para la competitividad y el desarrollo económico e industrial (Delgado, 2003).

Para que las empresas mantengan su ventaja competitiva en necesario realizar mejoras sustanciales, las cuales abarcan su infraestructura, el sistema financiero, la investigación científica, el conocimiento y el recurso humano (Hernández, 2006).

El valor de la organización no reside sólo en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos especializados de su personal, en su experiencia, y por supuesto, en la fidelidad de los clientes (Fernández, 2011).

Por tanto, el mayor bien que tienen las empresas son sus recursos humanos; una organización que no cuenta con una fuerza laboral con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para cumplir con las actividades de forma eficiente está destinada al fracaso. Por ello, es necesario que las empresas dirijan a su personal por la vía conducente hacia los más altos índices de desempeño.

De acuerdo a Chiavenato (2000) las personas en las organizaciones son el único elemento vivo e inteligente, capaz de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos, captar información y modificar actitudes y comportamientos. Las

organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo.

Las empresas cuentan con una gran variedad de ofertas en el mercado para capacitar a su personal, las más difundidas son: cursos formales, lecturas guiadas, seminarios, talleres, métodos de casos, juegos gerenciales, programas con universidades, role-play, licencias sabáticas, actividades outdoors, formación on line o instrucción guiada a través del ordenador, entre otras.

La tecnología es y ha sido a lo largo de la historia fuente de evolución y cambio en todos los sectores. En ocasiones, ha actuado como factor de desarrollo y en otras ha reinventado por completo sectores que parecían consolidados. El área de capacitación no es la excepción, la tecnología ha cambiado la manera tradicional de impartir el conocimiento. Ya no es necesario que las personas asistan a un recinto para capacitarse, ahora con tan solo tener un computador y conexión a internet pueden hacerlo (Gallego, 2000).

Con la capacitación E-Learning las personas pueden adiestrarse en cualquier momento, sin ausentarse de sus puestos de trabajo, lo cual representa para las empresas una disminución en la inversión destinada para capacitar al personal.

Sin embargo, es importante que la capacitación del personal este alineado con la misión, visión y objetivos de la empresa, es por ello la importancia de detectar las necesidades de adiestramiento siguiendo un sistema integral inteligente que esté basado sobre la información organizacional. La capacitación podría pasar de ser “un gasto” a constituir una inversión organizacional siempre que la formación sea asignada de acuerdo a la estrategia de la organización (Alles, 2010).

Uno de los sistemas integral inteligente es el modelo de competencias, el cual permite obtener una serie de informaciones que son útiles para todas las unidades que integran a la organización, en especial al área de Recursos Humanos (Boscán & Díaz, 1995).

La Gerencia de Recursos Humanos representa el medio por excelencia para ayudar a la organización y a las áreas que la componen a cumplir con sus metas, a través de sus diferentes procesos: diseño de cargo, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, entre otros (Gallego, 2000). Por tanto, el modelo de competencias alimenta cualquier práctica de la

Gerencia de Recursos Humanos, posibilitando el desarrollo de las habilidades, destrezas y aptitudes del personal necesarias para su área específica de trabajo, lo cual generaría impacto en la productividad y la optimización de los resultados (Alles, 2010).

El desarrollo de las competencias resulta fundamental en la actualidad, ya que son las que les permiten al personal adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, económicos, laborales y sociales que se están produciendo en nuestra sociedad (Agut, Grau & Peiró 2003).

La formación basada en competencias laborales como plantea Vargas (2004) "contribuye a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo". En este sentido la formación por competencia promueve la empleabilidad. Además, la capacitación orientada por competencias permite desarrollar las capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace y por tanto, facilita el aprendizaje y la readaptación.

Cuando las empresas invierten recursos y energías en el desarrollo de las competencias de su personal por medio de la capacitación es necesario que sepan si los objetivos fueron logrados y en qué medida, el impacto de estas acciones formativas y el retorno de la inversión. Para lograrlo deben realizar procesos de evaluación que generen información válida, útil y confiable.

La evaluación de la formación es un proceso continuo que se debe realizar en varias fases y que consiste en verificar si se ha producido una mejora en el rendimiento y conducta del participante; de no ser así, implica analizar las causas y decidir qué medidas correctivas se deben aplicar. Es importante establecer las normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación, debido a que la evaluación es un proceso que se realiza en distintos momentos, desde el inicio de un programa, durante y al finalizar el mismo (Guevara & Irala, 2004).

Sin embargo, no siempre se disponen de los recursos económicos y humanos para evaluar la capacitación aplicada. Muchas empresas no saben medir el retorno de la inversión realizada en capacitación, ni la eficacia del programa seleccionado, por lo que la capacitación al personal pasa a un segundo plano.

"En América Latina y en el mundo desarrollado existe un creciente interés por la evaluación de los resultados asociados a políticas y programas de capacitación y desarrollo

empresarial, llevados a cabo tanto por el sector público como por la iniciativa privada" (Bravo, Contreras, Crespi, 2000).

Este interés nace de la necesidad de demostrar que la capacitación no representa un gasto sino que constituye un activo indispensable para generar beneficios a la empresa. Esto se puede lograr con un método efectivo de evaluación (Franceschi & Hernández, 2007).

Existen varios métodos para evaluar la efectividad de la capacitación, pero sólo uno ha sido utilizado con más frecuencia en investigaciones y recomendado por expertos por ser un modelo sencillo y práctico, aplicable a cualquier plan de capacitación, este es el método propuesto por el Dr. Donald Kirkpatrick (Barchino & Jiménez, s/f)

Kirkpatrick (1998) ha propuesto una metodología para conocer los costos y beneficios de un programa de capacitación. Este autor es considerado un destacado experto en el área de evaluación de la capacitación. Kirkpatrick (1998) propone cuatro (4) etapas o niveles consecutivos e independientes que van desde le nivel micro al nivel macro. Cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el que sigue. Estos niveles han sido denominados respectivamente de la siguiente manera: Reacción, Aprendizaje, Conducta y Resultados; y respectivamente miden la satisfacción del participante, el aprendizaje o conocimiento obtenido, el cambio de conducta en el puesto de trabajo y el impacto en la empresa.

De acuerdo a esta teoría los cuatro niveles son importantes ya que:

Permiten clarificar el evasivo término evaluación. Algunos profesionales de la formación y desarrollo creen que evaluación significa medir los cambios de conducta que suceden como resultado de las acciones formativas. Otros sostienen que la única evaluación real consiste en la determinación de los resultados finales obtenidos como consecuencia de las acciones formativas. Otros piensan solamente en los cuestionarios que completan los participantes al final de una acción…y todos tienen razón, pero, a su vez, están equivocados, pues olvidan reconocer que los 4 enfoques son partes de lo que queremos decir con evaluación (Kirkpatrick, 1999, p. XV (citado por Guevara & Irala, 2004, p. 15).

Es relevante señalar que esta metodología permite conocer si la capacitación es productiva para la empresa y también lo es para sus trabajadores, o si por el contrario, está generando pérdidas tanto monetarias como de tiempo, para lo cual se deben tomar acciones para mejorar la calidad de las acciones formativas asignadas, vista de manera integral. Sin embargo, hay un componente importante cognitivo para aprender en términos de autoeficacia y dedicación personal a esta actividad para generar satisfacción también a través del aprendizaje vicario basado en el contexto que apoye los aprendizajes planteados (Bandura, 1986) tan igual como lo indica Rotter (1967) en su enfoque de aprendizaje a partir de necesidades.

Seguido se señalan, a manera de lista no exhaustiva, investigaciones previas que han utilizado a este autor, las cuales sirven de base para esta investigación:

Tabla 1. Investigaciones previas considerando al autor Donald Kirkpatrick (1998)

Título de la Investigación	Autor y Año de Publicación	Actividad Económica	Objetivo General	Resultados
Evaluación de un programa de adiestramiento aplicado a una empresa, según la metodología de D. Kirkpatrick.	Bustillo, O. Vásquez, L. Año. 2002	Sector Energético	Evaluar el programa de adiestramiento de "Formación de Coaches Empresariales" dirigido al personal gerencial, de investigación y de apoyo de una empresa del sector energético nacional, según metodología de Donald Kirkpatrick.	Los resultados de la evaluación obtenidos indican que el programa fue satisfactorio tanto para el participante como para la organización, ya que se evidenciaron cambios tanto a nivel organizacional como individual.
Formación por competencias: Impacto en el sector bancario de acuerdo con los modelos de Kirkpatrick, Phillips y Mertens.	Correa, P. Fernández, Y. Año. 2003	Sector Banca	Identificar el impacto de la formación bajo el enfoque de competencias presentado por Mertens (1997), a través de la aplicación de los niveles de evaluación en términos educativos de Kirkpatrick (1998) y las medidas de contribución de la función de recursos humanos en términos económicos de Phillips (1996), en las empresas del sector bancario en Venezuela.	Los resultados de la investigación indican que los participantes quedaron satisfechos con el Programa de Entrenamiento pero aprendieron muy poco los contenidos impartidos y no hubo cambio de comportamiento en el puesto de trabajo, pero la medición de los resultados fue positivo para la empresa aunque no haya estado relacionado directamente con el Programa de Entrenamiento.
Evaluación de impacto de un programa de adiestramiento en higiene y seguridad según el modelo de Kirkpatrick. Caso SINCOR	Guevara, M. Irala, B. Año. 2004	Sector Petrolero	Evaluar el impacto de un programa de adiestramiento en higiene y seguridad industrial según el modelo de Kirkpatrick.	Los participantes quedaron satisfechos con la acción formativa, aumentaron sus conocimientos, y hubo cambios positivos en sus conductas. En general el adiestramiento tuvo un impacto positivo en la empresa ya que se minimizaron los accidentes laborales.
Evaluación de un programa de adiestramiento aplicado en una empresa según el modelo de Kirkpatrick	Coll, M. Guerra, V. Año. 2006	Sector Comunicación	Evaluar el impacto de un programa de adiestramiento de una empresa según el modelo de los cuatro niveles de Donald Kirkpatrick.	El programa resulto adecuado e interesante para los participantes, el 90% de ellos domina el tema debido a su participación en el programa y el 82% mostro cambios positivos en su conducta en el puesto de trabajo. Fue imposible medir el nivel resultado porque los datos no fueron suministrados por la empresa por ser confidenciales.
Evaluación del programa de formación "Creando Independencia" de ASODECO, según el modelo de D. Kirkpatrick.	Sattinger, D. Sus, C. Año. 2006	Asociación Civil	Determinar la efectividad del proceso de formación, del programa de empleo con soporte "Creando Independencia" de ASODECO, para individuos con discapacidad intelectual, según el modelo de D. Kirkpatrick.	El 95% de los participantes quedaron satisfechos con la formación; el aprendizaje fue efectivo y la conducta observada es adecuada para el cargo que desempeñan. No se evaluó el nivel resultado.

Fuente: Base de datos electrónica de las tesis de RRII disponible en http://biblioteca.ucab.edu.ve/ contactado el 15 de julio de 2015.

La experiencia de aplicar la metodología del Dr. Kirkpatrick ha sido amplia, sin embargo, hasta ahora son escasos los antecedentes de evaluación donde se aplica el modelo de Kirkpatrick para el evaluar cursos E-Learning en el ambiente venezolano.

Para ello también hay que recordar que E-learning -cuya traducción literal, del inglés, significa aprendizaje electrónico, o aprendizaje producido a través de un medio tecnológico-digital- es un término susceptible de diferentes definiciones y a menudo intercambiable por otros: formación on-line, formación virtual, teleformación, formación a distancia. E-learning cobra una especial importancia en el marco de los nuevos modelos de enseñanza/aprendizaje y del aprendizaje a lo largo de toda la vida en convergencia con las posibilidades que las tecnologías de la información y la comunicación ofrecen a las aplicaciones educativas.

Desde su irrupción en el mundo educativo y formativo, el e-learning ha generado importantes expectativas no sólo de carácter pedagógico, sino también de carácter social y económico, lo que unido al creciente interés por la calidad educativa (Gento Palacios S., 2000) en cualquiera de sus manifestaciones y ámbitos, hace que se imponga la necesidad de desarrollar modelos de evaluación adecuados al objeto y a los distintos contextos en los que se produce.

Las instituciones y personas implicadas, son conscientes de la necesidad de crear estándares de calidad, que faciliten la evaluación de la calidad de la formación on-line en sus diferentes niveles. A lo que cabe añadir la necesidad de generar una cultura de la calidad y de la mejora continua. Tal cual como las empresas participantes de esta modalidad de formación lo están realizando. La tendencia principal se orienta a dos enfoques de evaluación, identificados como parcial y global. El enfoque parcial, se centra principalmente en alguno de los siguientes aspectos: la actividad formativa, los materiales de formación, las plataformas tecnológicas, la relación coste/beneficio. En el Enfoque global, se distinguen dos tendencias: Los sistemas de evaluación centrados en modelos y/o normas de calidad estándar y calidad total y los sistemas basados en la práctica del benchmarking. Desde el punto de vista metodológico cabe señalar también la importancia de explorar diferentes modelos de evaluación, utilizando tanto modelos de orientación cuantitativa como modelos de orientación cualitativa. Sobre este último aspecto de la evaluación es que se centra el tratamiento del enfoque de la evaluación formativa en este trabajo. No sólo en la necesidad de abordar la evaluación formativa desde ambos enfoques metodológicos, sino de la importancia de combinarlos a través de la triangulación: de ambos

enfoques (Fantini, s/f). En ese sentido esta combinación de miradas "sobre el objeto de estudio" aporta un enfoque integral, tanto sobre los resultados cuantitativos del proceso por parte de los participantes en general, como el análisis cualitativo de un "seguimiento de proceso", orientado sobre cada uno de los alumnos en el proceso de aprendizaje, como de la ejecución y adecuación de las pautas pedagógicas propuestas para su logro (Fantini, s/f).

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Conforme a lo expuesto anteriormente, se presenta la interrogante en el grupo de empresas de tecnología de si la capacitación E-Learning sirve para mejorar el desempeño de su personal de ventas en el puesto de trabajo, haciendo que los ingresos de las empresas aumenten, por esto surge como una necesidad y de manera concreta, el problema de este estudio, el cual es Determinar la efectividad de un Plan de Capacitación E-Learning, diseñado bajo el modelo de competencia y aplicado a los Ejecutivos de ventas de un Grupo de Empresas de tecnología, mediante el Modelo de Evaluación del Impacto del Entrenamiento propuesto por Donald Kirkpatrick (1998), como una manera de comprobar si el contenido de los cursos aplicados verdaderamente ayuda al personal a ser más eficiente y productivo, logrando los objetivos de la empresa bajo un enfoque evaluativo integral.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Uno de los sectores organizacionales que se ha visto más afectado por los cambios que ocurren en el entorno y que se encuentran en un constante proceso de adaptación son las empresas del sector tecnológico, ya que deben enfrentarse a una gran cantidad de competidores que se encuentran en el mercado y, además, a los cambios abruptos que experimenta la tecnología hoy en día.

No obstante, las empresas cuentan con una valiosa herramienta para enfrentarse a estos cambios abruptos y así poder mantener su ventaja competitiva, esta herramienta es la capacitación, la cual les permite a las empresas desarrollar las competencias del personal para que logren un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. En consecuencia, es fundamental la implementación de programas de capacitación que sean efectivos.

Existen diferentes métodos de capacitación disponibles en el mercado que son efectivos, sin embargo, en la actualidad la más flexible para formar al personal, y que tiene el mismo beneficio que la formación tradicional, es la capacitación virtual o E-Learning. Esta herramienta

representa un importante ahorro en la inversión que se destina para capacitar al personal, ya que un mismo curso puede ser estudiado por varias personas al mismo tiempo o en tiempos diferentes sin incurrir en un gasto adicional, la empresa sólo invierte en el curso una vez, y puede hacer uso del mismo en infinitas ocasiones; por otro lado, el recurso humano no se ausenta de su puesto laboral por largos períodos de tiempo, como por ejemplo en el Sistema Bancario Nacional que para las diferentes instrucciones y cuidar el llamado lavado de dinero, a cada trabajador se le da un cd con información pertinente del tema y se cumple con lo exigido por la superintendencia de Banca.

Sin embargo, la capacitación, independientemente del método seleccionado, conlleva a una erogación importante en las empresas, por lo que muchas de ellas posponen la formación del personal para utilizar esos recursos en otros proyectos que proporcionan medidas cuantificables del retorno de la inversión. Es lamentable pero muchas organizaciones no comprenden que la capacitación no sólo busca mejorar el desempeño del personal, sino también busca incrementar los dividendos de la empresa.

Es por ello la importancia de evaluar la capacitación, para demostrar a los Directivos, de forma cualitativa y cuantitativa, que la inversión realizada en formación tiene un impacto positivo sobre la productividad de la empresa.

La evaluación de la capacitación siempre ha representado un problema para la gestión de Recursos Humanos, ya que esta área tiene la responsabilidad de reportar a la empresa el retorno de la inversión. Para ello es de suma importancia seleccionar un modelo de evaluación que sea válido y confiable.

Por lo anterior, para este estudio se utilizará el Modelo de Evaluación del Impacto del Entrenamiento propuesto por Donald Kirkpatrick (1998), con el cual se obtendrá información sobre la efectividad de la capacitación E-Learning aplicado desde diferentes puntos de vista: del participante, por medio de la evaluación del nivel de satisfacción por la formación recibida, de los evaluadores, por medio del análisis de los conocimientos adquiridos y cambio en los comportamientos del participante en el puesto de trabajo, y el económico, midiendo la variación de los ingresos de la empresa.

Se eligió el modelo presentado por Donald Kirkpatrick por la importancia que ha representado en los últimos años este autor en cuanto a la evaluación de la capacitación y por el modelo que plantea.

Los cuatro (4) niveles de evaluación propuestos por Donald Kirkpatrick (1998) representan la más usada estrategia para medir la efectividad de la capacitación como herramienta utilizada por la Gestión de Recursos Humanos para desarrollar competencias en el personal. Este modelo se adapta a las necesidades de un mundo cada vez más globalizado y surge para enfrentar los nuevos retos que se plantean las empresas.

La capacitación E-Learning por ser un método relativamente nuevo en las empresas y por ser un sistema de enseñanza diferente para el personal, es de vital importancia evaluar si estos cursos logran su objetivo principal que es mejorar las habilidades de la fuerza laboral, no solo para la ejecución de su trabajo, sino para su propia capacitación profesional.

Al evaluar la capacitación E-Learning se desea saber si esta metodología es apreciada por los participantes, es decir, si ellos se sintieron motivados durante el proceso de aprendizaje, si los contenidos son interesantes y relevantes para la ejecución de las funciones y si el aprendizaje de los contenidos produce cambios en el comportamiento del trabajador en el puesto de trabajo.

Se seleccionó a un grupo de empresas de tecnología porque debido al dinamismo que experimentan como consecuencia de los cambios que ocurren constantemente en el entorno, se desea saber si la capacitación aplicada les permite a los trabajadores adaptarse a esos cambios trayendo beneficios económicos favorables para las empresas.

Cabe destacar que todos los recursos humanos que laboran en las empresas son importantes para el logro de los objetivos organizacionales, sin embargo, los Ejecutivos de ventas proporcionan resultados cuantitativos inmediatos que les permite a las empresas comprender si la capacitación está teniendo o no los efectos deseados. En caso de no estar lográndose los objetivos ellos pueden tomar acciones correctivas inmediatas.

Esta investigación no es sólo para cumplir con el requisito académico de la escuela de Ciencias Sociales para obtener el título de Industriologa, sino que también representa una

oportunidad para aprender y evaluar las nuevas estrategias de capacitación. Además, permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera.

3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar la efectividad de un Plan de capacitación E-Learning, diseñado bajo el modelo de competencias y aplicado a los Ejecutivos de Ventas de un Grupo de Empresas de Tecnología, mediante la implementación de los cuatro (4) niveles de evaluación en términos educativos, de acuerdo al Modelo de Evaluación del Impacto del Entrenamiento propuesto por Donald Kirkpatrick (1998)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar las Descripciones de los Cargos de la empresa Manapro Consultores utilizando el modelo por competencias.
- Identificar, definir y determinar las competencias esenciales para los cargos que integran a la empresa Manapro Consultores.
- Diagnosticar las necesidades de adiestramiento (Nivel Real Vs Nivel Ideal) de los Ejecutivos de ventas del Grupo de Empresas Tecnológicas.
- Elaborar e implementar un Plan de Capacitación E-Learning para cerrar las brechas detectadas en el Ejecutivos de ventas del Grupo de Empresas Tecnológicas.
- Analizar la reacción de los Ejecutivos de ventas del Grupo de Empresas Tecnológicas a la capacitación E-Learning recibida, mediante la aplicación y análisis de un cuestionario.
- Medir el aprendizaje adquirido por los Ejecutivos de ventas del Grupo de Empresas Tecnológicas en la capacitación E-Learning mediante la aplicación y análisis de un pre-test y un pos-test basados en el contenido programático de cada curso E-Learning ejecutado.
- Identificar el cambio de conducta de los Ejecutivos de ventas del Grupo de Empresas Tecnológicas en su puesto de trabajo luego de recibir la capacitación E-Learning por medio de la aplicación y análisis de cuestionarios.
- Determinar los resultados económicos o provechos finales después de aplicarse la capacitación E-Learning.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Las organizaciones de hoy se deben enfrentar constantemente al mundo competitivo empresarial que las rodea, el éxito de estas depende cada vez más de la gestión eficaz de los recursos humanos. El factor que hace que una empresa sea diferente son las personas que la integran. Es por ello que el desempeño eficaz del personal es responsabilidad de todos los directores de todas las áreas funcionales de la empresa (ventas, administración, compras, mercadeo, etc.) y de Recursos Humanos (Canivell & Rivelo, 2013).

1. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

La Gerencia de Recursos Humanos en las organizaciones tiene la responsabilidad de realizar un conjunto de prácticas, técnicas y políticas que logren dirigir al personal al desempeño de las tareas de forma eficaz y eficiente para que la empresa logre los objetivos planteados. Estas prácticas, técnicas y políticas deben estar basadas en los planes estratégicos de la organización.

La gestión de la Gerencia de Recursos Humanos comienza con la puesta en práctica de los subsistemas que la componen. A continuación se hace una breve explicación de cada uno tomado del libro Codesarrollo, una nueva forma de aprendizaje de Martha Alles (2010):

- **Análisis y Descripción de puestos:** Las organizaciones deben contar, por escrito, con una breve descripción de los puestos de trabajo que la integran.
- **Atracción, selección e incorporación de personas:** para que las empresas tengan una buena relación laboral con un trabajador es necesario atraer a las personas adecuadas, aplicarles pruebas para hacer una buena selección y realizarle un adecuado proceso de ingreso.

- **Capacitación:** las organizaciones realizan una serie de actividades para mejorar el desempeño de las personas en el puesto de trabajo
- **Evaluación de desempeño:** es importante que las organizaciones evalúen el desempeño del trabajador con cierta frecuencia, ya que la persona espera información de cómo está haciendo su trabajo.
- **Desarrollo y planes de sucesión:** el desarrollo de las capacidades de las personas permite preparar al trabajador para futuros puesto de trabajos dentro de la empresa.
- **Remuneración y beneficios**: la organización debe mantener una equidad tanto en el interior de la empresa como en relación con el mercado.

Todos estos subsistemas se relacionan entre sí, sin embargo, el análisis y descripción del puesto de trabajo es la piedra angular de todo el Sistema de Gestión de Recursos Humanos (Cubeiro & Fernández, 1998).

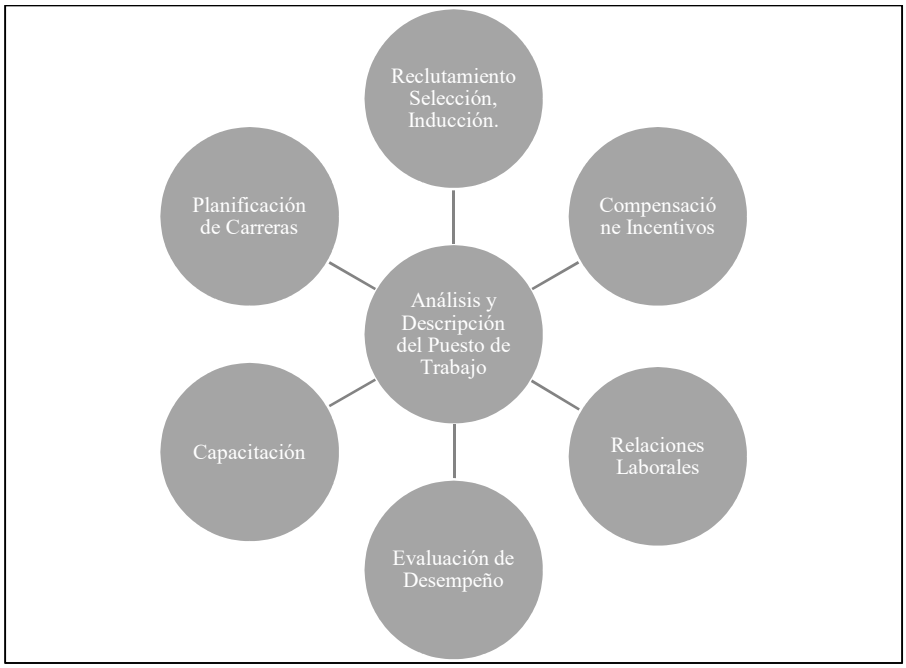

Figura 1. Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo y los Principales procesos de RRHH

Fuente: ChileValora (2010)

Sin realizar el análisis correcto del puesto de trabajo es imposible realizar un reclutamiento, una selección e inducción eficiente, establecer adecuados planes de capacitación y desarrollo, definir sistemas de retribución o realizar una buena evaluación del desempeño

2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, (ADP)

El ADP permite asesorar a los directivos de la empresa para mejorar el rendimiento de la misma, ya que permite identificar el trabajo que no se está realizando y/o el trabajo que se está realizando lentamente que no permite el logro de los objetivos (Fernández, 2005).

El ADP es un proceso metodológico que permite obtener toda la información sobre el puesto de trabajo; este proceso consta de dos fases que son:

A. Análisis de puesto de trabajo, (APT)

El análisis de puestos de trabajo es un "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo" (Dessler, 1994).

Cuando se realiza un análisis del puesto de trabajo no se considera al ocupante del mismo, sino al puesto en sí. El puesto de trabajo determina el rol que la persona tiene dentro de la organización, por tanto, se espera un determinado comportamiento del trabajador al ocupar un determinado puesto de trabajo (Chiavenato, 1988).

Por lo anterior se puede decir que las organizaciones son un conjunto de personas que desempeñan puestos de trabajo, sin embargo, el número de puestos de trabajo y el número de ocupantes no tienen que coincidir, es decir, distintos trabajadores pueden ocupar el mismo cargo. (Cherrington, 1995)

B. Descripción de puestos de trabajo, (DPT)

Es un documento que contiene información detallada, estructurada, ordenada y sistemática del puesto de trabajo, obtenida del análisis previamente realizado, donde se refleja las responsabilidades y deberes inherentes al cargo (Carrasco,2009).

En la descripción del puesto de trabajo se detalla:

- "Que hacen": tareas, funciones o actividades que realiza el trabajador en el puesto.
- "Cómo lo hacen": Métodos, recursos, técnicas o manera de ejecutar cada tarea.
- "Para que lo hacen": propósito de las tareas, lo que se pretende conseguir. (Fernández, 2005)

Es importante también hacer la distinción de ciertos términos utilizados en el Análisis y descripción de puesto de trabajo.

Puesto o Cargo

"Lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas" (Alles ,2010).

Tareas

"Actividad individualizada e identificable como diferente del resto" (Chruden & Sherman, 1963).

Función

"Conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica" (Chruden & Sherman, 1963).

2.1. Objetivo del Análisis del puesto de trabajo.

El objetivo del análisis del puesto de trabajo depende del propósito que persiga. Si lo que la empresa desea es implementar un sistema de evaluación de desempeño entonces el análisis del puesto de trabajo debe estar centrado en identificar las tareas que se deben realizar y las conductas personales deseadas. Si se desean elaborar pruebas de selección de personal, entonces el análisis del puesto de trabajo estará enfocado en los conocimientos, la experiencia y las características de personalidad requerida. Si lo que se desea es crear una escala de remuneraciones equitativa, es importante considerar entonces las tareas, responsabilidades y las condiciones de trabajo como horarios, riesgos laborales, demandas físicas y condiciones ambientales. Si lo que se desea es implementar un programa de capacitación, entonces es necesario analizar las funciones esenciales del cargo y las competencias requeridas (ChileValora, 2010).

2.2. Procedimiento para realizar un Análisis de puesto.

La Universidad de Champagnat (2001) plantea seis (6) pasos para realizar el análisis del puesto:

Paso 1: determinar cuál será el uso que se le dará a la información, esto permitirá escoger la herramienta apropiada de recolección de datos

Paso 2: revisar información previa disponible como organigramas, diagramas de procesos, descripciones de puestos.

Paso 3: seleccionar las posiciones más representativas para la empresa para analizarlas.

Paso 4: reunir información sobre el puesto de trabajo por medio de la entrevista, observación y/o cuestionario.

Paso 5: revisar la información con los ocupantes del cargo y del supervisor inmediato.

Paso 6: elaborar la descripción del puesto.

En el pasado, el análisis de los puestos de trabajo se basaba en los conocimientos y habilidades necesarios para que una persona realizara su trabajo de manera adecuada. Sin embargo, en la actualidad, las tareas y los puestos de trabajo se encuentran en constantes cambios por lo que es necesario que las empresas se apoyen en un constructo más amplio que involucre aquello que las personas deben aprender o desarrollar. Este constructo es el de competencia (Peiró, 1999).

3. COMPETENCIAS

El modelo de competencia les brinda a las organizaciones una mejor forma de gestión, ya que traduce los conocimientos, habilidades, motivos y atributos del personal en conductas observables y repetibles, las cuales pueden ser fácilmente identificadas y modelas, esto con el fin de que las empresas puedan contar con el personal idóneo para que tengan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo y se puedan lograr los objetivos organizacionales (Cedin Consultores, 2012).

3.1. Antecedentes

La Gestión por competencias no es un tema nuevo, sin embargo, desde sus inicios hasta hoy, ha experimentado un cambio profundo, sobre todo en la puesta en práctica (Alles, 2010).

Actualmente el concepto de competencia es muy utilizado en el contexto empresarial para designar los elementos o factores que se encuentran asociados con el éxito del desempeño de la persona en su puesto de trabajo (León, 2005).

La obra de David C. McClelland, publicada en 1987, es considerada la base en la cual se construyó la metodología de Gestión por competencias, sin embargo, a continuación se mencionarán algunos trabajos previos citados por León (2005).

En 1949, Parsons crea un esquema conceptual con el cual se podía estructurar situaciones sociales siguiendo una serie de variables dicotómicas, una de estas variables era el concepto de Achievement (Resultados) Vs. Ascription (Buena Cuna). Básicamente con esta variable se podía valorar a una persona por la obtención de resultados concretos y no por una serie de cualidades que les son aginadas de forma arbitraria.

Diez años después, Atkinson, en 1958, demuestra la utilidad que tiene el dinero como un incentivo para mejorar la producción siempre y cuando estuviese ligado a resultados específicos.

En la década de los 60, David McClelland plantea que si es posible determinar los niveles de necesidad que mueven a los mejores trabajadores, entonces es posible seleccionar a las personas que tengan un adecuado nivel en esa necesidad y por el contrario formarlas en estas actitudes para que puedan lograr un desempeño exitoso.

"Los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos" (McClelland, 1973)

Más tarde Boyatzis (1982) hace una investigación para determinar las competencias que inciden en el desempeño de los directivos, para lo cual hizo una adaptación del Análisis de Incidentes Críticos.

La técnica de Incidentes Críticos (TICS) fue desarrollada durante la Segunda Guerra Mundial por el Psicólogo Jhon C. Flanagan (1954) quien creó esta metodología para mejorar el entrenamiento de los pilotos de guerra, la cual le permitía describir con exactitud los eventos o situaciones de éxito y fracaso en el trabajo de los pilotos, es por ello, que Flanagan (1954) es considerado el primero en realizar un método sistemático para recolectar y analizar información a partir de incidentes específicos. A pesar que esta técnica se comenzó a utilizar en la década de

los 40, fue a partir de 1954 cuando el proceso fue formalizado por Flanagan (1954) a través de una publicación donde ofrecía todos los detalles del proceso de recolección de datos (c.p.Yáñez, López & Reyes, 2011).

3.2. Concepto

Existen múltiples concepciones que definen el término de competencia, sin embargo, para tener una mejor aproximación de la definición es importante distinguir dos grupos. En el primero, se incluyen los conceptos que definen a las competencias en función de los elementos que la integran, en este sentido, se pueden establecer cuatro (4) categorías: 1. la conducta, 2. conocimientos y habilidades, 3. conocimientos, habilidades y conductas y 4. Conocimientos, habilidades y otras características individuales. En el segundo grupo, la definición de competencias es dada a partir de una perspectiva cognitiva, no se centra en los elementos que la integran, sino en la aplicabilidad y utilidad (Agut & Grau, 2001).

A continuación se presentará una delimitación conceptual del término de competencia siguiendo la distinción mostrada anteriormente.

Tabla 2. Definiciones de Competencias

Autor (es)	Definición de competencia
COMPONENTES DE LA COMPETENCIA	
1. Conductas	
Woodruffe (1993), cit. en Bee y Bee, 1994)	Conjunto de patrones/pautas de conducta necesarios para desempeñar las tareas y funciones de un puesto de forma eficaz.
2. Conocimientos y habilidades	
Quinn, Fearman, Thompson y McGrath (1990)	Conocimientos y habilidades para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada.
Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake (1995)	Conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando se añade un valor a la organización.
3. Conocimientos, habilidades y conductas	
Arnold y McKenzie (1992)	Conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de la organización.
Olabarrieta (1998)	Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que constituyen el *"input"*para el funcionamiento de la organización
4. Conocimientos, habilidades y otras características individuales	
Boyatzis (1982)	Mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto.
Spencer y Spencer (1993)	Características esenciales (motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relacionan, de forma causal, con un criterio establecido efectivo y/o un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación.
Levy – Leboryer (1997)	Repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos), que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
Peiró (1999)	Conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras y alcanzar el desempeño, disposición para hacer y saber cómo desempeñar el rol.
PERSPECTIVA COGNITIVA	
Kanungo y Misra (1992)	Capacidades intelectuales que permiten realizar actividades cognitivas genéricas (tareas no programadas, no rutinarias, dependientes de la persona y que se dan en un entorno complejo).

Fuente: Agut & Grau (2001).

Así por un una parte encontramos definiciones que entienden a las competencias desde una perspectiva más conductual, como es el caso de Woodruffe (1992), cit. en Bee y Bee, 1994); Otros autores hacen énfasis en los conocimientos y habilidades que son necesarios para realizar una tarea de manera efectiva (Quinn y otros, 1990; Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake, 1995); otras definiciones consideran a las competencias como un conjunto de conocimientos, habilidades y conductas como es el caso de Arnold y McKenzie (1992); Olabarrieta (1998); otros autores como Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), Levy – Leboryer (1997) y Peiró (1999) definen la competencia desde una perspectiva más holística, es decir, al concepto de competencia le incorporan, además de los conocimientos y habilidades, otras características individuales. Y por último, autores como Kanungo y Misra (1992) explican las competencias desde una perspectiva cognitiva, es decir, se centran en las competencias para atender situaciones diferentes, que no se encuentran programadas, que están dirigidas más a la persona que a la tarea en sí (Agut & Grau, 2001).

De todas las definiciones planteadas, Spencer y Spencer (1993) presentan una delimitación conceptual más profunda de competencia. Estos autores comentan que las competencias incluyen cinco (5) elementos o características, los cuales se explican a continuación:

1. Motivos: Son las cosas que una persona desea, piensa o quiere que producen acción. Los motivos, por tanto, generan, impulsan dirigen y seleccionan conductas hacia ciertas acciones o metas.

2. Rasgos: Son las características físicas, por ejemplo agudeza visual de un piloto, y las respuestas consistentes a situaciones, como por ejemplo autocontrol emocional.

3. Autoconcepto: Contiene las actitudes de la persona, sus valores y su autoimagen.

4. Conocimientos: Es la información específica que tiene una persona sobre determinadas áreas.

5. Habilidades: Es la capacidad de una persona para desempeñar una tarea física o mental.

3.3. Enfoques conceptuales de las Competencias

Mertens (1996) plantea tres tipos de enfoques de las competencias, estos son: funcionalista, conductista y constructivista, las cuales de explican a continuación:

Tabla 3. Enfoque de las Competencias

	FUNCIONAL	CONDUCTISTA	CONSTRUCTIVISTA
Definición	Este modelo se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar.	Este modelo se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización.	Construye a la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a las personas, a sus objetivos y posibilidades.
Objetivo	Describe el puesto o la función en base a elementos de competencia con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos.	Este modelo parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados y el puesto se define en base a las características de esa persona.	Análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización
Metodología	Análisis de las funciones que componen el proceso productivo de la empresa	Análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en la organización.	Análisis de los procesos en la organización.
Dirigido a	Nivel Operativo	Niveles Directivos	Niveles Directivos y personas de menor nivel educativo
Crítica	Verifica solo lo que se ha logrado pero no identifica cómo se hizo	La definición de competencias es tan amplia que puede cubrir cualquier cosa. La distinción entre competencias mínimas y efectivas no es muy clara. El modelo es histórico, es decir se relaciona con los éxitos en el pasado.	No le interesa las capacidades existentes o predeterminadas, sino las que emergen del proceso de mejora.
Producto	Competencias duras.	Competencias blandas.	Competencias contextuales.

Fuente: Mertens (1996). Adaptación propia

De acuerdo con este autor, las competencias laborales se pueden definir de diferentes formas, pero se debe considerar el contexto en que se plantea y el enfoque epistemológico de que se parte.

3.4. Tipologías de Competencias

Otro aspecto importante a considerar en el tema de las competencias son las tipologías. A continuación se presenta una clasificación propuesta por Raedlin, J. et al. (1995), citado por Naranjo, J. (1997).

- Esenciales: aquellas necesarias para una actuación promedio o mínimamente aceptada.
- Diferenciadoras: referidas a discriminar actuación laboral por o muy por encima del promedio establecido.
- Técnicas y/o Personales: referidas a capacidades por conocimientos y habilidades.
- Genéricas: relacionadas con el técnico y el contenido del trabajo en sí.
- Orgánicas: aquellas referidas para una compañía en especial, construidas, ajustadas a requisitos y planes de acción de Corporaciones (p.130)

3.5. El Enfoque de Competencia en la Gestión de Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos aplica el enfoque de competencia en algunos procesos clave de la administración del personal en las organizaciones, los cuales se listan a continuación:

- Disminuye la contratación de personal equivocado, lo que se traduce una reducción de los costos.
- Provee un sólido mecanismo de evaluación del desempeño.
- Reduce los tiempos de aprendizaje, por lo que el retorno de la inversión será más rápida.
- La remuneración será calculada en base al comportamiento, acciones y conductas demostradas por el personal (Alles, 2010).

Sin embargo uno de los principales problemas con los que se enfrenta las empresas es la "articulación de la iniciativa del enfoque de competencias en las diferentes áreas para llegar a la arquitectura social que debería dar sustento a la estrategia de innovación de la organización" (Mertens, 1996.p.21).

En el caso de la Gerencia de Recursos Humanos, la arquitectura a la que hace referencia Mertens (1996), es la unión de los diferentes subsistemas de la gestión de recursos humanos, lo cual tiende hacerse compleja por las iniciativas de innovaciones que van surgiendo.

Este mismo autor comenta que: “Como en toda arquitectura, debe haber ejes o columnas vertebrales que den solidez a la estructura. La definición de normas o estándares de competencias del personal pueden desempeñar ese papel, porque al fin de cuentas toda acción innovadora en el campo de los recursos humanos debe estar proyectada en función de resultados u objetivos, para que se justifique como inversión. La vinculación de la acción innovadora con los resultados a nivel de la empresa no es directa sino a través del personal” (p.22).

Por lo anterior, la mejor forma que tienen las empresas para asegurar los resultados, como propone Mertens (1996), es hacer su proyección en las tareas del personal, es decir, expresándolo como contenido de la competencia esperada. Sin embargo, como comenta Pritchard, 1990, citado por Mertens, 1996.

Si la competencia es la o una de las columnas vertebrales de la arquitectura social, y si ésta a su vez debe reflejar un sujeto que es el protagonista de la reconstrucción de la organización, resulta claro que la competencia debe ser definida en forma conjunta entre gerencia y personal. Es decir, no un consenso de discurso o por un pronunciamiento, sino de una vivencia construida (p.23).

Por tanto, la mejor posibilidad que tienen las empresas para mantener su competitividad en el mercado y mejorar su productividad es por medio de la participación activa de los trabajadores en la definición de las competencias.

3.6. Importancia de la capacitación de los recursos humanos basada en competencia

Leonard Mertens (1996) en su libro Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos, establece tres (3) puntos sobre la importancia que tiene la capacitación de los recursos humanos basada en el modelo de competencias, los cuales son válidos para todos los países y pasan por encima de las modas o innovaciones conceptuales.

i. En medio de un proceso de grandes transformaciones políticas y económicas, se concibe un reflorecimiento de los aspectos positivos de la vida, de un escenario

donde –quiméricamente, tal vez-empresas, trabajadores y gobiernos, más que como obligados contrincantes o mediadores, se presentan como responsables de un funcionamiento de la producción y de las relaciones laborales centrados en la humanización del trabajo.

ii. Este nuevo enfoque asoma como capaz de llegar, mejor que en el pasado, al hallazgo de un punto de convergencia entre capacitación y empleo. […] no se trata ya, o sólo, de crear puestos de trabajo sino de elevar la calidad de los empleos, como efecto de una paralela elevación de la calidad y de la capacidad del individuo egresado de los centros de formación profesional o de las instancias de aprendizaje, reconversión o perfeccionamiento de las empresas.

iii. Se verifica, finalmente, que el enfoque de competencias se adapta bien –condición crucial de validez- a los procesos de cambio del momento, los cuales, bajo distintas formas, pero prácticamente en todas nuestras sociedades, se producen en grandes e importantes parcelas del quehacer humano. El enfoque de competencia pone el acento en la capacidad de mujeres y hombres a enfrentar y administrar el cambio, en lugar de ser destruido o arrasado por él (p. 9-10).

4. CAPACITACIÓN

La capacitación es una valiosa herramienta con la que cuentan actualmente las organizaciones, ya que esta les permite contar con una fuerza laboral competente para enfrentarse a las exigencias del mercado de forma eficaz y eficiente, haciendo que la empresa incremente la productividad y mantenga su ventaja competitiva. Sin embargo el término capacitación suele confundirse con el concepto de adiestramiento, por lo que es necesario hacer una distinción entre ambos términos.

La capacitación y el adiestramiento son igual de importantes para el desarrollo del personal dentro de las empresas, sin embargo, no se deben confundir, porque son totalmente diferentes.

Avendaño (2015) comenta al respecto que "la capacitación tiene un significado más amplio y va dirigido a directivos y ejecutivos mientras que el adiestramiento es más enfocado a operativos u obreros que hagan uso de maquinaria y equipo".

Por lo tanto, se puede concluir que la capacitación son un conjunto de actividades que van dirigidas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar las actitudes del personal para que tengan un desempeño superior en el puesto de trabajo (Rodríguez & Ramírez, 1990); mientras que el adiestramiento es una acción que va dirigida a desarrollar y perfeccionar las habilidades motoras del individuo para realizar una determinada función o ejecutar una tarea específica (Gómez, 2000 y Chiavenato, 2000).

4.1. Objetivos de la Capacitación

Bailón (2014) indica que la capacitación tiene objetivos muy claros y específicos dentro de la organización, los cuales son:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Elevar la moral de la fuerza laboral. Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.

- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

4.2. Etapas del proceso de capacitación

HR Focus (1993) (citado por Bailón (2014)) señala que existen cinco (5) etapas que se deben cumplir para que el proceso de capacitación sea exitoso, los cuales son:

- **Necesidad.** El primer paso a este proceso es reconocer la necesidad de la empresa o de cada departamento, analizar a cada uno de los individuos.
- **Diseño de la Instrucción.** Aquí se reúnen los recursos o métodos necesarios para llevar a cabo la capacitación y se cumpla con el objetivo del aprendizaje durante la capacitación.
- **Validación.** este punto como su nombre lo indica, valida la capacitación mediante participantes con la finalidad de garantizar la validez del programa.
- **Aplicación.** esta etapa el trabajador muestra sus habilidades e impulsa con éxito la capacitación.
- **Evaluación y Seguimiento.** Aquí se evalúan la reacción, el aprendizaje de cada capacitado, el comportamiento y por seguimiento se llevará dentro de la empresa donde se determina la mejoría en su desempeño.

Romero & Sperduti (2005) indican que la evaluación debe considerar dos aspectos importantes:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa (p. 25).

Para que la capacitación sea vista en la empresa como una inversión es necesario esta esté sustentada en las necesidades reales del personal, es por ello la importancia de aplicar alguna técnica para la detección de las necesidades de capacitación (Sosa, 2005).

4.3. Detección de Necesidades de Adiestramiento (DNC)

Sosa (2005) señala las formas más usadas para realizar la Detección de las Necesidades de Adiestramiento (DNC), las cuales se indican a continuación:

- Compara el perfil del puesto con el perfil del ocupante, detectar las brechas y resolverlas con capacitación y otros eventos requeridos.
- Analizar las fallas que se tienen debidas al personal y evitar su reedición con capacitación al personal.
- Formar equipos de trabajo, pequeños grupos de trabajadores que detectan y resuelven los problemas de sus áreas de trabajo o abordan proyectos de mejora, detectando en el camino su falta de preparación.
- Encuestas con jefes y colaboradores para detectar en que les hace falta capacitarse.

Este mismo autor indica que para considerar la capacitación como una inversión es necesario que cumpla con las reglas de las 3A, la cual es

1. Que la gente Asista, para ello la capacitación debe ser atractiva, para que la gente quiera ir.
2. Que la gente Aprenda, para ello se deben utilizar técnicas de aprendizajes que sean didácticas y pedagógicas.
3. Que la gente Aplique, para ello la capacitación debe ser asignada de acuerdo a la DNC, para estar claro en lo que se quiere mejorar.

4.4. Programar la capacitación

Sosa (2005) sostiene que una vez que se haya realizado la DNC se procese a elaborar el programa de capacitación, cuyo contenido debe resolver las necesidades detectadas y responder las preguntas:

- Qué cursos y eventos se realizarán.

- Cuándo y en qué horario se llevarán a cabo.
- A quién estarán dirigidos.
- En donde se realizarán.
- Quién será el instructor. (persona o institución)
- Cómo se evaluará el aprendizaje.
- Cuánto costará
- Que se espera lograr.

4.5. Métodos para el desarrollo de las personas

Alles (2010) en su libro Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje, define tres (3) métodos para el desarrollo de las personas, los cuales se detallan a continuación:

1. **Métodos para el desarrollo de las personas dentro del trabajo**. Estos métodos hacen referencia a las buenas prácticas para el desarrollo de las personas mientras están desempeñando su rol, por medio de un consejo directo y oportuno dado por el jefe directo. Los ejemplos más conocidos son el Mentoring y Entrenamiento experto.
2. **Método basado en el autodesarrollo. Dentro y fuera del trabajo**. El uso de este método es relativamente reciente en las prácticas de aprendizaje organizacional, su utilización comienza a difundirse en los últimos veinte (20) años. Este método se basa en que la persona encuentre su propio método para desarrollarse (autodidacta).
3. **Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo**. Estos son los más difundidos bajo la forma de cursos de capacitación. Por la naturaleza de esta investigación, solo se profundizará más sobre este punto.

De acuerdo a Allens (2010) "Este método hace referencia a las actividades orientadas tanto a la transmisión de conocimientos como el desarrollo de competencias, que son planeadas por la organización y que pueden realizarse tanto dentro de su ámbito como fuera de él, a la vez que pueden llevarse a cabo en el horario laboral de la persona, o en cualquier otro" (p.34).

La misma autora comenta que en el mercado existen varias ofertas disponibles para capacitar al personal, las cuales se detallan a continuación:

- **Capacitación.** Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.
- **Curso.** Actividad de formación estructurada para la transmisión de conocimientos.

- **E-Learning.** Método de aprendizaje que utiliza la tecnología, por lo general requiere de una intranet.
- **Juegos gerenciales.** Actividad formativa diseñada por un experto para la cual se utilizan accesorios tales como tarjetas, fichas y otros elementos similares a través de los cuales se le brinda al "jugador" información sobre una organización, no siempre estructurada o veraz, e implica la toma de decisiones. Para su resolución, es necesario poner en juego una serie de conocimientos sobre una disciplina específica, Los juegos gerenciales pueden realizarse, también, utilizando un ordenador.
- **Licencias sabáticas.** Periodo de tiempo pagado por la organización que el participante destina a un fin formativo específico. Tanto la fecha de finalización como sus objetivos son definidos y acordados entre las partes de manera previa.
- **Método de casos.** Ejercicio diseñado por el experto, el cual proporciona una serie de datos e información relacionados con una organización real o ficticia; usualmente, no posee una única solución y para su resolución es necesario poner en juego una serie de conocimientos sobre una disciplina específica.
- **Outdoors.** Actividades que se realizan fuera del ámbito laboral y que, usualmente, proponen prácticas deportivas y/o recreativas al aire libre con el propósito de lograr una mejor integración y coordinación entre los participantes.
- **Role playing.** Situación simulada de la vida laboral en la cual los participantes juegan un determinado papel asignado previamente. Se utiliza tanto para fines formativos como para la evaluación de personas.

- **Seminarios.** Actividad de formación estructurada para la transmisión de conocimientos. La utilización de este término -generalmente- hace referencia a actividades que se enfocan en temas complejos o sofisticados.
- **Taller.** Actividades de formación estructurada durante la cual se intercalan exposiciones teóricas con ejercitación práctica, siendo esta última la predominante (p.39).

5. E-Learning

La forma de aprendizaje de hoy no es como solía ser en el pasado, el acceso a la información cada vez tiene menos barreras, si la persona necesita aprender algo con solo accesar a internet por medio de un computador puede conseguir de forma inmediata información de todo tipo que le permite esclarecer sus dudas. En el caso del trabajo la situación no es muy diferente, la tecnología está forzando a los trabajadores a aprender y reforzar sus competencias constantemente, por tanto, la empresa debe ofrecer formación actualizada y flexible cuyo contenido sea fresco, útil, relevante y atractivo. Es importante que las empresas adopten un método de aprendizaje que sea de fácil acceso que se adapte a la agenda ajustada de sus trabajadores, el E-Learning o formación virtual ofrece estos beneficios (Chen, 2016).

5.1. Antecedentes

"Las primeras "máquinas de enseñar" datan de 1920 y los primeros programas de educación a distancia de 1728, el desarrollo del E-Learning basado en ordenadores como lo conocemos actualmente comenzó en las universidades americanas en las décadas del 40 –con la introducción de las primeras mainframes como ENIAC y UNIVAC I-" (Bernárdez, 2007).

Estos mainframes, comenta el mismo autor, pesaban unas 30 toneladas, requerían más de 20 operadores y espacios enormes que estuvieran climatizados. Los costos para tener un mainframe eran muy elevados. En 1943, el costo de un ENIAC era de 500.000 dólares. Para el momento sólo las universidades y los gobiernos de Estados Unidos, Reino Unido, Francia y la Unión Soviética contaban con el presupuesto de investigación para adquirir un mainframe. Es aquí donde surgen los primeros programas educacionales que estaban dedicados a entrenar al personal que ingresaba datos.

A finales de los 70 aparecen las computadoras personales conocidas como Apple II, Commodore y TI-99 y en 1981 la primer PC IBM. A partir de ese momento se crean las condiciones para la capacitación asistida por ordenadores. La adopción por parte de las empresas fue progresiva, era una alternativa económica a los cursos presenciales para la formación del personal en el puesto de trabajo.

Durante la década de los 80 las nuevas PC fueron reemplazando las máquinas de escribir y en la década de los 90 llegaron los faxes, teléfonos, el internet y las redes sociales, con esta nueva tecnología el E-Learning se comenzó a difundir masivamente como método de capacitación en el ámbito empresarial.

5.2. Definición

Bernárdez (2007) define E-Learning como "Todas aquellas metodologías, estrategias o sistemas de aprendizaje que empelan tecnología digital y/o comunicación mediada por operadores para producir, transmitir, distribuir y organizar conocimiento entre individuos, comunidades y organizaciones" (p. 16).

Por su parte Conrad (2010) comenta "E-Learning es un sistema de formación interactivo para desarrollar programas de enseñanza, que hace uso masivo de los medios electrónicos para llegar a un alumnado generalmente remoto".

5.3. Características del E-Learning

- **Separación física entre profesor y alumno:** En la enseñanza a distancia, el profesor está generalmente separado físicamente de sus alumnos, los cuales recurren generalmente a las enseñanzas de sus profesores gracias a material impreso, audiovisual, informático etc. y, algunas veces mediante un contacto físico.
- **Uso masivo de medios técnicos:** El E-Learning toma como herramientas básicas las que le proporcionan las últimas tecnologías, llámense Internet, contenidos interactivos y realidad virtual, videoconferencias, etc. Estas permiten superar las barreras surgidas por la distancia y el tiempo.

- **El alumno como centro de la formación:** A diferencia de la enseñanza presencial, en este tipo de formación es el alumno el que tiene que saber gestionar su tiempo y decidir su ritmo de aprendizaje. Recae mayor responsabilidad en el al mismo tiempo que le proporciona mayor flexibilidad al aprendizaje (Conrad, 2010).

5.4. Evolución del E-Learning

A continuación se muestra un cuadro que describe cuál ha sido la evolución del E-Learning

Tabla 4. Evolución del E-Learning

MODELOS DE E-LEARNING	CARACTERÍSTICAS DE LOS MATERIALES Y LA TECNOLOGÍA DE APOYO
PRIMERA GENERACION Modelo centrado en los materiales	• Contenidos en formato papel • Contenidos digitales reproduciendo los libros • Audioconferencia • Videoconferencia • Software instruccional
SEGUNDA GENERACION Modelo centrado en el aula virtual	• Entornos Virtuales de Aprendizaje • *Videostreaming* • Materiales en línea • Acceso a recursos en internet • Inicio de interactividad: e-mail, foro
TERCERA GENERACION Modelo centrado en el aula virtual la flexibilidad y la participación	• Contenidos especializados en línea y también generados por los estudiantes • Reflexión (e-portafolios, blogs) • Tecnologías muy interactivas (juegos, simulaciones, visualización en línea…) • Comunidades de aprendizaje en línea • M-learning (mobile learning)

Fuente: Gross (2011). Evolución y retos de la educación virtual. Construyendo el e-learning del siglo XXI.

Human Solutions International (2016) comenta que esta evolución se ha dado debido a las innovaciones y tendencias que han estado ocurriendo y que ocurren en materia de tecnología de la información y comunicación. Estos avances obligan también a cambiar los paradigmas de aprendizaje, el E-Learning, por ejemplo, en la primera generación, se debieron adaptar los contenidos a los diferentes formatos web para que estuvieran disponibles para los estudiantes, en la segunda generación, la atención fue enfocada en el entorno virtual, campus o aula virtual

tratando de mejorar la experiencia para los estudiantes y en la tercera generación los estudiantes tienen la posibilidad de gestionar su propio aprendizaje.

Human Solutions International (2016) considera que el primer paradigma educativo con el que nos enfrentamos hoy en día es que el aprendizaje está centrado en el estudiante, no solo como receptor de información, sino como participantes que se encargan personalmente de su propio aprendizaje.

5.5. Ventajas y Desventajas del E-Learning

A continuación se presenta a manera comparativa las ventajas y desventajas de la modalidad E-Learning.

Tabla 5. Ventajas y Desventajas del E-Learning

ELEMENTOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Acceso	Para acceder al curso el participante solo necesita tener una Pc y conexión a internet.	Problemas o carencia del participante para acceder a una computadora o a internet.
Compatibilidad de Actividades	El alumno puede combinar el E-Learning con otras actividades como trabajo y ocio, ya que puede acceder al ordenador en cualquier momento.	El alumno interrumpe constantemente el proceso de aprendizaje para cumplir con otras actividades, lo que no le permite asimilar los contenidos del curso adecuadamente.
Contenido del Curso	A los cursos E-Learning se les pueden hacer cambios en cualquier momento, por lo que siempre la información se encuentra actualizada.	Falta de calidad, técnica y pedagogía en los contenidos del curso.
Costos	Las empresas reducen costos al implantar la capacitación E-Learning porque se ahorran los gastos de alojamiento, comida y transporte.	El participante puede perder la motivación porque no hay variación en su rutina de trabajo, haciendo que pierda el interés y se pierda la inversión realizada por la empresa en capacitación.
Flexibilidad	El alumno puede realizar el curso en cualquier momento, fijando su propio horario y ritmo de aprendizaje.	Falta de disciplina del alumno para gestionar el tiempo.
Formación Personalizada	El participante tiene la opción de avanzar a su propio ritmo y visualizar sus avances.	Muchos participantes necesitan tener retroalimentación del instructor, por lo que la falta de interacción puede provocar desmotivación.
Seguimiento de los avances	La empresa tiene la posibilidad de visualizar en detalle el avance de cada participante.	El participante puede sentirse amenazado ya que esta consiente que la empresa puede visualizar sus avances.

Fuente: Conrad (2010) y Garzón (2011). Adaptación propia.

5.6. Modalidades de E-Learning

- **E-Learning:** el conocimiento se imparte exclusivamente vía internet.
- **B- Learning o Blended Learning:** Se combina el aprendizaje a distancia y presencial. (Conrad, 2010)

5.7. Cursos Skillsoft

El grupo de empresas tecnológicas cuentan con una nueva librería de cursos en línea proporcionados por la empresa Skillsoft. Estos cursos son asincrónicos e interactivos, desarrollados por expertos de diferentes áreas de conocimiento. Actualmente la empresa Skillsoft cuenta con alrededor de seis mil cursos (6.000) (Skillsoft, 2015).

El contenido de los cursos Skillsoft es flexible y concreto, sin dejar de brindar una formación completa, de gran calidad y de fácil aplicación en el ambiente laboral, cumpliendo con las exigencias de la empresa y de los propios usuarios.

Entre los beneficios que brindan estos cursos se puede mencionar:

- Compatibilidad con las plataformas de E-Learning.
- Extensa colección de libros y cursos.
- Curso actualizados con contenidos interactivos y recurso de soporte.
- Adaptación de los cursos a una docena de idiomas y culturas.

5.7.1. Característica de los Cursos Skillsoft

- Utilizan ambientes realistas, donde los usuarios practican aplicando los conocimientos obtenidos.
- Diálogos simulados, de la oportunidad a los usuarios de observar comportamientos, conversaciones, reacciones, etc., en situaciones laborales comunes.
- Casos de estudio, proporciona ejemplos del panorama del negocio, luego se evalúa la capacidad de análisis y respuesta del usuario, según el contenido suministrado.
- Animaciones, resultan importantes en los sistemas de enseñanza virtuales, debido a que facilita la transmisión de conocimientos.
- Audio, es opcional, ayuda en la retención de la información suministrada mediante los cursos.
- Representaciones visuales, incrementa los niveles de aprendizaje, debido a que fomenta la formación de imágenes mentales que perduran en el usuario después de finalizado el curso.
- Pruebas, permiten que los participantes demuestren las habilidades que poseen antes y después de la instrucción.
- Resúmenes, de cada una de las partes que conforman un curso.

- Ayuda, son instrumentos de asistencia al usuario en su aprendizaje y en la aplicación de los conocimientos adquiridos en su ambiente de trabajo.

5.7.2. Plataforma de E-Learning

Conrad (2010) define la Plataforma de E-Learning o Learning Management System (LMS) como "Un programa de ordenador que se utiliza para la creación, gestión y distribución de actividades formativas a través de la Web".

Este mismo autor explica que las plataformas E-Learning poseen ambientes de aprendizaje ya diseñados e integrados, los alumnos pueden acceder a esta plataforma a través de una clave personal, es por ello, que se tratan de espacios privados, que permite hacerle seguimiento a cada alumno.

El grupo de empresas tecnológicas desarrollará la plataforma de E-Learning SumTotal, en el dominio www.manapro.com. En esta página habrá un link que dirige al usuario directamente a la plataforma, la cual permitirá cargar los contenidos de los cursos que se impartirán, cargar las evaluaciones on-line, guardar los record de los participantes, calificarlos, emitir certificaciones de aprobación, elaborar cronogramas para actividades presenciales, etc.

Esta plataforma proveerá un sistema flexible que se alinea con cualquier negocio. Es un sistema de administración de actividades de aprendizaje poderoso y de fácil uso, que cuenta con las siguientes características:

- Registro y almacenamiento de históricos de record de los usuarios, para su posterior uso de certificaciones o acreditaciones. Así mismo, se incluye la emisión de certificados por aprobación de evaluaciones o actividades de estudio.
- Permite la personalización de la sesión de cada usuario, garantizando la privacidad y la credibilidad en las evaluaciones que se realicen a los usuarios, como parte de los planes de entrenamiento de cada empresa. Cada vez que el usuario entre a la plataforma E-Learning, aparecerá su nombre completo y record.
- Facilita el proceso de toma de los cursos en línea, sin interrumpir las labores del personal, puesto que las actividades formativas virtuales se podrán tomar, parar y retomar, sin perder los datos suministrados, ni el record de puntuación acumulado hasta el momento.
- Permite ver instantáneamente el estatus y la efectividad del sistema de aprendizaje en la empresa, a través de los reportes de la plataforma E-Learning, los mismos pueden estar

personalizados a fin de visualizar mejor los avances obtenidos. También facilita la administración de las actividades de estudio y la asignación de estas a usuarios.

- Flexibilidad para adaptar la plataforma a los cambios que surjan en la estructura de la empresa, debido a que posee una estructura dinámica de organizaciones y dominios. Tiene la opción de compartir o restringir contenidos y estructuras entre dominios.
- Personaliza y automatiza las notificaciones, basándose en las características del entrenamiento y de los usuarios. Además, utiliza recursos de optimización como las vistas tipo árbol, la selección múltiple de páginas, etiquetas HTML, vistas de actividades en el calendario, foros, emisión de boletines electrónicos, entre otros (Sumtotal, 2015).

6. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Cuando las empresas establecen una acción formativa dirigida a sus trabajadores, necesitan saber si la capacitación tiene efectos en el personal y en la organización. La evaluación de la efectividad de la capacitación proporciona esta información.

Tejada (1997) define a la evaluación como un "proceso sistemático de recogida de información que implica un juicio de valor orientado a la toma de decisiones" (p.33).

En otras palabras la evaluación permite recolectar información directamente de los hechos, cuyos datos les brinda a las empresas una noción sobre el impacto que ha tenido la capacitación, lo cual les permite conocer el retorno de la inversión realizada.

El proceso de evaluación de las acciones formativas tiene tres finalidades esenciales:

1. Diagnóstica (o de entrada): Permite conocer la realidad donde se desarrollará el proceso de enseñanza-aprendizaje, las características del contexto y las necesidades formativas de los destinatarios.
2. Formativa (o de proceso): Permite valorar una acción educativa durante su desarrollo en un contexto determinado, con el propósito de mejorar esta acción durante el transcurso de la acción formativa.
3. Sumativa: Permite conocer si los objetivos se han conseguido o no, los cambios producidos, verificar la valía del programa, tomar decisiones sobre la certificación de los participantes y el rechazo o aceptación del programa (Tejada & Fernández, 2007.p.3).

Uno de los expertos que ha llevado a cabo un proceso de evaluación de la capacitación es Donald Kirkpatrick por lo que a continuación se explica su metodología.

7. MODELO DONALD KIRKPATRICK

En 1959, Donald Kirkpatrick diseñó su modelo de acciones formativas, y aunque han transcurrido más de 40 años, este modelo sigue estando vigente.

Según Kirkpatrick (1998) (citado por Correa & Fernández, 2003, p.33) "existen cuatro (4) razones principales para evaluar la capacitación, estas son: procurar credibilidad, aceptación, confianza y respeto tanto a la organización como a la Gerencia de Recursos Humanos".

Para tales fines este autor propone cuatros (4) niveles para evaluar la efectividad de la capacitación, estos niveles se aplican de forma secuencial.

Este modelo por lo general es simbolizado con una pirámide, "para dar a entender que las aplicaciones de nivel superior se fundamentan en los niveles previos, como un proceso ascendente" (Lozada, 2015)

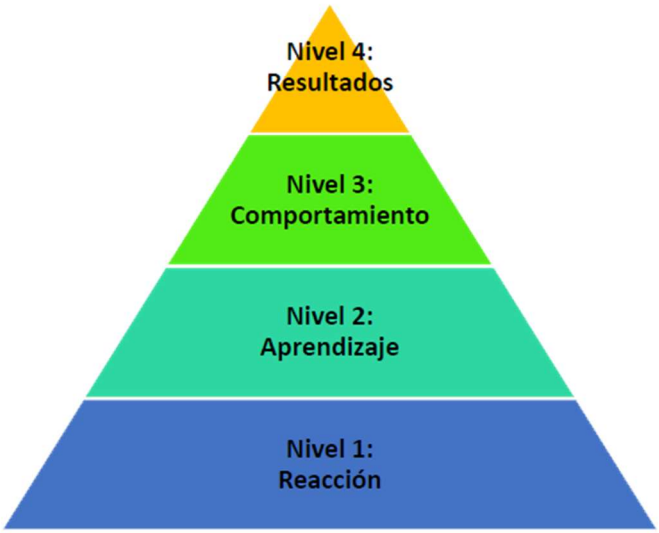

Figura 2. Pirámide del Modelo de Evaluación de Kirkpatrick

Fuente: Lozada, F. (2015)

A continuación se describen cada uno de los cuatro niveles para facilitar su comprensión.

a) **Nivel 1. Reacción**.

De acuerdo con el autor en cuestión, en este nivel se mide la satisfacción del participante hacia la capacitación recibida. En este sentido, para que la formación sea efectiva, es importante que la reacción de los participantes sea favorable hacia ella.

Kirkpatrick (1998) indica las razones por las cuales es importante medir la reacción de los participantes, las cuales se listan a continuación:

- Proporciona un Feedback cuantificable que permite evaluar el adiestramiento, además proporciona comentarios y sugerencias para mejorar los futuros planes de capacitación.
- Provee información cualitativa acerca de la capacitación que es importante suministrar a los directivos.

Adicional, sugiere unos lineamientos para evaluar la reacción de los participantes, estos son:

i. Determinar lo que se quiere averiguar.
ii. Diseñar una forma que pueda cuantificar la reacción.
iii. Fomentar comentarios y sugerencias.
iv. Obtener un 100% de respuestas inmediatas.
v. Obtener respuestas honestas.
vi. Medir las reacciones y tomar acciones apropiadas.
vii. Comunicar la reacción apropiadamente.

b) Nivel 2. Aprendizaje.

En este nivel es importante destacar la importancia de la metodología que se utiliza y el contenido que se transmite en la capacitación, por lo que Kirkpatrick (1998) opina que hay tres cosas que se deben enseñar a los participantes: Conocimiento, Habilidades y Actitudes.

En este nivel se pretende medir qué habilidades fueron desarrolladas, qué conocimientos fueron aprendidos y qué actitudes cambiaron. Es importante destacar que si no hay cambios en este nivel, es muy probable que no haya cambios en el comportamiento del participante.

Este autor sugiere unos lineamientos para evaluar el aprendizaje de los participantes, éstos son:

i. Usar un grupo de control, si ello es práctico

ii. Evaluar conocimientos, habilidades y/o actitudes antes y después del programa.

iii. Usar un test papel y lápiz para medir los conocimientos y actitudes.

iv. Usar un test de desempeño para medir habilidades.

v. Obtener un 100% de las respuestas.

vi. Usar los resultados de la evaluación.

Siguiendo las sugerencias de Kirkpatrick, para esta investigación se contará con un grupo control, el cual no recibirá capacitación E-Learning pero si formará parte de las evaluaciones de los nieves Aprendizaje, Comportamiento e Impacto. En el capítulo del Marco Metodológico se explicará en detalle.

c) Nivel 3. Comportamiento.

El objetivo de este nivel es determinar si el participante luego de recibir la capacitación, ejecuta sus tareas en el puesto de trabajo de forma diferente, de la forma como se pretendía que se comportara si la capacitación era exitosa.

Kirkpatrick (1998), indica que existes cuatro (4) condiciones claves para que ocurra un cambio en el comportamiento, estas son:

- La persona debe tener el deseo de cambiar
- La persona debe conocer qué hacer y cómo hacerlo.
- La persona debe trabajar en el clima apropiado.
- La persona debe ser recompensada por el cambio.

El autor también plantea algunos lineamientos para evaluar el nivel de comportamiento, estos son:

i. Usar un grupo control, si ello es práctico
ii. Esperar un tiempo prudencial para que el cambio de comportamiento tenga lugar.
iii. Hacer evaluación del comportamiento antes y después del programa.
iv. Entrevistar uno o más de los siguientes: entrenados, su supervisor inmediato, sus subordinados y otros que frecuentemente observen su comportamiento.
v. Obtener 100% de repuesta.
vi. Repetir la evaluación en tiempos apropiados.
vii. Considerar los costos Vs. beneficios.

d) Nivel 4. Resultados.

Kirkpatrick (1998) indica que este nivel está compuesto por los resultados finales como consecuencia de la participación del trabajador en un programa de capacitación. Los resultados pueden incluir:

- Incremento de la producción.
- Aumento de la calidad.
- Disminución de los costos.
- Reducción de la frecuencia de accidentes severos.
- Incremento de las ventas.
- Reducción de la tasa de rotación.
- Altos beneficios.

Estos resultados constituyen la razón por la cual las empresas deciden capacitar a su personal, es por ello que este nivel es uno de los más importantes medir pero también uno de los más difíciles.

El autor plantea los siguientes lineamientos para evaluar los resultados, estos son:

i. Usar un grupo control, si ellos es práctico.

ii. Esperar un tiempo prudencial para que los resultados sean alcanzados.

iii. Medir los resultados antes y después del programa.

iv. Repetir la medición en tiempos apropiados.

v. Considerar costos Vs. beneficios.

vi. Estar satisfechos con evidencias.

7.1 Ventajas del modelo de Kirkpatrick (1998)

- Kirkpatrick es un modelo sencillo y práctico para evaluar cualquier tipo de capacitación.
- Este modelo permite combinar el método cualitativo y cuantitativo, por tanto, la calidad de la información recolectada es correcta, exacta y hábil.
- La evaluación de los niveles 1 y 2 ofrece información a la Gerencia de Recursos Humanos sobre la satisfacción y conocimientos adquiridos por los participantes. Esta información es útil para perfeccionar el ciclo de formación.
- Los niveles 3 y 4 proporcionan información para los directivos de la empresa, con esta, ellos pueden evaluar el impacto que ha tenido la capacitación en el desempeño del participante y en los ingresos de la empresa.
- La información de la evaluación permite tomar decisiones en cuanto a las inversiones en capacitación.

Si bien este trabajo presenta un ejercicio reflexivo sobre las potencialidades y la conveniencia de utilizar por ejemplo, la triangulación de métodos tendiente a elaborar un modelo de evaluación alternativo para E learning, puede decirse que esta combinación de miradas "sobre el objeto de estudio" aporta un enfoque integral en tanto permite, cuantitativamente realizar una aproximación sobre los resultados del proceso por parte de los participantes en general, en este caso la formación de la Fuerza de Ventas. Por un lado, mientras que el análisis cualitativo aportaría un "seguimiento de proceso", orientado sobre cada uno de los alumnos en el proceso de aprendizaje, como de la ejecución y adecuación de las pautas pedagógicas propuestas para

su logro y sobre todo los resultados. Por otro, tendríamos una visión cuantitativa que es el fuerte del enfoque (Kirkpatrick, 1998).

8. ROI (Retorno de la Inversión)

Jack Phillips (1997) reformuló el modelo propuesto por Kirkpatrick manteniendo los cuatro niveles para evaluar la efectividad de la formación pero incorporando un quinto nivel denominado ROI. Con este nivel Phillips (1997) pretende elaborar un modelo que pueda traducir la mayor cantidad de datos a su equivalente monetario (Barrios, 2012).

8.1. Definición de ROI

El ROI (retorno de la inversión) es una técnica financiera que permite determinar los resultados de las actividades que las organizaciones desencadenan para la implementación de un nuevo proyecto, en el caso de esta investigación, ese nuevo proyecto se llama modelo de evaluación de una acción formativa. Este valor nos permite conocer los resultados desde un punto de vista financiero, relacionando los costos y los beneficios de la formación. (Barchino & Jiménez, S/F)

Barchino & Jiménez (S/F) comentan que el cálculo del ROI se encuentra vinculado con el nivel cuatro (4) del modelo de Donald Kirkpatrick (1998) ya que los datos obtenidos en este nivel permiten calcular el ROI sin suposiciones debido a que estas cifras son reales y verdaderas.

Si bien el nivel cuatro (4) de Kirkpatrick (1998) permite comprender que las mejoras en el desempeño tienen un impacto y consecuencias en la organización, el autor Jack Phillips (1997), considera que esta medición no contribuye con una verdadera medición del éxito, es por ello que considera necesario complementar la información obtenida en el nivel cuatro (4) con mediciones específicas que permitan conocer los beneficios monetarios obtenidos en comparación con los costos generados por el programa (Barrios, 2012).

La fórmula para calcular el ROI es muy sencilla, basta con determinar los beneficios y los costos de la acción formativa para hacer el cálculo. Como se muestra a continuación es una simple división entre los beneficios y los costos, y si se desean los resultados en porcentaje se multiplica por cien (100) (Duart, 2002).

$$\textbf{ROI= Beneficios / Costos x 100}$$

8.2. Beneficios y Costos en Capacitación

Es evidente que la capacitación para las empresas genera beneficios pero también genera costos. Para determinar los costos de la capacitación se pueden considerar los siguientes aspectos (Barchino & Jiménez, S/F):

- Costos relativos a la realización de la formación
- Costos de preparación de las clases y el material
- Costos de elementos físicos para realizar la formación
- Costos de viajes
- Costos de oportunidad

Determinar los beneficios de la capacitación resulta más complejo de identificar que los costos, para ayudarnos a comprenderlo mejor Josep Duart (2002) diseñó una tabla con los diferentes tipos de beneficios la cual se muestra a continuación.

Tabla 6. Tipos de Beneficios según Duart

	Definición	Tipología	Ejemplos de valores de medida	Incidencia directa del adiestramiento	Incidencia en la cuenta de resultados
Hard "Duro"	Beneficios fáciles de cuantificar y expresar en valores monetarios	- Ahorro en costes - Aumento de la producción - Ahorro de tiempo - Mejora en calidad	- Costes por unidad - Numero de unidades producidas - Tiempo de producción - Numero de productos defectuosos	Alta	Media
Soft "Blando"	Beneficios que muestran dificultad para ser cuantificados y expresados en valores monetarios	- Mejoras en el trabajo - Innovación y creatividad - Ambiente laboral - Políticas de carrera profesional	- Niveles de absentismo laboral o impuntualidad - Numero de patentes - Niveles de rotación - Promociones internas	Media	Media
Fuzzy "Intangible"	Beneficios imposibles de cuantificar y d expresar en valores monetarios	- Satisfacción y felicidad - Iniciativa y liderazgo - Habilidades y competencias para el negocio	- Resultados encuestas de satisfacción - Definición clara de objetivos - Actitudes de escucha, trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc.	Baja	Alta

Fuente: Duart (2002). Tipos de Beneficios

En la tabla anterior se puede ver que existen tres tipos de beneficios que van desde los más fáciles de cuantificar como ahorro en tiempo y en costos, hasta los más difíciles de cuantificar como la satisfacción, el liderazgo y la iniciativa. También se puede observar en la tabla el impacto que tienen estos beneficios para las empresas, es decir, los beneficios más cuantificables tienen una incidencia baja, y por el contrario los que muestran más dificultad tienen incidencia alta (Barchino & Jiménez, S/F):

Es importante recordar que el ROI es el efecto final de un proceso compuesto por diferentes niveles, de tal manera que el Retorno de la Inversión se logra si existe satisfacción, aprendizaje, mejoras en el desempeño y resultados positivos en los negocios (Franceschi &Hernández, 2007)

CAPÍTULO III
MARCO REFERENCIAL

1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL GRUPO DE EMPRESAS

La primera empresa en crearse del grupo de empresas tecnológicas fue Manapro Consultores, C.A. en el año 1974, por Eduardo Baquero Aristeguieta, Alejandro Castillo Sosa y Pedro Torres Benedetti. Esta empresa se dedica al desarrollo, comercialización y consultoría de software y hardware de capital netamente venezolano, siguiendo un estándar de calidad propuesto por ISO 9001.

Luego de 20 años, el mismo grupo de empresarios crean la empresa Tarsus Representaciones, C.A., como un mayorista de software y hardware, dedicado a la comercialización de las mejores líneas del mercado como Adobe, HP, Kaspersky, Lenovo, Oracle, entre otras.

10 años más tarde, los fundadores de Manapro Consultores, C.A. y Tarsus Representaciones, C.A. crean Ciclo Digital, C.A., la cual es una empresa de comercio electrónico que ofrece productos de tecnología a clientes particulares y pequeñas empresas.

Este grupo de empresas de tecnología opera Caracas, en el Centro Comercial Ciudad Tamanaco (C.C.C.T.).

2. MANAPRO CONSULTORES

2.1. Misión

Proveer soluciones completas, porque comprendemos y conocemos las necesidades de nuestros clientes, y estos confían en nosotros, nuestros servicios y productos.

2.2. Visión

Desarrollar Tecnología de la Información y Manejo del Conocimiento para el bienestar de las empresas y de la sociedad.

2.3. Objetivos

- ✓ Mejorar el rendimiento de nuestros clientes por medio de la tecnología.
- ✓ Dar un servicio excepcional, antes y después de la compra de un producto y/o servicio por parte de un cliente.
- ✓ Tener relaciones de calidad, familiarizándonos con nuestros clientes, sus necesidades y deseos.
- ✓ Mantener el Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001)

2.4. Sistema Gestión de la Calidad

Manapro Consultores cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que es un conjunto de normas interrelacionadas que la empresa debe seguir y cumplir para satisfacer las necesidades y expectativa de los clientes, y la mejora continua.

2.4.1. Objetivos de la Calidad de Manapro Consultores

Generales:

- ✓ Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Incrementar las ventas.
- ✓ Disminuir los costos operacionales.
- ✓ Aumentar la predictibilidad de los resultados de los proyectos y presupuestos.
- ✓ Incrementar las utilidades de la organización

Específicos*:*

- ✓ Consolidar alianzas estratégicas con nuestros aliados de negocios.
- ✓ Mantener el SGC de Manapro Consultores.
- ✓ Asegurar el uso de los documentos del SGC en la ejecución de los procesos de la organización.
- ✓ Mejorar progresivamente nuestros procesos.
- ✓ Adiestrar al personal de acuerdo a las necesidades de la organización.
- ✓ Mantener un equipo humano sensibilizado con la calidad.

2.5. Política de la Calidad de Manapro Consultores

Ofrecer al mercado soluciones de negocios basadas en el uso de la tecnología de la información, que permitan satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes. En la conformación de nuestras soluciones de negocios juegan papeles primordiales:

- ✓ La interrelación con fabricantes y proveedores de tecnología,
- ✓ La capacitación de nuestros profesionales,
- ✓ El continúo mejoramiento de nuestras normas, procesos, procedimientos y estándares de calidad.

Es importante que la empresa cumpla con las políticas de la calidad para poder mantener la certificación ISO 9001.

2.6. Estructura

Manapro Consultores está integrada por tres (3) Direcciones: Administración y Finanzas, Infraestructura y Logística, y Comercial. Los Directores y Gerente de Gestión Humana le reportan directamente a Presidencia. Estas Direcciones a su vez se componen de las Gerencias: Facturación y Cobranzas, Contabilidad, Tesorería, Consultoría IT, Servicios Generales, Compras y Logísticas, Soluciones Web, Proyecto, Soluciones de Negocios y Ventas.

Es importante destacar que la Dirección de Administración y Finanzas, la Dirección de Infraestructura y Logística y la Gerencia de Gestión Humana prestan servicio para el Grupo de Empresas de Tecnología.

Actualmente la empresa cuenta con ciento diez (110) trabajadores de los cuales diez y nueve (19) pertenecen a la Gerencia de ventas, los cuales ocupan los siguientes cargos: Una (1) Gerente de Ventas, Cuatro (4) Gerente de Cuentas, una (1) Coordinadora de Ventas, Doce (12) Ejecutivos de Ventas y una (1) Asistente de Ventas.

3. TARSUS REPRESENTACIONES

3.1. Misión

Ser reconocidos por los fabricantes y por los canales de comercialización como la empresa líder en generar relaciones de confianza y de largo plazo, basadas en la entrega de un servicio integral comprendido por apoyo continuo en información, entrenamiento, generación de demanda, asesoría en la preventa y disponibilidad de producto.

3.2. Visión

Ser el mayorista líder de productos de tecnología en Venezuela, a través de la generación permanente de valor agregado en la intermediación de productos entre los fabricantes y la cadena de comercialización.

3.3. Estructura

Tarsus Representaciones está integrada por tres (3) Gerencias: Gerencia Comercial, Gerencia de Producto y Gerencia de Mercadeo. Los Gerentes de estas áreas le reportan directamente a la Gerente General y esta a su vez le reporta a Presidencia. Cabe destacar que la Gerente General de Tarsus Representaciones es también la Gerente General de Ciclo Digital.

La empresa cuenta con ochenta (80) trabajadores, de los cuales diez y seis (16) son Ejecutivos de ventas que pertenecen a la Gerencia Comercial.

4. CICLO DIGITAL

4.1. Misión

Proveer a nuestros clientes de los mejores productos de tecnología, disponibles de una forma más amigable, económica y confiable.

4.2. Visión

Ser el principal portal de comercio electrónico en brindar una alta gama de productos tecnológicos.

4.3. Estructura

Ciclo Digital está integrada por una (1) Gerente General, (1) Coordinador de Mercadeo, un (1) Asistente de Mercadeo y seis (6) Ejecutivos de ventas.

5. Objetivo de la Gerencia de Ventas y Comercial

El principal objetivo de las Gerencias de Ventas y Comercial del Grupo de Empresas tecnológicas es ejecutar estrategias que permitan alcanzar las metas del área y proveer a los clientes de los productos y servicios que ofrecen las empresas.

6. Características del Puesto Ejecutivo de Ventas del Grupo de Empresas

Los Ejecutivos de ventas laboran en las oficinas ubicadas en el C.C.C.T (Centro Comercial Ciudad Tamanaco) de lunes a viernes en el horario comprendido de 8:00 am a 5:00

pm. El principal objetivo de esta posición es comercializar los productos y/o servicios que ofrece la Empresa a la cartera de cliente asignada y/o a los clientes potenciales, cumpliendo con los lineamientos y políticas establecidas por la Empresa y la Gerencia de Ventas y/o Comercial, con la finalidad de lograr los objetivos comerciales establecidos. Para más detalles sobre las tareas y actividades de este cargo ver Anexo B "Descripción de Cargo"

Los Ejecutivos de Ventas deben visitar a clientes potenciales y a clientes existentes donde su presencia sea necesaria. Estas visitas deben ser programas en conjunto con la Gerente del área, y luego de las visitas, los Ejecutivos de ventas deben entregar a la Gerente una minuta de la reunión con el cliente. Las visitas a los clientes no son muy frecuentes, es decir, el ochenta por ciento (80%) del tiempo los Ejecutivos de ventas permanecen en la oficina haciendo uso del correo electrónico y el teléfono para comunicarse con los clientes. En caso de que el cliente presente un inconveniente con un producto o servicio que adquirió, la empresa cuenta con un área de consultoría y soporte técnico para prestar el servicio pertinente, en este caso el Ejecutivo de ventas solo recibe la solicitud de reclamo y la transfiere al área involucrada, los cuales se encargan de resolver el problema y darle seguimiento.

CAPITULO IV
MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de Estudio

Dado al problema de investigación, y habiendo definido los objetivos que permitieron dar respuesta a la pregunta, esta fue una **investigación de campo**, ya que los datos fueron obtenidos directamente de la realidad, lo cual garantizó un mayor nivel de confianza de los mismos (Sabino, 1994).

Existen diferentes modelos para realizar una investigación de campo, para este estudio se seleccionó el de **caso**, ya que este según sabino (1994) "se basa en la idea de que si estudiamos con atención cualquier unidad de un cierto universo, estaremos en condiciones de conocer algunos aspectos generales del mismo" (p.106).

Este estudio fue de tipo **descriptivo - correlacional** ya que se buscó no sólo la información que permitió especificar las características más importantes del fenómeno de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) sino también se buscó la asociación entre sendos grupos participante y control.

Estos autores comentan que los estudios descriptivos buscan determinar las propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Adicional señalan que los estudios descriptivos miden o evalúan diversos aspectos del fenómeno a investigar, para ello se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para poder describir lo que se investiga.

Esta investigación también fue **comparativa** ya que se pretendió cotejar a tres grupos con base a un mismo evento (Hurtado, 2007).

2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación es un plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogidas de datos a utilizar, análisis provistos y objetivos" (Balestrini, 2006. p. 131).

El diseño metodológico es fundamental en la investigación debido a que establece la estrategia que se debe seguir para analizar la información e interpretar los resultados de acuerdo al problema de investigación y de los planteamientos teóricos del estudio (Galíndez & Payares, 2004).

Este estudio tuvo características de una investigación **no experimental** puesto que no se planteó hipótesis, pero si se definieron un conjunto de variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Adicional, esta fue una investigación **longitudinal** porque se registraron observaciones en periodos de tiempos distintos aunque secuenciales.

3. Unidad de Análisis

Para esta investigación la unidad de análisis estuvo conformada por cada uno de los participantes que recibió capacitación E-Learning del grupo de empresas tecnológicas.

3.1 Universo o Población

La población o el universo "se refiere al objeto concreto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, tendría vigencia para el período en el cual se proyecte la investigación" (Monsalve, 1985, p.57).

De acuerdo a Tamayo y Tamayo (1990) la población constituye la totalidad de los sujetos de investigación.

Según este estudio, la población estuvo conformada por los ciento diez (110) trabajadores que integran a la empresa Manapro Consultores, los ochenta (80) trabajadores de Tarsus Representaciones y los nueve (9) trabajadores de Ciclo Digital.

3.2 Muestra

Tamayo y Tamayo (2007) afirman que la muestra "es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico" (p.38).

La muestra de esta investigación estuvo conformada por los doce (12) Ejecutivos de Ventas que integran la Gerencia de Ventas de la empresa Manapro Consultores, los diez y seis (16) Ejecutivos de ventas de Tarsus Representaciones que integran la Gerencia Comercial de la empresa y los seis (6) Ejecutivos de Ventas de la empresa Ciclo Digital.

Se seleccionó esta muestra por las siguientes razones:

- ✓ La Gerencia de ventas y Comercial son consideradas parte vital, ya que estas generan los ingresos principales de las empresas.
- ✓ El cargo Ejecutivo de ventas tiene el mayor porcentaje de representatividad dentro de cada una de las empresas, es decir, este cargo tiene el mayor número de empleados fijos.
- ✓ La medición del retorno de la inversión es más obvia o mucho más fácil para ser determinada para el cargo de Ejecutivo de ventas que en otros cargos.

Para la primera fase del estudio, se utilizaron los doce (12) Ejecutivos de ventas de la empresa Manapro Consultores, sin distinción de sexo, edad, antigüedad en la empresa, grado de instrucción, etc.

Para la segunda fase de la investigación, se utilizaron los doce (12) Ejecutivos de ventas de la empresa Manapro Consultores, los diez y seis (16) Ejecutivos de ventas de Tarsus Representaciones y los seis (6) Ejecutivos de ventas de Ciclo Digital, el tipo de muestreo fue no probabilístico intencional, debido a que la elección de la muestra fue realizada de forma controlada para el logro de los objetivos de la investigación. Por tanto, la muestra para esta fase del estudio estuvo constituida de la siguiente manera:

Tabla 7. Muestra de la Investigación

Empresa	Grupo Experimental	Grupo Control
Manapro Consultores	6 Ejecutivos de Ventas	6 Ejecutivos de Ventas
Tarsus Representaciones	8 Ejecutivos de Ventas	8 Ejecutivos de Ventas
Ciclo Digital	3 Ejecutivos de Ventas	3 Ejecutivos de Ventas

Fuente: Elaboración propia

El Grupo denominado Control no recibió cursos de capacitación para contrastar los niveles de aprendizaje, comportamiento y resultado con el Grupo Experimental, es decir, el grupo que recibió capacitación, esto se hizo con el fin de evaluar que se hayan generado cambios a causa de la formación recibida.

Los grupos fueron conformados de acuerdo a las necesidades de adiestramiento detectadas en la evaluación de competencias, es decir, por ejemplo si dos Ejecutivos de ventas requerían capacitación para la misma competencia uno recibió capacitación y el otro no, y adicional se tomaron en cuenta grado de instrucción, tiempo de experiencia, edad, sexo, para los casos donde la necesidad de capacitación se repetía en más de dos personas.

3.3. Unidad de Estudio

La unidad seleccionada para este estudio fue el personal encargado de la gestión de venta de las empresas participantes, dividido en dos grupos: control (sin entrenamiento) y otro grupo con entrenamiento, es decir, el grupo experimental.

4. Esquema Operacional de la Variable

Se entiende por operacionalización de las variables "el proceso que sufre una variable (o concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica" (Sabino, 1980, p.131).

A continuación se presenta la definición conceptual y operacional de la variable de estudio, donde se explica la noción que se concibió de la misma y cada una de sus dimensiones.

Tabla 8. Matriz de Operacionalización de Variable

Variable	Dimensión	Sub - Dimensión	Concepto	Indicadores	Instrumento
Evaluación Efectividad del Adiestramiento	Adiestramiento E-Learning	Reacción	Grado en que los participantes reaccionan a un evento de capacitación.	. Reacción de los participantes en cuanto al contenido de los cursos. . Reacción de los participantes en cuanto a la duración y condiciones generales del curso. . Reacción de los participantes en cuanto a la metodología.	Cuestionario (Anexo H)
		Aprendizaje	Grado en que los participantes adquirieron los conocimientos impartidos en el curso.	. Conocimiento adquiridos	Pre-test y Post-test proporcionado por cada curso skillsoft
		Comportamiento	Grado en que los participantes aplican en su trabajo lo que aprendieron durante la capacitación.	**.** Cambio de conducta experimentado por el participante en el puesto de trabajo	. Cuestionario Participante (Anexo I) . Cuestionario Supervisor (Anexo J)
		Resultados	Grado en que los productos deseados ocurren como consecuencia de la capacitación E-Learning	**.** Variación en los niveles de ventas (comisiones)	Comparación Q1 y Q2.

Fuente: Donald Kirkpatrick (1998). Adaptación con motivo de la operacionalización de las variables para la tesis: Efectividad de la capacitación E-Learning recibida por los Ejecutivos de venta. Estudio de Caso en Empresa de tecnología por Álvarez, M.F (2015)

5. Fuentes de Recolección de información

Sabino (2002) expresa que "un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información" (p.129).

Para la recolección de información primero se hizo una revisión bibliográfica en donde se consultaron libros, revistas, monografías, artículos de publicaciones periódicas, entre otros con la finalidad de establecer un conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte al estudio, al menos para la elaboración del anteproyecto y las mediciones posteriores.

Se revisó y analizó el contenido de los documentos formales de las empresas seleccionadas para el estudio.

También se tomó en cuenta la información y opiniones aportadas por los expertos en la materia.

6. Técnica de Recolección de Datos

"Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores" (Méndez, 2001, p.137).

En esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas para recolectar los datos.

Fase 1 de la Investigación

"Muchas organizaciones poseen descripciones de cargos pero que no están actualizados o no representan la estrategia organizacional. En ambos casos deberían ser revisados para que reflejen las principales responsabilidades de cada puesto (en definitiva, lo que se espera de quien lo ocupa)" (Alles, 2010, p.28).

Esto era lo que ocurría en la empresa Manapro Consultores, las descripciones de los cargos habían sido actualizadas por últimas vez en el 2005, la información contenida era obsoleta debido a que habían ocurridos cambios en la empresa que afectaron sus procesos y procedimientos, por tanto, este valioso instrumento no estaba cumpliendo con su función.

Por lo expuesto anteriormente, antes de definir e implantar el modelo de competencias fue necesario actualizar la descripción de los cargos, para ello se siguió la siguiente metodología:

1. Se envió vía email a cada Ejecutivo de ventas el Cuestionario Análisis del Puesto (Anexo A) en el cual proporcionaron información sobre los conocimientos, habilidades, tareas, actividades y responsabilidades que realizaba cada uno en el puesto de trabajo. Adicional se entrevistaron a los cuatro (4) Gerentes de Cuentas, quienes en un principio fueron Ejecutivos de ventas y dado a su excelente desempeño fueron ascendidos.

2. Esta información (cuestionario y entrevista) fue transcrita literalmente.

3. Se resaltaron las ideas, expresiones y palabras comunes de los cuestionarios y entrevistas.

4. Se extrajo la información similar y se separaron las diferentes.

5. Luego de analizada la información, se llenó el formato Descripción de Cargo (Anexo B) el cual se encuentra controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad bajo el número F-44. En este formato se indicó el objetivo del cargo, los requisitos mínimos en cuanto al nivel de instrucción y años de experiencia, las tareas específicas, la autoridad y las tareas en materia del Sistema de Gestión de la Calidad.

7. La Descripción de cargo fue enviada vía email a los Ejecutivos de ventas para su revisión, una vez que todos estuvieron de acuerdo con la información contenida, esta fue enviada a la Gerente de ventas para su revisión y aprobación y luego al Director Comercial para su aprobación.

Por motivos de la investigación solo se detalla el proceso de actualización de la descripción del cargo Ejecutivos de Ventas, pero esto fue un procedimiento que se realizó con todos los cargos de la empresa Manapro Consultores.

Para implementar el Modelo de Competencias, específicamente para el cargo Ejecutivo de Ventas se utilizó la metodología empleada por Boscán y Díaz (1995). Es importante destacar que esta metodología fue utilizada para determinar las competencias de todos los cargos que conforman la empresa.

1. Se realizaron charlas y presentaciones para concientizar al personal de la empresa sobre el concepto de competencias, su importancia y evaluación, de forma que los evaluados no se sintieran amenazados y los evaluadores hicieran un trabajo objetivo.

2. Con el apoyo de la Gerente de Gestión Humana y del personal de su Gerencia se identificaron todas las competencias para el cargo Ejecutivo de ventas, para lo cual se utilizó la Descripción del cargo previamente actualizada y el diccionario de competencias de Spencer &Spencer (1993) y Alles, M (2010) para la definición de las mismas.

Las competencias fueron seleccionadas de acuerdo a las tareas y funciones de los Ejecutivos de ventas en su puesto de trabajo.

3. Se entregó en físico el formato Competencias Requeridas para el Cargo (Anexo C) a cada miembro que conformaba al grupo evaluador para que determinaran las competencias requeridas para el cargo Ejecutivo de ventas. El grupo evaluador estuvo integrado por el personal Directivo de la empresa que tiene relación directa con los Ejecutivos de Ventas. Este grupo de Directivos estuvo conformado por:

- ✓ Director Comercial
- ✓ Director Infraestructura y Logística
- ✓ Líder del Sistema de Gestión de la Calidad
- ✓ Gerente de Ventas
- ✓ Gerente de Gestión Humana

De la selección de competencias previamente realizada, los Directivos seleccionaron las seis (6) Competencias Específicas más importantes que debe tener un Ejecutivo de Ventas para lograr un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Esta selección fue realizada primero de forma individual y luego en reunión con el grupo de evaluadores se determinaron las seis (6) competencias definitivas.

4. Estas seis (6) competencias definitivas fueron aplicadas a un Gerente de Cuentas para observar si la elección funcionaba y si era alcanzable.

5. Una vez delimitadas las seis (6) Competencias Específicas, el personal Directivo determino la prioridad que tenía cada competencia para el desempeño exitoso de los Ejecutivo de Ventas en su puesto de trabajo, para ello se utilizó el formato Prioridad de las Competencias (Anexo D) donde debieron indicar utilizando una escala del 1 al 6, sin repetir ningún valor, cual competencia tenia mayor importancia; a la competencia que se le asignó el valor 1 (uno) era más importante para lograr un desempeño exitoso en el puesto de trabajo que la competencia

que se le asignó el valor 6 (seis). El formato fue entregado en físico, y llenado individualmente. Luego por consenso con el personal Directivo se determinó la prioridad definitiva de las seis (6) competencias de la posición Ejecutivo de Ventas.

6. El próximo paso fue determinar las conductas asociadas a las seis (6) competencias seleccionadas. Para ello se contó con el apoyo de la Gerente de Ventas quien determino cuales Ejecutivos de Ventas eran los que tenían un desempeño exitoso y no tan exitoso. Una vez determinado ambos grupos, sin que los miembros estuvieran consiente de dicha distinción, se procedió a entrevistarlos utilizando la técnica de Incidentes Críticos. Con esta entrevista se identificaron las mejores prácticas, lo que se debía y lo que no se debía hacer, y lo que se tenía que mejorar.

Blum y Naylor (1990) comentan que el término de Incidente Crítico se refiere a "todas las conductas que tienen las personas en el trabajo, que los supervisores consideran como "notables". A su vez, lo notable puede referirse a casos de conducta en el trabajo extraordinariamente "buena" o excesivamente "mala"" (p. 296).

7. Los incidentes obtenidos del cargo Ejecutivo ventas fueron transcritos literalmente, y fueron presentados al grupo de Directivos y a los Gerentes de Cuentas quienes se encargaron de asignarles un valor de escala en cuanto al grado de conveniencia de cada incidente. Esta escala fue compuesta por los valores 1, 2 y 3. Donde el valor uno (1) son comportamientos que están por debajo de lo requerido para desempeñar el cargo, el valor dos (2) son los comportamientos requeridos para el cargo y el valor tres (3) excede los requerimientos del cargo.

8. A cada competencia se le asignaron tres (3) niveles de conductas los cuales determinaron el desempeño de la persona en su puesto de trabajo.

Tabla 9. Matriz de Operacionalización de Variable

Nivel 3	Excede los requerimientos del cargo
Nivel 2	Cumple con los requerimientos del cargo
Nivel 1	No cumple con los requerimientos del cargo

Fuente: Elaboración Propia

9. La selección de la conducta ideal para tener un desempeño exitoso en el puesto de trabajo para cada competencia fue realizada por el grupo de Directivos incluyendo a los Gerentes de

cuentas, para lo cual se utilizó el formato Nivel Ideal de Comportamiento (Anexo E) el cual fue entregado en físico a cada uno de los evaluadores.

10. Una vez determinadas las conductas ideales asociadas a cada competencia para el cargo Ejecutivo de ventas, se aplicó el instrumento Evaluación de Competencias (Anexo F) a una muestra piloto al azar, la cual estuvo conformada por cinco (5) Ejecutivos de ventas que laboraban para la empresa Tarsus Representaciones. Este personal tenía el mismo perfil que los Ejecutivos de ventas de Manapro Consultores.

11. Una vez evaluada la efectividad del instrumento, se procedió a evaluar las competencias actuales de los Ejecutivos de ventas de las tres empresas de tecnología seleccionadas, para lo cual se utilizó la evaluación 180°, cuya implementación se explica a continuación:

Cada Ejecutivo de venta tuvo la oportunidad de evaluar su propio desempeño por medio de la autoevaluación y adicional, fue evaluado por tres (3) personas de la empresa que tienen relación directa con el evaluado.

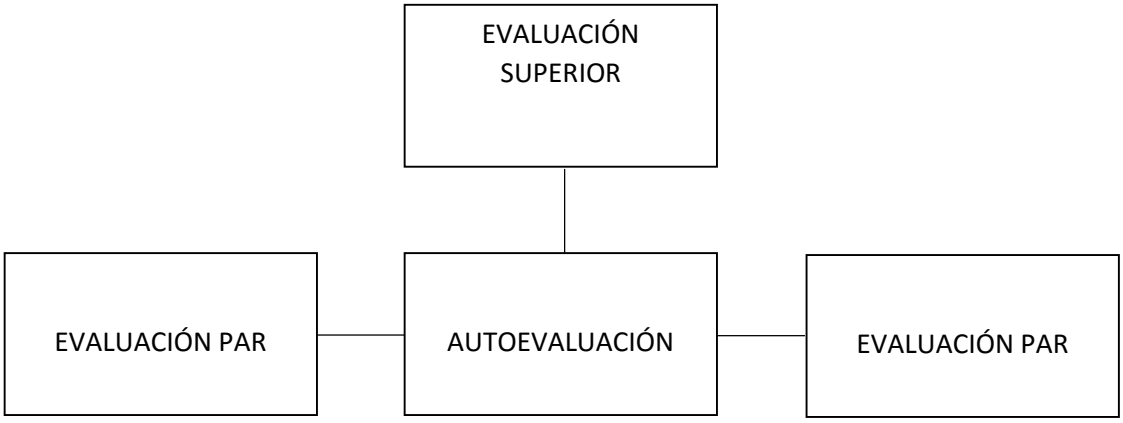

Figura 3. Evaluación 180°

Fuente: Elaboración propia

La selección de los pares fue realizada de manera aleatoria.

12. Para el análisis de la Evaluación 180° los datos fueron vaciados en una tabla de Excel, en la cual se detallaron los resultados obtenidos de las cuatro (4) evaluaciones realizadas para cada evaluado. Estos datos fueron promediados para cada competencia. El resultado fue comparado

con el nivel ideal de cada competencia para determinar las brechas (nivel ideal menos nivel real).

Fase 2 de la Investigación

Luego de determinar las brechas de cada Ejecutivo de ventas se determinó la competencia que debía ser asumida en la capacitación, en los casos donde había que proporcionar capacitación para dos o más competencias, se eligió la que tuviera mayor nivel de prioridad para desempeñar exitosamente las actividades en el puesto de trabajo.

Utilizando el catálogo de la empresa Skillsoft se seleccionaron los cursos E-Learning que fueron posteriormente realizados por los Ejecutivos de ventas para cerrar las brechas encontradas en la evaluación de competencia. Para ello se elaboró un Plan de Capacitacion (Anexo G), en el cual se indicó el nombre y el código del curso que debía realizar cada participante, fecha de inicio y fecha máxima para culminarlo.

En esta investigación sólo se capacito una competencia por participante, y solo se asignó un curso para cada competencia. Los participantes tuvieron un mes para realizar el curso asignado. Los Ejecutivos de ventas que formaron parte del Grupo Experimental tenían acceso a los cursos las 24 horas al día y los 7 días a la semana, por lo cual, ellos podían hacer los cursos en cualquier momento del día. Por el tipo de trabajo de los Ejecutivos de ventas, que en este caso es más de oficina que de calle, ellos podían realizar los cursos en su puesto y horario de trabajo siempre y cuando esto no interfiriera con el cumplimiento de sus labores.

Fase 3 de la Investigación

Para determinar la efectividad de la capacitación E-Learning se realizó la siguiente metodología:

Nivel 1: Reacción

Para medir el nivel de reacción de los participantes a la capacitación e-learning se aplicó y analizó el cuestionario Satisfacción Capacitación Recibida (Anexo H).

El cuestionario que se utilizó como base para medir este nivel fue el creado por Franceshi, C., & Hernández, M. (2007) en su tesis de grado para optar al título de Industriologas de la Universidad Católica Andrés Bello, titulada: *Evaluación de modalidades de adiestramiento bajo el enfoque de Phillips (1996) caso: Xerox de Venezuela, C.A*. Este

instrumento fue validado por un grupo de expertos en el área de Adiestramiento y Metodología de la investigación. El grupo estuvo constituido por:

- Profesor José Ramón Naranjo, Industriólogo (Tutor académico de la tesis de Franceshi & Hernández (2007)).
- Lic. Laura Aiello, Industriólogo, Gerente Regional de Capacitación y Desarrollo de Xerox de Venezuela, C.A. (tutora institucional de la tesis de Franceshi & Hernández (2007))
- Lic. César Yacksir, Psicólogo, Especialista en Desarrollo Organizacional y Coordinación de Formación de CENDECO, UNIMET.

Este instrumento midió el nivel de satisfacción de los participantes en cuanto a: contenido y materia impartida en el curso, lo aprendido en el curso, duración del curso, cantidad de información, diseño y presentación de la materia.

El instrumento estuvo compuesto por nueve (9) preguntas cerradas, las cuales tenían una escala de evaluación tipo Likert de cuatro (4) grados o categorías.

El cuestionario tuvo una pregunta abierta donde el participante pudo indicarnos sus sugerencias, para la codificación de esta pregunta se utilizó el procedimiento planteado por Hernández, Fernández y Baptista (1998)

- Primero, se observó la frecuencia con que aparece cada respuesta a la pregunta.
- Se seleccionaron las repuestas que se presentaban con mayor frecuencia.
- Se clasificaron las respuestas elegidas en aspectos, temas o rubros. Se verificó que fueran excluyentes.
- Se les asignó un nombre o título a cada bloque de respuestas.
- Se les asigno un código a cada patrón general de respuesta.

Los participantes una vez culminado el curso E-learning, inmediatamente llenaron el cuestionario

Nivel 2. Aprendizaje

De acuerdo con Kirkpatrick (1998) la aplicación de un test antes de ejecutar la capacitación E-Learning permite conocer el grado de aprovechamiento de los contenidos impartidos en cada curso, ya que se puede tener una medida previa, para luego compararla con

una medida final, de manera que se pueda determinar si hubo aprovechamiento de los conocimientos de los cursos.

Por lo expuesto anteriormente, para medir el nivel de aprendizaje de los Ejecutivos de ventas se utilizó un test contenido en cada curso E-Learning, los cuales han sido diseñado previamente por la empresa Skillsoft.

El test (pre-test) fue aplicado a los Ejecutivos de ventas (Grupo Control y Grupo Experimental) antes de recibir la formación. En el caso de los integrantes del Grupo Control el pre-test fue enviado por correo electrónico, y para el caso de los participantes del Grupo Experimental el pre-test fue suministrado por el curso E-Learning cuando el participante ingresó por primera vez al mismo. Una vez que el participante culminó la capacitación, el curso E-Learning le aplicó otro test (post-test) para evaluar los conocimientos adquiridos. En el caso del Grupo Control el test (post-test) fue enviado también vía correo electrónico.

Cada test contenía veinticinco (25) preguntas y cuatro (4) posibilidades de respuesta para cada una, donde sólo una (1) era la correcta. La puntuación máxima de cada test era de 100%, por tanto, cada pregunta tenía un valor de 4%.

Tabla 10. Escala de puntuación por respuesta

Respuestas	Valor
Correctas	4%
Incorrectas	0

Fuente: Elaboración propia

Ambos test, en el caso del Grupo Experimental, fueron corregidos automáticamente por el curso E-Learning y los participantes, Gerencia de Gestión Humana y el supervisor inmediato pudieron conocer los resultados de la evaluación inmediatamente.

En el caso del Grupo Control, los test fueron revisados por el personal de la Gerencia de Gestión Humana, utilizando para ello la plantilla de respuestas suministradas por los cursos E-Learning.

Nivel 3. Conducta

Para medir el nivel de conducta se aplicaron los test Evaluación Aplicación para Participante (Anexo I) y Evaluación Aplicación para Supervisor (Anexo J) diseñados por

Franceshi, C., & Hernández, M. (2007). Uno de los test, de acuerdo a lo indicado por Kirkpatrick (1998), va dirigido al participante y el otro al supervisor inmediato. Estos test fueron aplicados al mes que el participante culmino el curso asignado.

Nivel 4. Resultados

Para la evaluación de este nivel el Grupo de Empresas Tecnológicas suministro información sobre los ingresos variables (comisiones) que obtuvieron los participantes antes de haber recibido la capacitación E-Learning (dos meses antes (Q1)) y después de ejecutada (dos meses después (Q2)); estos resultados fueron vaciados en un cuadro de Excel y fueron analizados de forma individual, es decir, evaluando a cada participante, y de forma grupal. Para el cálculo del Retorno de la Inversión se determinaron los costos y los beneficios asociados a la capacitación ejecutada por los Ejecutivos de ventas.

Tabla 11. Propuesta de Plan de Evaluación

NIVEL	AREA DE INTERÉS	METODO	TIEMPO
Reacción	Satisfacción por la capacitación recibida.	Cuestionario Anexo H	Inmediatamente finalizado el curso.
Aprendizaje	Variación en los conocimientos	Pre-test y Pos-Test proporcionado y suministrado por el curso E-Learning	Antes de realizar el curso Después de realizar el curso
Conducta	Aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo.	Cuestionario Anexo I Anexo J	Mes después de realizar el curso
Resultado	Variación monetaria como resultado de la capacitación recibida.	Comisiones de ventas de cada Ejecutivo de ventas	Antes de realizar el curso Después de realizar el curso

Fuente: Kirkpatrick (1998) Adaptación por Álvarez, M.F (2015) con motivo del análisis de esta investigación.

Los instrumentos anteriormente expuestos debido a su naturaleza no requirieron aplicación de validaciones estadísticas ni de confiabilidad, pero si la opinión de expertos en el área de Metodología de la investigación y de Relaciones Industriales como lo son:

Profesor José Naranjo, Industriólogo (Tutor Académico)

Profesora Linett Estrada, Indutriólogo. (Docente de Metodología de la Investigación)

Nairobel Meléndez, Lic. Recursos Humanos (Tutora Empresarial)

Tibaide Henriquez, Lic. Organización y Método (Líder SGC)

7. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Los instrumentos utilizados son válidos y confiables porque:

- En el Nivel Reacción, la satisfacción de los participantes es alta;
- En el Nivel Aprendizaje, hay un incremento en los conocimientos;
- En el Nivel Conducta, hay una variación positiva en el comportamiento de los participantes; y
- En el Nivel Resultado, si los costos de inversión son razonablemente bajos.

8. Técnica Análisis de Resultados

Analizar, a nivel general y desde un punto de vista lógico, consiste en identificar los elementos de un todo, separarlos y examinarlos para lograr entender sus principios más básicos (Balestrini, 2006).

Los datos que fueron recolectados con los cuestionarios fueron procesados a través de la estadística descriptiva. Se utilizaron matrices en las cuales se vaciaron los datos realizando una distribución de frecuencias. Estas distribuciones son definidas por Hernández, Fernández & Baptista (2003) como un “conjunto de puntuaciones ordenadas con sus respectivas categorías”.

Los datos también fueron mostrados gráficamente para que el lector pudiera tener una visión sistemática y resumida de los resultados, para ello se utilizaron diagramas de barras y circulares.

Siguiendo con la metodología de Kirkpatrick (1998), los resultados de la evaluación de la efectividad de la capacitación E-Learning se presentaron a través de cuatro niveles: Reacción,

Aprendizaje, Cambio de Conducta y Resultados, es importante recordar que cada nivel es importante y que tiene un impacto sobre el que sigue. Los niveles mencionados fueron presentados cada uno por separado.

Nivel 1. Reacción

En este nivel se midieron las reacciones a partir de lo que señala Phillips (1997) como se mencionó anteriormente y no hay contradicción entre lo planteado y lo prescrito por Kirkpatrick en este mismo nivel, de o para los participantes ante la capacitación E-Learning recibida. Kirkpatrick (1998) comenta que "evaluar la reacción es lo mismo que medir la satisfacción del cliente…".

A continuación se presentarán los ítems que fueron evaluados por los participantes que realizaron la capacitación E-Learning:

- ¿Ha considerado interesante para su capacitación o desarrollo laboral el curso?
- ¿Y para el interés general de su empresa?
- ¿Considera que la materia se presentó de forma interesante?
- ¿Usted recomendaría el curso?
- Trate de evaluar lo aprendido de acuerdo a la siguiente escala: todo ha sido nuevo para mí, he aprendido bastante, he aprendido poco, no he aprendido nada.
- Con respecto a la duración del curso. ¿Usted considera que el tiempo ha estado bien calculado?
- ¿Le ha gustado la calidad, cantidad, diseño y presentación de la materia?
- Respecto a la flexibilidad en cuanto al lugar y horario de esta modalidad de capacitación (E-Learning). ¿Usted la ha encontrado Muy bueno, regular, poco adecuado o pésimo?
- En general, estimo que el tiempo que pasé realizando este curso mereció la pena.

En este nivel se utilizaron puntajes absolutos relativos (%).

Nivel 2. Aprendizaje

Es importante evaluar la adquisición de los conocimientos en los participantes porque de no ser alcanzado, no debe esperarse que haya cambios en la conducta de los mismos en el puesto de trabajo.

Kirkpatrick (1998) indica que cuando los conocimientos a impartir no son nuevos para los participantes es importante aplicar un test antes de iniciar la capacitación para medir sus percepciones en cuanto a los conceptos, técnicas y principios a enseñar, para luego compararlos con los resultados obtenidos de la aplicación de un test al culminar la capacitación.

En esta investigación se evaluó el nivel de aprendizaje siguiendo la metodología de Kirkpatrick, ya que los cursos que fueron impartidos no son ajenos a los participantes.

Los resultados de los test fueron vaciados en una tabla en la cual se calcularon las puntuaciones promedios de cada participante obtenidos en el pre-test y en el post-test. Luego se compararon ambos resultados para conocer la ganancia de conocimiento. E inclusive en aspectos específicos para considerar lo aprendido o lo desaprendido a este nivel.

Fue indicador de aprendizaje los participantes que consiguieron puntuaciones superiores al comparar los resultados del post- test con el pre-test. Mientras mayor fue la diferencia entre las puntuaciones de ambos test significó que hubo más aprendizaje.

El test tiene una puntuación máxima de 100%, la empresa determinó como nivel mínimo de aprendizaje 85%, es decir, que un participante que obtenga más de 85% en el post-test posee avanzados conocimientos sobre la competencia.

Nivel 3. Conducta

En este nivel se pretendió medir el cambio de conducta de los participantes en el puesto de trabajo, es decir, si hay diferencia en la forma de trabajar de los participantes como consecuencia de la capacitación recibida.

Kirkpatrick (1998) comenta que es importante dejar pasar un tiempo, una vez culminada la capacitación, para que el participante tenga la oportunidad de poner en práctica las competencias adquiridas. Por esta razón los participantes una vez culminada la capacitación, tuvieron un (1) mes para poner en práctica los conocimientos en el puesto de trabajo.

Para esta investigación se aplicaron dos cuestionarios, uno que fue respondido por el participante y el otro por el supervisor inmediato para evaluar en qué medida se evidenciaron cambios observables en la conducta de los participantes. Cada uno evaluará los ítems que se detallan a continuación.

El participante evaluó

Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos

- Si los conocimientos aprendidos pudieron ser aplicados en el puesto de trabajo.
- Si la empresa cuenta con los recursos para poder poner en práctica las competencias desarrolladas.
- Si aplica los conocimientos y/o habilidades aprendidas frecuentemente en la ejecución de sus tareas.

Utilidad de la capacitación

- Si el participante antes de realizar la capacitación estaba consciente de la utilidad de la formación para su desarrollo personal y profesional.
- Si el participante antes de realizar la capacitación estaba consciente de la utilidad de la formación para la empresa.

El supervisor evaluó

Ejecución de las tareas

- Si el trabajador tiene mejor comprensión sobre como ejecutar las tareas.
- Si el desempeño ha mejorado.
- Si el trabajador tiene mejor actitud hacia el trabajo.
- Si se siente más seguro.

Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos

- Si la empresa cuenta con los recursos para poder poner en práctica las competencias desarrolladas por los participantes.

Asimilación de los contenidos

- Si el trabajador posee nuevos conocimientos gracias a la capacitación ejecutada.

Nivel 4. Resultados

En este nivel propuesto por Donald Kirkpatrick (1998), se determinaron los resultados finales obtenidos por los participantes como consecuencia de la aplicación de los conocimientos

adquiridos durante la capacitación E-Learning, los cuales se pueden ver reflejados en el incremento de la producción, mejora de la calidad, reducción de los costos, minimización de los accidentes laborales, reducción de la rotación del personal, incremento de las ventas. La idea de evaluar este nivel es probar que la capacitación fue rentable.

Para conocer el impacto, la empresa proporcionó los datos de las comisiones por ventas de cada uno de los Ejecutivos de ventas antes de recibir la capacitación y luego de ejecutada. Estos datos fueron vaciados en una tabla y graficados para observar si hubo alguna variación en las ventas, y si la capacitación influyó en el cambio.

Para determinar el Retorno de la Inversión se utilizó la fórmula planteada por Jack Phillips (1997), donde se comparó el valor monetario de los beneficios de la formación con los costos del plan de capacitación.

9. Aspectos Éticos

El manejo de la información de los participantes en la investigación fue confidencial por lo que no se utilizaron sus nombres. Por otro lado, la investigación implico la aplicación de instrumentos y manejo de la información lo cual también se trató de forma confidencial.

CAPITULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Fase 1. Actualización de las Descripciones de Cargos e implementación del Modelo de Competencias

- Actualización de las Descripciones de Cargos

Para la actualización de las descripciones de los cargos de la empresa Manapro Consultores primero se hizo una revisión de la información organizacional donde se recogió la siguiente información: misión, visión, objetivos, estructura organizativa y todo lo referente al sistema de gestión de la calidad.

Luego para obtener información de cada puesto de trabajo se suministró a los ciento diez (110) trabajadores, vía email, el cuestionario Análisis del Puesto (Ver anexo A), en el cual cada persona proporcionó la información que se lista a continuación:

- ✓ Datos Personales: nombre y apellido, edad, grado de instrucción, nombre del cargo que ocupa en la empresa, tiempo de antigüedad y tiempo de experiencia en cargos similares.
- ✓ Tareas en el Puesto de Trabajo: tareas que ejecutan diariamente, tareas que realizan con frecuencia y tareas ocasionales.
- ✓ Responsabilidades en el Puesto
- ✓ Habilidades Técnicas
- ✓ Y Conocimientos

Las descripciones de los cargos reflejan la siguiente información: una primera parte donde se identifica el cargo, denominación, gerencia a la que pertenece, cargo al cual reporta, cargo

al cual supervisa y el objetivo del mismo. Se creó una segunda parte en la cual se indican las seis (6) competencias ideales que debe tener una persona para ocupar la posición, la tercera parte muestra los requerimientos mínimos para ocupar la posición tales como el grado de instrucción y experiencia en cargos similares. La cuarta parte describe las funciones específicas del cargo, una quinta parte que indica la autoridad del cargo y por ultimo las tareas del cargo referentes al sistema de gestión de la calidad.

Por motivo del estudio se muestra en el Anexo B la "Descripción del Cargo Ejecutivo de Ventas".

- Modelo de Competencias

Luego de actualizar las Descripciones de los cargos y que están fueron revisadas y aprobadas por los respectivos Gerentes, Directores y Presidencia, y utilizando la información organizacional, se procedió a determinar las competencias requeridas para cada posición. Para el cargo Ejecutivo de Ventas se determinaron y definieron veintiuna (21) competencias (ver anexo C) de las cuales fueron seleccionadas las seis (6) competencias más importantes que debía tener un Ejecutivo de ventas para ocupar el cargo y se les indico el nivel de prioridad (ver anexo D). A continuación se listan las seis (6) competencias específicas, en su respectivo orden de importancia, para la posición:

- ✓ Orientación al Logro
- ✓ Orientación al Cliente
- ✓ Negociación
- ✓ Comunicación
- ✓ Búsqueda de Información
- ✓ Solución de Problemas Comerciales

Luego de determinar las competencias se procedió a determinar los comportamientos asociadas a cada una. La Gerente de ventas hizo una selección de sus ejecutivos de ventas indicando los que tenían un desempeño exitoso y los ejecutivos de ventas cuyo desempeño estaban por debajo de lo esperado. Se entrevistó a cada ejecutivo de ventas por separado utilizando el método de entrevista de incidentes críticos para conocer el comportamiento de cada

uno bajo diferentes situaciones y así observar cuales eran los comportamientos que se deseaban mantener y los que por el contrario, se deseaban erradicar.

Con la ayuda de los Directivos y Gerentes se determinaron los tres (3) niveles de comportamiento asociados a cada competencia para el cargo Ejecutivo de ventas, luego se determinó el nivel de comportamiento requerido para tener un desempeño éxito en el puesto de trabajo, por consenso se determinó que un ejecutivo de ventas con un nivel dos (2) de comportamiento en cada competencia podía tener un desempeño exitoso en la ejecución de sus labores (Ver anexo E).

Aunque un Ejecutivo de ventas que se encontraba en el nivel dos (2) tenía un desempeño exitoso en su puesto de trabajo, la empresa deseaba llevar a todo su personal a un nivel tres (3), para contar con un personal altamente capacitado y poder promoverlos a posiciones superiores dentro de la empresa.

Después de determinar los comportamientos y su nivel ideal para cada competencia se procedió a evaluar las competencias de los Ejecutivos de ventas del Grupo de Empresas Tecnológicas, para ello se eligió de forma aleatoria los pares que iban a evaluar a cada persona y se entregó a cada uno (Evaluado, Par 1, Par 2, Supervisor Inmediato) el formato Evaluación de Competencias (Ver anexo F), la información recolectada fue vaciada en una tabla de Excel como se muestra a continuación:

Tabla 12. Resultados Evaluación de Competencias

	Evaluado 1	Autoevaluacion	Colega (Par)	Colega (Par)	Jefe Inmediato	Promedio	Nivel Minimo para el cargo	Brecha
1	Orientacion al Logro	2	2	2	2	2	2	0
2	Orientacion al Cliente	2	2	2	2	2	2	0
3	Negociacion	3	2	2	2	2.25	2	0.25
4	Comunicacion	2	1	1	1	1.25	2	-0.75
5	Busqueda de Informacion	2	2	2	2	2	2	0
6	Soluciones de Problemas Comerciales	2	2	2	2	2	2	0

Fuente: Álvarez, M. (2016). Tabulación Resultados de la Evaluación de Competencias. Elaboración propia con motivo del análisis de esta investigación.

En la primera columna se identificó la persona que fue evaluada, y se listaron las seis (6) competencias ideales en orden de prioridad, en la segunda columna se encuentran los resultados de la autoevaluación, en la tercera y cuarta columna aparecen los resultados de la evaluación

que hicieron los pares del evaluado, en la quinta columna se muestran los resultados de la evaluación realizada por el supervisor inmediato del evaluado, en la sexta columna se calculó el promedio de los resultados de las cuatro (4) evaluaciones, en la columna séptima se indicó el nivel ideal para cada competencia y en la última columna aparece el cálculo de la diferencia entre el nivel real y el nivel ideal, lo que se denomina brecha. En las competencias donde el evaluado obtuvo una puntuación negativa significaba que debía recibir capacitación para tener un desempeño exitoso en su puesto de trabajo.

Este procedimiento se realizó para los treinta y cuatro (34) Ejecutivos de ventas que laboran para el Grupo de Empresas Tecnológicas, a continuación se presentan un cuadro resumen por empresa:

Tabla 13. Resultados Evaluación de Competencias Ejecutivos de ventas de Manapro Consultores

			Manapro Consultores											
		Ejecutivos de Ventas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
COMPETENCIAS	1	Orientacion al Logro	0	0	0	-0.25	0	0.75	-0.25	0	0	0.25	0.75	0.75
	2	Orientacion al Cliente	0	0	-0.25	0	0	0.5	0	-0.25	0	0	0.25	0.25
	3	Negociacion	0.25	-0.5	0	0.5	-0.25	1	0.25	0.5	-0.5	-0.25	0.5	0.75
	4	Comunicacion	-0.75	-0.25	0	1	1	1	1	1	-0.5	1	1	1
	5	Busqueda de Informacion	0	0	0	0	0	0	0.25	0	0.25	-0.25	-0.25	0.5
	6	Solucion de Problemas Comerciales	0	0	0	0	0	0.5	0.25	0.5	0	0	-0.25	0

Fuente: Álvarez, M. (2016). Brechas Ejecutivos de Ventas Manapro Consultores. Elaboración propia con motivo del análisis de esta investigación.

Tabla 14. Resultados Evaluación de Competencias Ejecutivos de ventas de Tarsus Representaciones

			Tarsus Representaciones															
		Ejecutivos de Ventas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
COMPETENCIAS	1	Orientacion al Logro	0	-0.25	0.75	-0.25	-0.5	0.5	-0.25	-0.25	0.5	-0.25	0	-0.25	0.25	-0.25	-0.25	0
	2	Orientacion al Cliente	-0.25	-0.25	1	0	-0.75	0.5	0	-0.5	0.75	0	-0.25	0	0.5	-0.25	0.75	1
	3	Negociacion	0.25	0.25	0.75	0	0	1	0.25	-0.5	0.5	0.75	0	0.25	0.25	0.25	1	1
	4	Comunicacion	-0.25	1	1	0.75	0.25	1	1	0.25	1	1	-0.25	0.5	1	0.25	1	1
	5	Busqueda de Informacion	0	0	0	0	-0.5	0	0.5	0	0.25	0	0	-0.25	0.75	0	0	0
	6	Solucion de Problemas Comerciales	-0.25	-0.25	0	0	-0.25	0.75	0.25	-0.75	0.25	0.25	0	0	0.75	0	0.75	1

Fuente: Álvarez, M. (2016). Brechas Ejecutivos de Ventas Tarsus Representaciones. Elaboración propia con motivo del análisis de esta investigación.

Tabla 15. Resultados Evaluación de Competencias Ejecutivos de ventas de Ciclo Digital

			Ciclo Digital					
		Ejecutivos de Ventas	1	2	3	4	5	6
COMPETENCIAS	1	Orientacion al Logro	0	-0.5	0	0.5	0	0
	2	Orientacion al Cliente	0.5	-0.75	0	0.75	-0.75	0
	3	Negociacion	1	0.25	-0.25	0.75	-0.75	0.5
	4	Comunicacion	0.75	0.25	0	1	0	1
	5	Busqueda de Informacion	0	-0.5	0	0	0	0
	6	Solucion de Problemas Comerciales	0.75	0	-0.75	0.5	-1	0

Fuente: Álvarez, M. (2016). Brechas Ejecutivos de Ventas Ciclo Digital. Elaboración propia con motivo del análisis de esta investigación.

En la primera columna de la tres (3) tablas anteriores se muestran las competencias por orden de prioridad, las columnas siguientes representan a los evaluados por empresa, los cuales fueron identificados con números en la parte superior de la tabla. Los números negativos resaltados en rosado en la tabla representan las competencias de los evaluados que se encuentran por debajo del nivel mínimo requerido para desempeñarse exitosamente en el puesto de trabajo y los números en la tabla que se encuentran resaltados en naranja fueron los evaluados que no presentaron brechas pero que para tener un desempeño sobresaliente deben llevar esas competencias al valor uno (1), por tanto, se decidió que en estos últimos casos el personal también recibiera capacitación de modo que llevaran la competencia al nivel tres (3) y así tener un desempeño sobresaliente y poder optar por una posición superior en la empresa.

Fase 2. Diseño e Implementación del Plan de Formación E-Learning

De acuerdo a las brechas resultantes de la evaluación de competencias se hizo la selección de las personas que integraron el Grupo Control y el Grupo Experimental, los cuales quedaron definidos de la siguiente forma:

Tabla 16. Definición Grupo Control y Grupo Experimental

Manapro Consultores			
#	Grupo Control	Grupo Experimental	Competencia
1	7	4	Orientacion al Logro
2	8	3	Orientacion al Cliente
3	5	2	Negociacion
4	9	1	Comunicacion
5	6	10	Busqueda de Informacion
6	12	11	Solucion de Problemas Comerciales
Tarsus Representaciones			
#	Grupo Control	Grupo Experimental	Competencia
1	1	5	Orientacion al Cliente
2	4	2	Orientacion al Logro
3	6	3	Busqueda de Informacion
4	7	10	Orientacion al Logro
5	11	8	Orientacion al Cliente
6	9	16	Busqueda de Informacion
7	12	14	Orientacion al Logro
8	13	15	Orientacion al Logro
Ciclo Digital			
#	Grupo Control	Grupo Experimental	Competencia
1	4	1	Busqueda de Informacion
2	6	2	Orientacion al Logro
3	3	5	Negociacion

Fuente: Álvarez, M. (2016). Selección Grupo Control y Grupo Experimental. Elaboración propia con motivo del análisis de esta investigación.

En la primera columna se muestran los Ejecutivos de ventas que no recibieron capacitación, en la segunda columna se muestra el personal seleccionado para participar en la capacitación y en la última columna se muestra la competencia motivo de capacitar.

Luego de determinar los grupos Control y Experimental se procedió a seleccionar los cursos Skillsoft encargados de cerrar las brechas encontradas en los participantes, una vez seleccionados los cursos, cada Gerente se reunió con cada Ejecutivos de Ventas para dar feedback de la evaluación de competencia, brindar información del curso que debían realizar y lo que se esperaba del participante una vez culminado el curso.

Los cursos fueron inscritos el veinte y nueve (29) de febrero de 2016 y estuvieron disponibles hasta el treinta y uno (31) de marzo de 2016, es decir, los participantes tuvieron un mes para ejecutar los mismos. Fueron seleccionados seis (6) cursos de áreas de conocimiento diferentes. Los nombre de los cursos, código, tiempo de duración y participantes se encuentran detallado en el Anexo G "Plan de Formación".

Fase 3. Evaluación Efectividad del Adiestramiento E-Learning

3.1 Nivel Reacción

- Análisis Cuantitativo:

Los participantes pudieron expresar su opinión con respecto al curso E-learning recibido por medio del formato Satisfacción de la Capacitación Recibida (Anexo H). De la pregunta uno (1) a la pregunta cinco (5) pudieron valorar la acción formativa, de la pregunta seis (6) a la pregunta siete (7) valorar las condiciones generales del curso y de la pregunta ocho (8) a la pregunta nueve (9) valorar la modalidad E-learning. Las respuestas de las encuestas fueron tabuladas y analizadas utilizando el programa de Microsoft Excel.

Tabla 17. Respuestas al Cuestionario Satisfacción de la Capacitación Recibida

	PREGUNTA									
Encuesta #	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**Promedio por Encuesta**
1	100	100	100	100	66	0	100	100	100	85
2	66	66	66	66	33	0	50	100	66	57
3	100	100	66	66	33	0	100	66	66	66
4	100	100	100	100	66	0	100	66	100	81
5	66	66	66	33	33	0	50	100	66	53
6	66	66	66	66	66	0	50	100	66	61
7	66	66	66	100	33	0	100	100	66	66
8	66	66	66	66	66	0	100	100	100	70
9	66	66	66	33	33	0	50	66	66	50
10	66	66	66	33	33	0	50	33	33	42
11	66	66	66	66	33	0	50	66	66	53
12	33	33	33	33	0	0	0	100	33	29
13	100	100	100	66	66	0	100	66	66	74
14	66	66	66	66	66	0	100	100	66	66
15	66	66	66	66	66	0	100	66	66	62
16	66	66	33	33	33	0	50	33	33	39
17	100	100	66	66	33	0	100	100	66	70
Promedio por Pregunta	74	74	68	62	45	0	74	80	66	60
Promedio por área de Interés	65					37		73		58

Fuente: Álvarez, M. (2016). Tabulación de las respuestas del cuestionario Satisfacción de la Capacitación Recibida. Elaboración propia con motivo del análisis de esta investigación.

En general, se puedo observar que hubo una aceptación moderada de los participantes en cuanto a los cursos E-learning ejecutados, tomando en consideración que la puntuación máxima es del 100%, la satisfacción de estos cursos medidas a través de este cuestionario ha quedado establecida en el nivel 60%.

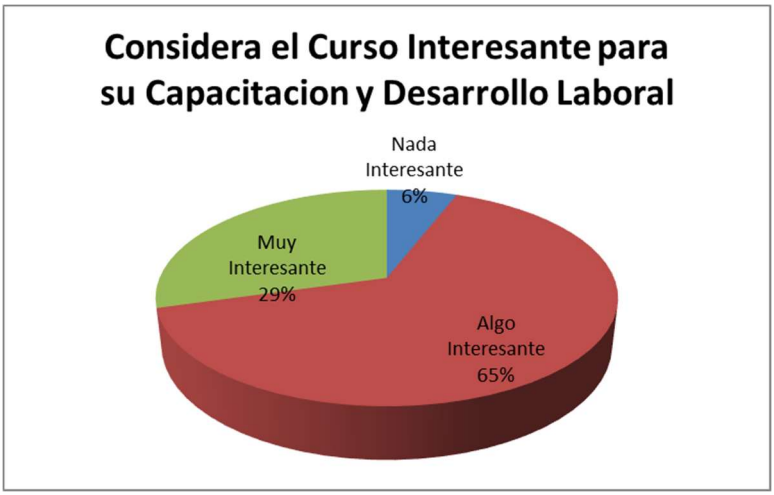

Figura 4. Opinión sobre la materia – Interés para el Desarrollo Laboral

Fuente: Elaboración propia

El 29% de los participantes consideraron *muy interesante* la capacitación para su desarrollo laboral, el 65% *algo interesante* y el restante, el 6% considera que el curso no fue *nada interesante*. Estos opinaron lo mismo en cuanto al interés general de la empresa.

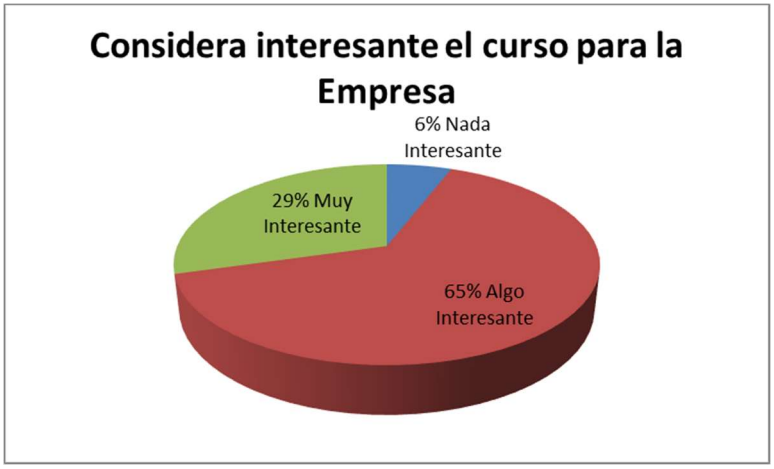

Figura 5. Opinión sobre la materia – Interés para la empresa

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la forma como se presentó la materia el 18% de los participantes opinan que se presentó de forma *muy interesante*, el 70% *algo interesante* y el 12% nada interesante.

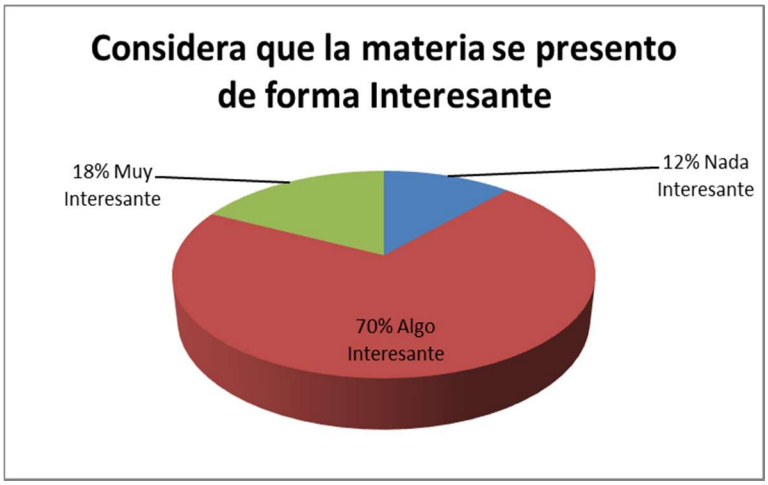

Figura 6. Opinión sobre la presentación de la materia

Fuente: Elaboración propia

El 18% de los participantes estuvieron *totalmente de acuerdo* en recomendar los cursos, el 53% están *de acuerdo* en recomendarlos y el 29% *no los recomendaría*.

Figura 7. Recomendaría el Curso

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a lo aprendido el 41% de los participantes consideran que aprendieron *bastante*, el 53% opinan que *aprendieron poco* y el 6% de los participantes consideran que no aprendieron nada.

Figura 8. Evaluación de lo aprendido

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la duración de los cursos, el 100% de los participantes consideraron que el tiempo *no estuvo bien calculado.*

El 53% de los encuestados le ha gustado *mucho* la calidad, cantidad, diseño y presentación de la materia, al 41% *le ha gustado poco* y al 6% no le ha gustado para nada.

Figura 9. Opinión sobre la calidad, cantidad, diseño y presentación de la materia

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la flexibilidad de la modalidad E-Learning el 53% de los participantes le pareció *muy bueno*, el 35% le pareció *regular* y el 12% restante de los participantes consideran que es un método inadecuado.

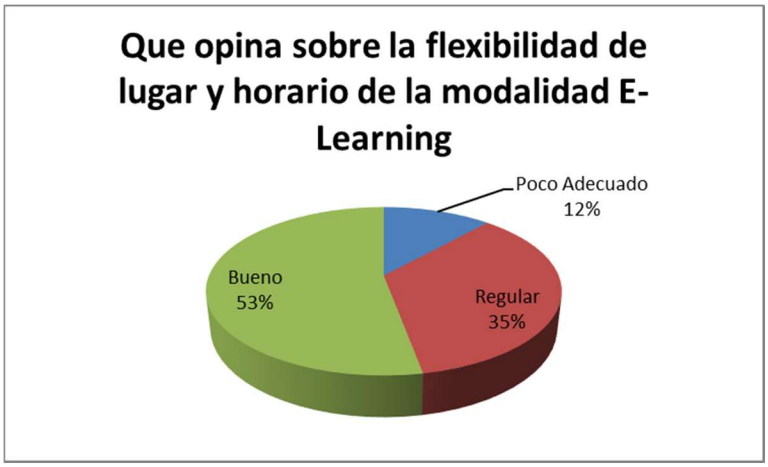

Figura 10. Opinión sobre la flexibilidad de la modalidad E-learning

Fuente: Elaboración propia

En general, el 18% de los participantes están *totalmente de acuerdo* que valió la pena el tiempo utilizado para realizar los cursos, el 65% está *de acuerdo* y el 17% consideran que *no valió la pena*.

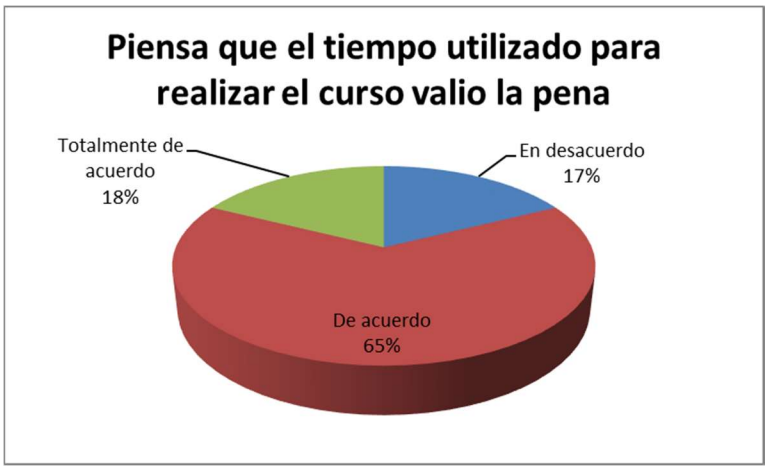

Figura 11. Opinión sobre el tiempo utilizado para realizar el curso

Fuente: Elaboración propia

- Análisis Cualitativo

La encuesta de Satisfacción de la Capacitación Recibida contenía al final un cuadro donde los participantes pudieron indicar sus comentarios y/o recomendaciones sobre los cursos.

A continuación se muestran los comentarios realizados por los participantes en este apartado los cuales serán divididos en cuanto a la modalidad de aprendizaje y en cuanto al material presentado por el curso.

En cuanto a la Modalidad E-Learning

Tabla 18. Reacción a la modalidad E-Learning

Comentarios Positivos	Comentarios Negativos
Puedes estudiar el contenido de la materia las veces que lo desees.	No puedes interactuar con un experto o instructor para aclarar las dudas mientras haces el curso.
No interfiere en la ejecución de otras actividades.	En los ejercicios prácticos no recibes feedback ni de expertos ni de compañeros.
Flexibilidad.	No puedes desconectarte de tus tareas diarias por lo que hace difícil enfocarse en el curso.
Puedes ir a tu propio ritmo.	Debes tener computadora e internet para poder realizar el curso.

Fuente: Álvarez, M. (2016). Tabulación de las respuestas del cuestionario Satisfacción de la Capacitación Recibida. Elaboración propia con motivo del análisis de esta investigación.

En cuanto al Curso

Tabla 19. Reacción a los cursos E-Learning

Comentarios Positivos	Comentarios Negativos
Fácil de entender	Carece de profundidad
Información sencilla y clara	Desactualizados
Ejemplos acertados	Repetitivo
El curso tiene varios test prácticos que permiten poner en práctica los conocimientos adquiridos.	Tiempo de duración mal calculado, el tiempo de duración es casi el doble del estimado.
Contenido interesante	Curso corto

Fuente: Álvarez, M. (2016). Tabulación de las respuestas del cuestionario Satisfacción de la Capacitación Recibida. Elaboración propia con motivo del análisis de esta investigación.

3.2 Nivel Aprendizaje

En la siguiente tabla se presentan las puntuaciones promedias obtenidas por los participantes del Grupo Control y Grupo Experimental en los test realizados antes de recibir la capacitación E-learning (pre-test) y después de ejecutada (post-test):

Tabla 20. Resultados Pre-Test y Post-Test del Grupo Control y Grupo Experimental

Empresa	Pre - Test Grupo Control	Pre - Test Grupo Experimental	Post - Test Grupo Control	Post - Test Grupo Experimental
Manapro	77	73	76	95
Tarsus	72	73	76	95
Ciclo	69	72	75	96
Promedio	**73**	**73**	**76**	**95**

Fuente: Álvarez, M. (2016) Tabulación de puntuaciones obtenidas en el pre-test y post-test por el Grupo Control y Grupo Experimental.

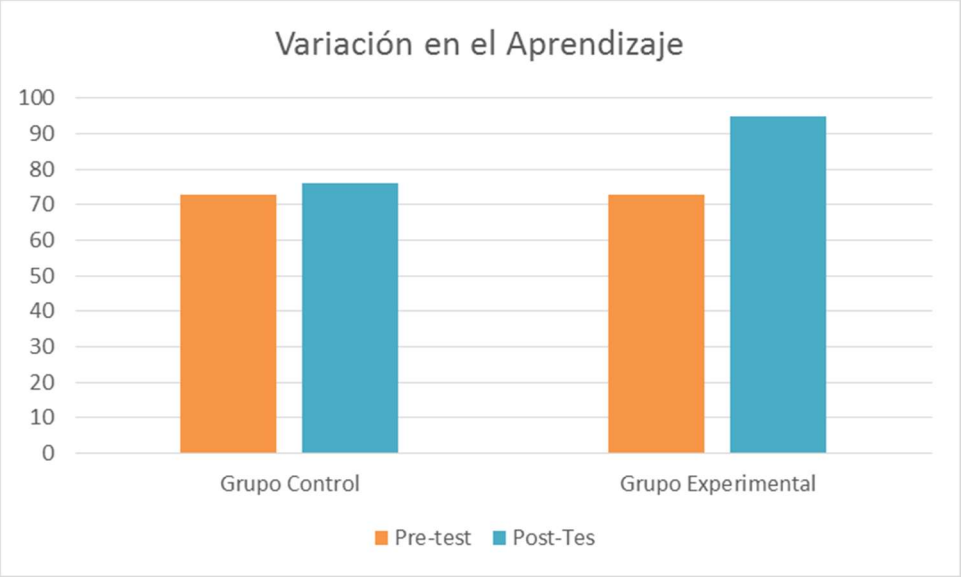

Figura 12. Variación en el Aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y gráfica se puede evidenciar que ambos grupos (Control y Experimental) obtuvieron puntuaciones promedio de 73% en el pre-test, lo que se considera una puntuación alta debido a que la máxima nota es 100%.

Luego de ejecutados los cursos se puede evidenciar que el Grupo Control, en el Post-test, obtuvo una puntuación promedio de 76%, es decir, hubo una ganancia mínima de conocimientos del 3%.

En el caso del Grupo Experimental en el post-test, obtuvieron una puntuación promedio de 95%, por lo que hubo una ganancia de conocimientos en este grupo de un 22%.

Al comparar ambos grupos se pudo notar que ambos experimentaron un incremento en los conocimientos, sin embargo, el Grupo Experimental, es decir, el grupo que recibió capacitación, el incremento de conocimiento fue superior, obteniendo una ganancia de conocimiento comparado con el Grupo Control del 19%, esto nos evidencia que hubo un incremento de los conocimientos del grupo que recibió capacitación e-learning.

3.3 Nivel Conducta

Tabla 21. Tabulación Respuesta de la Evaluación de Aplicación (Participantes)

		PARTICIPANTES																	
Pregunta	Respuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	%
1	Inmediatamente		x	x	x	x		x		x		x				x			47
	Al Mes																		
	Aún no los ha aplicado	x					x		x		x		x	x	x		x	x	53
2	De acuerdo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
	En desacuerdo																		
3	De acuerdo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
	En desacuerdo																		
4	De acuerdo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
	En desacuerdo																		
5	De acuerdo		x	x	x	x		x		x		x		x		x			53
	En desacuerdo	x					x		x		x		x		x		x	x	47

Fuente: Álvarez, M. (2016). Tabulación de las Respuestas de los Participantes a la Evaluación de Aplicación. Elaboración propia con motivo del análisis de esta investigación.

El 47% de los participantes indicaron que aplicaron los conocimientos aprendidos de inmediato, sin embargo, el 53% restante comentó que aún no lo habían aplicado. Al preguntarles si están aplicando actualmente los conocimientos y/o habilidades aprendidas en los cursos en su

trabajo el 47% de los encuestados comentaron estar de acuerdo, mientras que el 53% opina estar en desacuerdo.

De este 53% que opina estar en desacuerdo, el 87.5% comentaron que no habían tenido la oportunidad para hacerlo mientras que el 12.5% indicaron que no aprendieron nada nuevo en el curso.

El 100% de los participantes coinciden en que si recibieron información por parte de su jefe sobre la utilidad de los cursos para la empresa y para el participante. Por otra parte, el 100% de los encuestados opinan que en la empresa si hay el ambiente necesario para poner en práctica los nuevos conocimientos.

Tabla 22. Tabulación Respuesta de la Evaluación de Aplicación (Supervisores)

		PARTICIPANTES																	
Pregunta	**Respuesta**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**%**
1	Muy de acuerdo																		
	De acuerdo				x	x										x			18
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	82
	En desacuerdo																		
2	Muy de acuerdo																		
	De acuerdo				x	x		x								x		x	29
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	x	x	x			x		x	x	x	x	x	x	x		x		71
	En desacuerdo																		
3	Muy de acuerdo																		
	De acuerdo		x		x	x		x								x	x	x	41
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	x		x			x		x	x	x	x	x	x	x				59
	En desacuerdo																		
4	Muy de acuerdo																		
	De acuerdo				x	x										x		x	24
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		76
	En desacuerdo																		
5	Muy de acuerdo																		
	De acuerdo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo																		
	En desacuerdo																		
6	Muy de acuerdo																		
	De acuerdo																		
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	x	x	x			x		x	x	x	x	x	x	x		x		71
	En desacuerdo				x	x		x								x		x	29

Fuente: Álvarez, M. (2016). Tabulación de las Respuestas de los Supervisores a la Evaluación de Aplicación. Elaboración propia con motivo del análisis de esta investigación.

El 82% de los supervisores consideró estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que el personal comprendía mejor las tareas a realizar, mientras que el 18% estuvo de acuerdo.

En cuanto a si el personal realizaba mejor las actividades el 71% de los encuestados comentó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras el 29% comento estar de acuerdo.

El 41% de los supervisores opinan estar de acuerdo con que han observado una mejora en la actitud y predisposición de parte del trabajador hacia el trabajo, mientras que el 59% opina estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En cuanto a la seguridad o confianza del trabajador al momento de tomar decisiones autónomas relativas a su trabajo el 24% considera que después del curso el trabajador parece tener más confianza mientras que 76% opina estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El 100% de los supervisores coinciden con que la empresa ha dado al trabajar las condiciones y oportunidades para que este transfiera los conocimientos adquiridos en el curso en el puesto de trabajo.

El 29% de los encuestados están en desacuerdo que el trabajador no aprendió nada nuevo en los cursos de capacitación realizados mientras que el 71% estar ni de acuerdo no en desacuerdo.

3.4. Nivel Resultado

La tabla que se muestra a continuación contiene las comisiones de las ventas obtenidas por los ejecutivos de ventas del grupo de empresas tecnológicas dos meses antes de recibir la capacitación e-learning (Q1) y dos meses después de haber culminado los cursos (Q2).

Tabla 23. Comisiones Q1 y Q2 de los Ejecutivos de ventas del Grupo de Empresas Tecnológicas

GRUPO EXPERIMENTAL				
Manapro Consultores				
ID	Comisiones Febrero	Comisiones Marzo	Comisiones Abril	Comisiones Mayo
1	13,430.00	12,893.00	17,910.00	19,630.00
2	12,640.00	13,110.00	18,400.00	20,030.00
3	12,110.00	13,600.00	20,090.00	21,452.00
4	11,700.00	12,100.00	16,070.00	16,900.00
10	12,600.00	13,220.00	15,012.00	18,740.00
11	11,520.00	12,100.00	13,400.00	14,400.00
Subtotal	74,000.00	77,023.00	100,882.00	111,152.00
Tarsus Representaciones				
ID	Comisiones Febrero	Comisiones Marzo	Comisiones Abril	Comisiones Mayo
2	13,600.00	13,120.00	16,700.00	18,072.00
3	13,980.00	14,530.00	18,072.00	19,430.00
5	11,280.00	12,600.00	15,990.00	17,652.00
8	11,300.00	11,980.00	14,070.00	16,092.00
10	14,200.00	13,670.00	17,300.00	21,870.00
14	13,000.00	12,990.00	15,183.00	20,388.00
15	17,670.00	15,300.00	19,100.00	22,060.00
16	15,840.00	13,580.00	16,421.00	19,732.00
SubTotal	110,870.00	107,770.00	132,836.00	155,296.00
Ciclo Digital				
ID	Comisiones Febrero	Comisiones Marzo	Comisiones Abril	Comisiones Mayo
1	14,720.00	13,150.00	18,300.00	19,100.00
2	12,100.00	11,690.00	19,500.00	21,072.00
5	11,730.00	11,610.00	18,990.00	19,180.00
SubTotal	38,550.00	36,450.00	56,790.00	59,352.00
TOTAL	223,420.00	221,243.00	290,508.00	325,800.00

GRUPO CONTROL				
Manapro Consultores				
ID	Comisiones Febrero	Comisiones Marzo	Comisiones Abril	Comisiones Mayo
5	10,700.00	11,340.00	15,100.00	16,980.00
6	13,900.00	14,330.00	16,040.00	17,020.00
7	14,600.00	13,820.00	16,980.00	15,140.00
8	13,800.00	13,550.00	14,500.00	15,050.00
9	10,850.00	11,900.00	14,340.00	15,100.00
12	14,630.00	13,980.00	17,100.00	19,870.00
Subtotal	78,480.00	78,920.00	94,060.00	99,160.00
Tarsus Representaciones				
ID	Comisiones Febrero	Comisiones Marzo	Comisiones Abril	Comisiones Mayo
1	14,950.00	14,860.00	16,400.00	19,010.00
4	14,330.00	13,540.00	15,200.00	16,820.00
6	16,400.00	15,900.00	17,160.00	18,550.00
7	12,100.00	12,050.00	16,020.00	15,621.00
9	12,900.00	12,400.00	13,062.00	16,033.00
11	16,800.00	15,100.00	17,100.00	19,135.00
12	13,700.00	14,400.00	17,220.00	18,697.00
13	13,990.00	14,100.00	17,060.00	20,977.00
SubTotal	115,170.00	112,350.00	129,222.00	144,843.00
Ciclo Digital				
ID	Comisiones Febrero	Comisiones Marzo	Comisiones Abril	Comisiones Mayo
3	13,200.00	13,050.00	16,780.00	15,900.00
4	15,384.00	14,100.00	14,250.00	15,430.00
6	13,650.00	13,240.00	15,050.00	14,800.00
SubTotal	42,234.00	40,390.00	46,080.00	46,130.00
TOTAL	235,884.00	231,660.00	269,362.00	290,133.00

Fuente: Álvarez, M. (2016). Comisiones de los Ejecutivos de Ventas. Elaboración propia con motivo del análisis de esta investigación.

Tabla 24. Variación de las comisiones de ventas Q1 y Q2 de los Grupos Experimental y Control.

Grupo	Q1	Q2	Diferencia	Variación %
Experimental	444,663.00	616,308.00	171,645.00	38.60
Control	467,544.00	559,495.00	91,951.00	19.67
Diferencia	22,881.00	56,813.00	79,694.00	148.30
Variación %	5.15	9.22	46.43	

Fuente: Álvarez, M. (2016). Variación de las comisiones Q1 y Q2 del Grupo Control y Grupo Experimental. Elaboración propia con motivo del análisis de esta investigación.

Al comparar las comisiones de los Ejecutivos de ventas en el periodo Q1 se puede observar que las comisiones obtenidas por el Grupo Control fueron superiores en un 5.15% a las comisiones obtenidas por el Grupo Experimental.

Luego de que el Grupo Experimental ejecutaran los cursos E-Learning las comisiones aumentaron en un 38.60% con respecto a las comisiones obtenidas en el periodo Q1. A pesar que el Grupo Control no recibió capacitación lograron aumentar las comisiones de las ventas en el periodo Q2 un 19.67%.

Al comparar ambos grupos se puede evidenciar que el Grupo Experimental luego de recibir los cursos E-learning aumentaron las comisiones con respecto al Grupo Control en un 9.22%.

4. ROI (Retorno de la Inversión)

La tabla que se muestra a continuación muestra el cálculo del Retorno de la Inversión del Grupo Experimental y el Grupo Control.

Tabla 25. Cálculo del ROI

GRUPO EXPERIMENTAL		GRUPO CONTROL	
Duración Curso E-Learning	2 Hrs	Duración Curso E-Learning	0
N° de Participantes	17	N° de Participantes	17
Costo del Curso por Persona	0	Costo del Curso por Persona	0
Salario por hora por participante	104.17	Salario por hora por participante	104.17
Costos		**Costos**	
Costo de los participantes	3,541.78	Costo de los participantes	0
Costo por Comida	0	Costo por Comida	0
Costo por Traslado	0	Costo por Traslado	0
Costo por Alojamiento	0	Costo por Alojamiento	0
Honorarios Instructor	0	Honorarios Instructor	0
Materiales	0	Materiales	0
Evaluaciones	0	Evaluaciones	0
Total Costos	3,541.78	Total Costos	0
Beneficios		**Beneficios**	
Ventas Netas al final de la Capacitación	171,645.00	Ventas Netas al final de la Capacitación	91,951.00
Total Beneficios		Total Beneficios	
ROI	4846%	ROI	0%

Fuente: Álvarez, M. (2016). Cálculo del ROI. Elaboración propia con motivo del análisis de esta investigación.

De acuerdo a la tabla anterior los beneficios que consiguió la empresa fueron superiores a los costos invertidos en un nivel elevado, es decir, hubo un retorno de la inversión en un 48.476%. Ello pudiese estimarse a manera de hipótesis: que los costos y gastos realizados o incurridos pudiesen no estar actualizados, o por el nivel de empresa y su naturaleza de trabajo le salgan a un precio muy económico con respecto al mercado.

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

Un plan de capacitación basado en competencias permite a los trabajadores desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes que son esenciales para poder desempeñar las funciones y actividades del puesto de trabajo eficientemente, lo que contribuye con la autorrealización personal y a la consecución de los objetivos organizacionales.

Para la posición Ejecutivo de ventas se determinó que las competencias esenciales para desempeñar exitosamente las funciones del cargo eran: Orientación al Logro, Orientación al Cliente, Negociación, Comunicación, Búsqueda de Información y Solución de Problemas Comerciales, por tanto, los cursos asignados en el plan de formación estuvieron orientados a estas áreas del conocimiento.

Sin embargo, antes de diseñar y ejecutar un plan de formación es indispensable conocer previamente las necesidades de adiestramiento de los participantes, la modalidad de aprendizaje que se llevará a cabo y la metodología para evaluar la efectividad de la capacitación ejecutada.

Realizar una detección eficaz de las necesidades de adiestramiento permite obtener información sobre los aspectos que deben ser objeto de capacitación, para ello es importante contar con las descripciones de los cargos actualizada, ya que esta herramienta proporcionará información sobre lo que se espera que el ocupante del cargo haga en el puesto de trabajo.

Para determinar las necesidades de adiestramiento de los Ejecutivos de ventas del grupo de empresas tecnológicas se evaluaron a los treinta y cuatro (34) trabajadores que ocupaban la

posición, de los cuales veinte y cuatro (24) presentaron competencias en niveles inferiores a las requeridas para el desempeño del cargo, sin embargo, el personal que no presento brechas, que tenían el nivel **mínimo** requerido para ocupar la posición, recibió capacitación para llevar la competencia a un máximo nivel de desempeño.

Luego de determinar las necesidades de adiestramiento de los participantes es importante definir cuál será la modalidad de aprendizaje que se llevara a cabo para cerrar las brechas (Nivel Ideal Vs Nivel Real), en la actualidad las empresas cuentan con diversos métodos para capacitar al personal como talleres, seminarios, cursos presenciales, juegos gerenciales, role play, formación virtual o E-Learning.

Se determinó que la modalidad de capacitación para cerrar las brechas de los Ejecutivos de ventas del Grupo de empresas de tecnología sería la E-Learning.

En un mundo cada vez más globalizado e interconectado el E-Learning representa la posibilidad de acceder al conocimiento desde cualquier parte y a cualquier momento, aumentando las posibilidades de aprender ya que con el internet existen cada vez menos barreras para desarrollar el talento y las habilidades en áreas especializadas (Chen, 2016)

El E-Learning se ha convertido en una herramienta fundamental para las organizaciones ya que el capital humano puede desarrollar sus competencias invirtiendo menos tiempo que el exigido por la formación tradicional y sin ausentarse de sus puestos de trabajo. Los trabajadores pueden tomar un tiempo de su jornada laboral para participar en alguna actividad puntual de su formación virtual haciendo uso de su computador, sin necesidad de invertir tiempo y dinero en traslados y viáticos.

La empresa Human Solutions International (2016) comenta que al estudiar en la virtualidad se cumple un ciclo: **leer** el material que compone el curso, **opinar** en los espacios destinados para tal fin, **desarrollar trabajos** en grupo o individual y participar en **juegos** interactivos diseñados para la formación virtual, esto implica ingresar con regularidad a la plataforma de curso, por lo menos una vez a la semana hasta finalizar, de lo contrario la información y asignaciones estarán acumuladas, por tanto, es de suma importancia para que el estudiante tenga éxito en la formación virtual que tenga disciplina.

Tanto la educación tradicional como la virtual exigen a los estudiantes responsabilidad, disciplina, método y automotivación, la única diferencia es que con la formación virtual el estudiante no acude a un salón de clase, sino que ahora las PC, Tablet, laptops o teléfonos celulares son el nuevo salón de clases al cual los estudiantes pueden acceder desde sus casas, oficinas o cualquier otra parte. Esta característica puede crear más distracciones que el estudio presencial, por lo que el estudiante tiene la responsabilidad de autorregularse, porque ya no tiene profesores o compañeros que regulen su ritmo de aprendizaje.

Por último, antes de ejecutar un plan de formación es importante tener presente cual será el método que se llevará a cabo para evaluar la efectividad de dicho plan. La evaluación de las acciones formativas es básico y fundamental para su correcto funcionamiento de lo contrario se puede convertir en un gasto y no una inversión. En esta investigación se utilizó el modelo de Donald Kirkpatrick (1998) y en general se puede afirmar que la evaluación de los dos primeros niveles (Reacción y Aprendizaje) son notablemente más fáciles de valorar porque están vinculados directamente con los cursos, mientras que los últimos dos niveles (Comportamiento y Resultados) son más difíciles de valorar porque las medidas obtenidas no son claras y concisas y otros factores aparte de la capacitación pudieron estar involucrados tales como contexto tecnológico (servicio aba de CANTV; velocidad de conexión de Súper cable, para asomar algunas limitantes o restricciones del uso de luz actualmente).

Nivel 1 – Reacción

En este nivel se midió la reacción de los participantes con respecto a los cursos E-Learning ejecutados, esta evaluación se llevó a cabo inmediatamente después que los participantes culminaron la capacitación por medio de un cuestionario que contenía nueve (9) preguntas de selección simple en el cual se trataron aspectos como: la acción formativa, las condiciones generales del curso y la modalidad E-Learning.

En este nivel se pudo observar en general que la satisfacción de los participantes fue del 60%, lo que representa que tuvieron una satisfacción moderada con respecto a los cursos E-Learning ejecutados, motivado primero por el mal cálculo de la duración del tiempo estimado de los cursos, es decir, el contenido programático de los mismos indicaba un tiempo de duración que al final termino siendo muy superior a lo esperado; y segundo el contenido de los cursos no eran totalmente desconocido para la mayoría de los participantes.

Kirkpatrick (1998) comenta que para que una capacitación sea efectiva es importante que los participantes reaccionen de manera favorable frente a éste, de lo contrario, no se verán motivado a aprender.

Aunque el nivel de reacción en general no fue alto el 94% de los participantes comentaron que aprendieron algo nuevo, el 71% que recomendarían los cursos a otros compañeros y el 83% comentaron que el tiempo invertido para realizar el curso valió la pena. Lo que demuestra un alto nivel de satisfacción.

En cuanto a la modalidad de aprendizaje empleada se obtuvo un alto nivel de satisfacción ya que el 88% de los participantes comentaron que les gusto la flexibilidad de la capacitación E-Learning.

Nivel 2 – Aprendizaje

Grados (1999) comenta que la evaluación del aprendizaje está dirigido a identificar las habilidades, conocimientos y actitudes que el participante adquiere en el proceso de aprendizaje.

Para la evaluación de este nivel se aplicó una prueba (pre-test) a cada participante antes de comenzar el curso E-Learning para determinar los conocimientos previos, y luego que el participante culminó la capacitación se le aplicó un segundo test (post-test) para determinar los conocimientos adquiridos como consecuencia de la capacitación. Ambos test fueron suministrados por los cursos Skillsoft.

A pesar que el nivel general de satisfacción de los participantes fue moderado, las pruebas de conocimientos aplicadas al grupo experimental, es decir, al grupo que recibió capacitación, confirmaron que hubo una ganancia de conocimiento de un 22%, obteniendo una puntuación promedio final en el post-test de 95%, esto hace concluir que los participantes tienen un alto nivel de dominio sobre la materia.

Sin embargo, la diferencia entre la puntuación del pre-test y post- test hace suponer que los participantes tenían información previa sobre el contenido de los cursos, pero, aunque la variación fue moderada, se evidenció que hubo aprendizaje.

Nivel 3 – Conducta

Grado (1999) comenta que si produce algún cambio de conducta en el puesto de trabajo y que este cambio se mantiene en el tiempo entonces se puede decir que hubo aprendizaje.

Este nivel fue evaluado por medio de dos cuestionarios que fueron aplicados uno a los supervisores y el otro a los participantes un mes después que la capacitación fue ejecutada.

La mayoría de los participantes comentaron que aún no habían podido aplicar los conocimientos aprendidos porque no habían tenido oportunidad de hacerlo, sin embargo, el 100% coincidió en que en el ambiente laboral se dan las oportunidades para ponerlos en práctica.

Los supervisores por su parte coincidieron que en la empresa se dan las condiciones para que los participantes pongan en práctica los nuevos conocimientos, sin embargo, el 71% de los supervisores opinaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que hubo una mejora en el desempeño de trabajador.

Por lo que se puede concluir que el cambio de conducta en el puesto de trabajo fue moderado y que se requiere más tiempo para que los participantes puedan poner en práctica los nuevos conocimientos.

Nivel 4 – Resultado y Retorno de la Inversión

Según Phillips (1997) "Las organizaciones alrededor del mundo están ansiosas en saber cómo contabilizar el adiestramiento y están explorando maneras y técnicas para medir los resultados del mismo" (p.61), para ello es necesario conocer los diferentes costos y beneficios involucrados en el Retorno Sobre la Inversión.

En este nivel se midió el impacto que tuvo la capacitación en términos económicos para la empresa, para ello se compararon las comisiones obtenidas antes y después de la capacitación.

Se pudo notar que las comisiones obtenidas antes de la capacitación (Q1) y después de la capacitación (Q2) del Grupo Control, es decir, el grupo que no recibió capacitación aumentaron en un 19.67%, pero el Grupo que recibió capacitación, el Grupo Experimental, lograron aumentar las comisiones en un 38.60%, es decir, que obtuvieron ganancias superiores con respecto al Grupo Control de 18.93%, por su parte la empresa obtuvo un retorno de la inversión de 48.476%.

Se puede decir que la capacitación tuvo un impacto positivo en los ingresos por venta para la empresa ya que hizo que estos aumentaran.

En general, se puede concluir que el modelo que propone Donald Kirkpatrick (1998) es eficiente para medir la efectividad de la capacitación E-Learning ya que proporciona datos cuantitativos y cualitativos validos que permiten evidenciar si la capacitación tuvo los resultados deseados. Además al utilizar esta metodología se pudo observar, paso a paso, la implementación de la capacitación y los cambios que van experimentando los participantes. Los cuatro (4) niveles que propone Kirkpatrick (1998) representan una secuencia de avances para la evaluación de la capacitación es por ello la importancia de no pasar por alto ningún nivel ya que cada uno ofrece información valiosa referente a la capacitación aplicada.

Una vez analizados los datos obtenidos en esta investigación, se pudo evidenciar que el plan de capacitación E-learning diseñado e implementado para los Ejecutivos de ventas de las empresas de tecnología fue exitoso logrando una satisfacción en los participantes moderada, una ganancia de conocimiento alta, un cambio de conducta moderada, un incremento de las comisiones por ventas y un retorno de la inversión elevada, siendo esto último una consideración económica interesante que además amerita investigar en los aspectos psicosociales del aprendizaje y los estímulos al finalizar los estudios respectivos.

La implementación de este plan de capacitación E-Learning produjo cambios importantes para las empresas que formaron parte de este estudio como para el personal que tuvo la oportunidad de participar. Se alcanzaron de manera eficiente todos los objetivos planteados en la investigación, en principio se logró la actualización de las descripciones de los cargos de la empresa Manapro Consultores, luego se consiguió definir las competencias para cada cargo, posteriormente se hizo la detección de la necesidades de adiestramiento del personal, luego se creó un plan de capacitación E-Learning para cerrar las brechas de los Ejecutivos de ventas del Grupo de empresa y por último se evaluó la efectividad de la capacitación ejecutada por medio de los cuatro (4) niveles de evaluación propuestos por Donald Kirkpatrick.

Sin embargo, vale destacar que hay puntos importantes que se deben mejorar en la investigación para que al aplicar nuevamente un plan de capacitación E-Learning al personal se obtengan altos resultados, los cuales se mencionan a continuación:

- Evaluar el contenido de los cursos y su tiempo de duración real antes de ser ejecutados,
- Proporcionar las herramientas necesarias para la realización de los cursos E-Learning (Internet, laptops, tablets, etc.),
- Proporcionar un tipo de capacitación E-Learning que sea asistida por tutores expertos en la materia que puedan ayudar al participante a esclarecer las dudas y brindar retroalimentación de su desempeño en actividades prácticas,
- Dar más tiempo para evaluar los cambios de conductas de los participantes en el puesto de trabajo.

De esta manera, el nivel de satisfacción de los participantes podría aumentar porque la materia impartida tendría mayor impacto sobre él, de esta misma forma ganaría más conocimiento lo que se traduce en más herramientas para poner en práctica en el puesto de trabajo y el trabajador al mejorar su desempeño traerá a la empresa más beneficios económicos, así como mejor satisfacción y empleabilidad al trabajador involucrado.

8.2. RECOMENDACIONES

8.2.1 Para la Empresa

- ✓ La Gerencia de Gestión Humana debe revisar anualmente las Descripciones de los cargos, y actualizarlas en caso de que haya cambios en la empresa, gerencias o cargos, con el fin de contar siempre con un instrumento actualizado que sirva de base para los subsistemas (reclutamiento, selección, capacitación, planes de carrera, compensación, etc.) que componen a la Gerencia.
- ✓ La Gerencia de Gestión Humana debe programar anualmente evaluaciones de competencias para el personal, con el fin de conocer las brechas de cada uno y diseñar y ejecutar un plan de capacitación que les permita lograr el nivel ideal de desempeño en el puesto de trabajo.
- ✓ Es importante que las competencias y los niveles de conducta que se determinen sean alcanzables por el personal.
- ✓ La empresa debe crear un Plan de Capacitación continua con el propósito de contar siempre con personal capacitado que pueda hacer frente a los cambios perennes del entorno de manera eficiente y eficaz.

- ✓ Los líderes deben aceptar los cambios que están ocurriendo en el entorno y encontrar maneras de que el aprendizaje sea una prioridad para afrontar con éxito dichos cambios. Lo primero que deben conocer es cuales son las habilidades que debe tener el empleado del mañana e invertir en tecnología que permita a su personal acceder a la información que les permitirá aprender, este contenido debe ser atractivo, de fácil acceso, que se adapte a sus intereses, y que pueda estar disponibles en cualquier momento. En la medida que el contenido sea significativo y agradable, permitirá que la persona se involucre más con el proceso de aprendizaje y así poder crecer personal y profesionalmente (Human Solutions International, 2016).
- ✓ Es importante ofrecerle al personal cursos e-learning actualizados cuyo contenido se adapte a las nuevas necesidades de conocimiento nacientes en el mercado laboral, y que además, estos cursos se encuentren disponibles en diferentes formatos y no solo para Pc y laptops, sino también Tablets, teléfonos celulares y cualquier otra herramienta utilizable en el proceso de aprendizaje e-learning (Human Solutions International, 2016).
- ✓ Los cursos deben contar con asistencia por parte de un tutor experto en la materia quien además posea competencias comunicacionales, tecnológicas y educativas para que contribuya de forma positiva con el proceso de aprendizaje virtual (Human Solutions International, 2016).
- ✓ Los líderes deben fomentar y recomendar el uso de la plataforma E-Learning como herramienta de autodesarrollo,
- ✓ Es importante que la empresa revise el contenido de los cursos con respecto al perfil de los próximos participantes, de manera de evitar que la capacitación se conviertan en una pérdida de recursos tanto para la empresa como para el trabajador. Un curso cuya materia no se adapte a las necesidades del participante causa desmotivación en este y por tanto se ve afectado el aprendizaje, el cambio de conducta en el puesto de trabajo y la empresa no conseguirá los resultados deseados.
- ✓ Es necesario evaluar la capacitación ejecutada para conocer qué tan efectiva ha sido y así tomar medidas a tiempo en caso de que la capacitación no haya brindado los resultados esperados, de esta forma se pueden disminuir las pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzo.

- ✓ Los supervisores deben mantener una comunicación fluida con su personal, ya que esto le permitirá al trabajador conocer su papel dentro de la empresa y como sus funciones impactan en el logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Lo jefes inmediatos deben ofrecer retroalimentación constantemente a sus supervisados y no solo anualmente en las evaluaciones de desempeño, de esta manera el trabajador puede corregir errores a tiempo o reforzar las conductas que les son exitosa en el desempeño de sus funciones.

8.2.2 Para futuros estudios

- ✓ Evaluar la efectividad de los cursos skillsoft para competencias técnicas como Microsoft, Lenguajes de Programación, por mencionar algunos, donde no sea necesario mantener comunicación fluida con un experto de la materia.
- ✓ Evaluar la efectividad de la formación virtual o E-Learning en la cual los participantes puedan tener interacción con otros alumnos y profesores que participen en el mismo programa de aprendizaje.
- ✓ Evaluar la efectividad de la capacitación E-Learning en otras áreas de la empresa.

8.2.3 Para la Academia

- ✓ Tener una mejor dedicación - durante el estudio profesional - a esta corriente contemporánea de formación y entrenamiento que apoya la gestión del talento humano de la organización.
- ✓ Realizar estudios y prácticas metodológicas en esta modalidad con el énfasis que se le da al enfoque de la socio dinámica en la carrera de Relaciones Industriales.

CAPÍTULO VII
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes Bibliográficas

Agut,S., Grau,R., & Peiró, J (2003). Revisión de las tendencias en el estudio de las necesidades de formación en contextos organizacionales. *Dialnet*, 8, (1) ,7.

Alles M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.* Buenos Aires: Granica.

Alles, M.A. (2010). *Diccionario de comportamientos*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M.A. (2010). *Codesarrollo: una nueva forma de aprendiza*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M.A. (2010), *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Granica.

Antacli, G. (2013). El derecho de la información. Su rol estratégico en el ámbito del derecho del trabajo en Argentina. *Revista Internacional y comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL TRABAJO,* 1, (2), 92-116.

Arnold, J. y Mackenzie, K. (1992). Self- ratings and supervisores ratings of graduate employees competences during early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (65), 235-250.

Atkinson, J. (1958). *Motives in Fantasy, Action, and Society: a method of assessment and study*. New York: Van Nostrand.

Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto el proyecto de investigaciones*. Caracas: Consultores Asociados.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of thought and Action.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Bateman, T y Snell, S (2001). *Administración: Una Ventaja Competitiva*. México: McGraw Hill.

Bee, F. y Bee, R. (1994). *Training needs analysis and evaluation*. London: Institute of Personnel Phychology.

Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para las organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill.

Bernárdez, M. (2007). *Diseño, producción, implementación de E-Learning*. Indiana: AuthorHouse.

Boyatziz, R. (1982). *The competent manager.* New York: Willey.

Blum, L., & Naylor, J. (1990). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.

Bravo, C., Contreras, D., & Crespi, G. (2000). *Evaluación de Impacto en Formación Empresarial. El caso de Fundes.* Chile: Mc Graw Hill.

Carrasco, J. (2009). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local.* Granada: CEMCI.

Cherrington, D. (1995).*The management of human resources*. New Yersey: Prentice-Hall.

Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos.* México: McGraw Hill.

Chiavenato I. (2002). *Gestión del talento humano.* Bogotá: McGraw Hill.

Chruden, H., y Sherman, A. (1963). *Personnel Management.* Cincinatti: South-Eastern.

Cubeiro, J., y Fernández, G. (1998). Competencias 4.0. *Capital Humano*, (11), 48-50.

Dessler, G. (1994). *Human Resource Management*. New Yersey: Prentice Hall.

Gento Palacios, S. (2000). *Organización de Instituciones de Enseñanza y Aprendizaje Abiertos y a distancia. En Planificación y Organización de Sistemas de Enseñanza y Aprendizaje Abiertos y a distancia. Perspectiva Internacional.* Lorenzo García Aretio Editor. UNED.

Gómez, R. (2000). *Administración de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas*. México: Trillas.

Grados, J (1999). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas

Gross, B. (2011). Evolución y Retos de la Educación Virtual. Construyendo el E-Learning del siglo XXI. *UOC Innova*, 3, 180.

HRFocus, A.D. (abril 1993). *Las 5 etapas del proceso de capacitación y desarrollo*. Nueva York: American Management Association International.

Hernández, R, Fernández, C., y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.

Hurtado, J. (2007). *El proyecto investigación. Metodología de la investigación holística*. Caracas: Sypal-Quiron.

Kanungo, R. y Misra, S. (1992). Managerial resourcefulness: A reconoceptualization of management skills. *Human Relations*, 45, (12), 1311-1332.

Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: EPISE.

Kirkpatrick, D. (1999). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: EPISE.

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias.* Capellades: Gestión 2000.

McCormick, E.; Jeanneret, P. y Mecham, R. (1972). A study of job characteristics and job dimensions based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ). *Journal of Applied Psychology,* (56), 347-368.

McClelland, D. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.

McClelland, D. (1973). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.

Méndez, C. (2001). *Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cintenfor /OIT.

Monsalve, T. (1985). *Guía de metodología operacional.* Venezuela: Lithobinder.

Naranjo, J. (1997). La integración del recurso humano y el concepto de competencias. *Revista sobre relaciones industriales y laborales*, (33) ,125-132.

Olabarrieta, J. (1998). ¿Vino viejo en nuevo envase? .*Training & development digest*. (10), 92-95.

Parsons, T (1949). *Essays in sociological theory*. New York: Free Press.

Peiro, J. (1999). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Pirámide.

Phillips, J. (1997). *Measuring Return on Investment*. USA: ASTD

Phillips, J. (1997). *Return of Investments in Training and Performance Improvements Programs*. USA: Gulf Publishing Company.

Phillips, J.; Phillips, P. (2005). *ROI at Work*. Alessandría: ASTD Press.

Pritchard, R. (1990). *Measuring and improving organizational productivity*. New York: Praeger.

Quinn, R., Fearman, S., Thompson, M. y Mcgrath, M. (1990). *Becoming a master manager.* New York: Wiley & Sons.

Raedlin, J.et al. (1995). From generic to organic competencies. Human resource planning. *The journal of the human resource planning society*. 18, (3).

Rodríguez, M y Ramírez P. (1990). *Administración de la Capacitación*. México: McGraw-Hill

Rotter, J. (1967). *Beliefs, Social Attitudes and Behavior: A Social Learning Analysis. In R. Jessor and S. Feshbach. (eds), Cognition, Personality and Clinical Psychology.* San Francisco: Jossey-Bass.

Sabino, C. (1980). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.

Sabino, C. (1994). *Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Panapo.

Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw – Hill.

Spencer, L., y Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencias en el trabajo.* New York: Wiley.

Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica. Fundamentos de la investigación.* México: Limusa.

Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica. Fundamentos de la investigación.* México: Limusa.

Tejada, J. (1997). *Evaluación de programas.* Madrid: Thomson.

Tejada, J. y Fernández, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista electrónica de investigación educativa,* 9, (2) ,15.

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. y Lake, D. (1995). Human resource competencies: an empirical assessment. *Human Resource Management*, 34, (4), 473-495.

Van Slyke, C. Kittner, M. y Belanger, F. (1998). Identifying Candidates for Distance education: A telecommuting perspective. *Proceedings of the America's Conference on Information Systems*, pp. 666-668. Baltimore

Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral.* Montevideo: ILO/Cinterfor.

Villalba (2000). *El Desafío de la Competitividad*. Bogotá: Ministerio del Desarrollo Económico.

Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership and organization development journal*, 14, (1), pp.29-36.

Woodall, J., y Winstanley, D. (1998). *Undertanding managerial work, roles and competencies. "Management development, Strategy and practice.* Oxford: Blackwell.

Fuentes Electrónicas

Agut, S. y Grau. R. (2001). *Una aproximación Psicosocial al estudio de las competencias.* [Homepage]. Recuperado el día 05 de agosto de 2015 de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209924

Avendaño, C. (2015, marzo 20). *Importancia de la capacitación y el adiestramiento en las empresas*. [Homepage]. Recuperado el día 30 de agosto de 2015 de http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-y-el-adiestramiento-en-las-empresas/

Bailón, N. (2014, mayo 9). *La capacitación y el desarrollo del personal*. [Homepage]. Recuperado el día 15 de agosto de 2015 de http://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/

Barchino, R. y Jiménez, M. (s.f). *Evaluación e Implementación de un Modelo de Evaluación de Acciones Formativas*. [Homepage]. Recuperado el día 15 de mayo de 2016 de http://spdece.uah.es/papers/Jimenez_Final.pdf

Barrios, R. (2012). El Retorno de la Inversión (ROI) del Entrenamiento. [Homepage]. Recuperado el día 25 de mayo de 2016 de http://www.cedin.com/page9121041.aspx

Canivell, G., y Rivero, S. (2013). *El proceso de formación y capacitación en la gestión de recursos Humanos, propuesta de políticas significativas*. [Homepage]. Recuperado el día 20 de septiembre de 2015 de http://www.monografias.com/trabajos66/capacitacion-recursos-humanos/capacitacion-recursos-humanos.shtml

CEDIN Consultores (2012). *Modelos de Competencias, Creando valor con estratégias de gerencia del talento basadas en competencia*. [Homepage]. Recuperado el día 15 de mayo de 2016 de http://www.cedin.com/soluciones/gerencia-del-talento/modelos-de-competencias.aspx

Chen, Y. (05 de mayo 2016). *The Consumerization of Learning.* [Homepage]. Recuperado el día 06 de mayo de 2016 de http://www.clomedia.com/2016/05/05/the-consumerization-of-learning/?utm_source=MyEmma&utm_medium=Email&utm_campaign=CLO%20Today

Ciclo Digital. (2015). *Ciclo Digital*. [Homepage]. Recuperado el día 08 de octubre de 2015 de http://www.ciclodigital.com/

Conrad. (21 de enero 2010). *¿Qué es el E-Learning? – Conceptos y modalidades*. [Homepage]. Recuperado el día 16 de septiembre de 2015 de https://herramientasdeelearning.wordpress.com/author/comaggi/page/7/

Conrad. (04 febrero 2010). *¿Qué es una plataforma virtual de aprendizaje o E-Learning*. [Homepage]. Recuperado el día 16 de septiembre de 2015 de https://herramientasdeelearning.wordpress.com/author/comaggi/page/7/

Conrad. (04 de marzo 2010). *Las 10 principales ventajas del E-Learning*. [Homepage]. Recuperado el día 16 de septiembre de 2015 de https://herramientasdeelearning.wordpress.com/author/comaggi/page/7/

ChileValora. (2010). *Mirada comparativa sobre métodos para identificar competencias laborales*. [Libro en línea]. Consultado el día 05 de septiembre de 2015 de http://empleo.cba.gov.ar/wp-content/uploads/2015/09/Mirada-Comparativa-sobre-Metodos-para-Identificar-Competencias-Laborales.pdf

Duart, J. (2002). ROI y E-Learning: más allá de los beneficios y costes. [Homepage]. Recuperado el día 25 de mayo de 2016 de http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/duart0902/duart0902.html

Fantini, A.; Radice, B. y Bocca, E. *Enfoques para la evaluación formativa en e-learning.* [Homepage]. Consultado el día 14 de Octubre de 2015 de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/19159/18_558.pdf?sequence=1

Fernández, A. (2005, julio 28). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. [Homepage]. Recuperado el día 03 de septiembre de 2015 de http://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/

Fernández, A. (2005, julio 30). *Diseño de puestos de trabajo en una organización*. [Homepage]. Recuperado el día 03 de septiembre de 2015 de http://www.gestiopolis.com/diseno-puestos-trabajo-en-organizacion/

Gallego, M. (2000). *Tecnología educativa*. [Homepage]. Recuperado el día 20 de agosto de 2015 de http://www.ugr.es/~mgallego/TECNOLOGIA%20EDUCATIVA,%20Gallego%202000.pdf

Garzón, C. (2011). *Ventajas y desventajas del E-Learning*. [Homepage]. Recuperado el día 15 de agosto de 2015 de http://e-learningyherramientascolaborativas.blogspot.com/2011/06/ventajas-y-desventajas-del-e-learning.html

Hernández, Y. (2006). *Las empresas inteligentes y sus retos en la nueva economía*. [Homepage]. Recuperado el día 25 de agosto de 2015 de http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laodelsxxi.htm

Human Solutions International (2016). *Evolución del E-Learning.* [Homepage]. Recuperado el día 17 de mayo de 2016 de http://mbshumansolutions.com/blog/evolucion-del-e-learning-2/

Human Solutions International (2016). *Competencias del Estudiante Virtual.* [Homepage]. Recuperado el día 18 de mayo de 2016 de http://mbshumansolutions.com/blog/competencias-del-estudiante-virtual/

Human Solutions International (2016). *5 claves que determinan la calidad de una experiencia virtual de aprendizaje.* [Homepage]. Recuperado el día 08 de junio de 2016 de http://mbshumansolutions.com/blog/5-claves-que-determinan-la-calidad-de-una-experiencia-virtual-de-aprendizaje/

Human Solutions International (2016). *ABC E-Learning.* [Homepage]. Recuperado el día 08 de junio de 2016 de http://mbshumansolutions.com/blog/category/abc-e-learning/

León, I. (2005, diciembre 19). C*ompetencias laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional.* . [Libro en línea]. Consultado el 10 de agosto de 2015 de http://www.mailxmail.com/curso/empresa/competenciaslaborales/capitulo1.htm

Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2001, junio 26). *Análisis de puestos de trabajo*. [Homepage]. Recuperado el día 20 de agosto de 2015 de http://www.gestiopolis.com/analisis-de-puestos-de-trabajo/

Lozada, F. (2015). *Modernización del modelo de evaluación de Kirkpatrick*. [Homepage]. Recuperado el día 04 de Octubre de 2015 de

http://sbsfacilitadores.com/2.0/index.php?option=com_content&view=article&id=391&catid=45&Itemid=353

Manapro Consultores. (2015). *Manapro Consultores.* [Homepage]. Recuperado el día 02 de mayo de 2015 de http://www.manapro.com/

OIT/ ChileValora. (2012). *Guía de apoyo para el análisis funcional*. [Libro en línea]. Consultado el día 02 de mayo de 2015 de http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/elab_anafuncional_cvalora.pdf

Skillsoft. (2015). *Skillsoft.* [Homepage]. Recuperado el día 02 de mayo de 2015 de http://www.skillsoft.com/

Sosa, D. (2005, junio 17). *La capacitación como elemento transformador*. [Homepage]. Recuperado el día 02 de septiembre de 2015 de http://www.gestiopolis.com/capacitacion-elemento-transformador/

SumTotal. (2015). *SumTotal.* [Homepage]. Recuperado el día 02 de mayo de 2015 de http://www.sumtotalsystems.com/enterprise/learning-management-system/

Tarsus Representaciones. (2015). *Tarsus Representaciones*. [Homepage]. Recuperado el día 08 de octubre de 2015 de http://www.tarsus.com.ve/

Vigorena, F. (2001). T*emas de Recursos Humanos. ¿Recursos Humanos o humanos con recursos? Una mirada moderna de la capacitación en Latinoamérica*. [Homepage]. Recuperado el día 12 de septiembre de 2015 de http://www.liderazgoymercadeo.com/articulocont.asp?a=2080

Yañez, R; López, L; y Reyes, F. (2011). *La técnica de incidentes críticos: una herramienta clásica y vigente en enfermería*. . [Homepage]. Recuperado el día 05 de octubre de 2015 de http://www.scielo.cl/pdf/cienf/v17n2/art_04.pdf

Fuentes Hemerográficas

Africano, E. (2003). *El Desarrollo de Competencias Gerenciales en la Formación Profesional de Estudiantes en Administración*. Tesis de doctorado inédita. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.

Boscán, L., y Díaz, M. (1995). *Confiabilidad y validez de un sistema corporativo de evaluación del desempeño*. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciadas en Relaciones Industriales. UCAB, Caracas

Bustillo, O., y Vásquez, L. (2002). *Evaluación de un programa de adiestramiento aplicado en una empresa, según la metodología de D. Kirkptarick.* Trabajo de grado para optar por el título de Licenciados en Relaciones Industriales. UCAB, Caracas

Carrasco, M. (2003). *Competencias Presentes y Requeridas por Funciones Gerenciales ante las Nuevas Realidades Empresariales*. Tesis de doctorado inédita. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo.

Coll, María y Guerra, Vanessa. (2006). *Evaluación de un programa de adiestramiento aplicado en una empresa según el modelo de Kirkpatrick*. Tesis para optar al título de industriologas. Caracas, UCAB.

Correa, P., y Fernández, Y. (2003*). Formación por competencias: impacto en el sector bancario de acuerdo con los modelos de Kirkpatrick, Phillips y Mertens*. Tesis de grado para optar al título de Industriologas. UCAB, Caracas.

Delgado, R. (2003). *La Gerencia de Recursos Humanos y su Relación con el nivel de competitividad de los Trabajadores en la empresa Metalmecánica*. Tesis de doctorado inédita. Universidad Dr. Belloso Chacín, Maracaibo.

Fernández, C.A. (2011). *Modelo de competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes*. Tesis de doctorado inédita. University of Tecana American, Florida.

Franceshi, C., y Hernández, M. (2007). *Evaluación de modalidades de adiestramiento bajo el enfoque de Phillips (1996) caso: Xerox de Venezuela, C.A*. Tesis para optar al título de Industriologas. UCAB, Caracas.

Galíndez, Y., y Payares, R. (2004). *Análisis diferencial del liderazgo gerencial (Kouzes & Posner, 1997) bajo un enfoque 360° en la fuerza de ventas*. Trabajo de grado para optar al título de Industriologas. UCAB, Caracas.

Guevara, M. e Irala, B. (2004). *Evaluación de impacto de un programa de adiestramiento en Higiene y Seguridad según el modelo de Kirkpatrick*. Tesis de grado para optar por el título de Licenciadas en Relaciones Industriales. UCAB, Caracas.

Romero, I., y Sperduti, S. (2005). *E-Learning como herramienta para la capacitación de personal*. Tesis de grado para optar por el título de Licenciadas en Relaciones Industriales. Universidad de Oriente, Monagas.

Sattinger, D. y Sus, C. (2006). Evaluación del programa de formación "Creando Independencia" de ASODECO, según el modelo de D. Kirkpatrick. Tesis de grado para optar por el título de Licenciadas en Relaciones Industriales. UCAB, Caracas.

CAPÍTULO VIII
ANEXOS

ANEXO A

Cuestionario Análisis del Puesto

MANAPRO™ CONSULTORES
J-00105036-1

CUESTIONARIO ANÁLISIS DEL PUESTO

I. DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido:	Edad:	Grado de Instrucción:
Cargo que ocupa en la empresa:	Tiempo en la empresa:	Tiempo de experiencia en cargos similares:

El presente cuestionario es únicamente para analizar el puesto de trabajo, no a la persona que lo ocupa. Está destinado a recopilar información para actualizar las Descripción de los Cargos que integran la empresa. Esta información es de carácter confidencial, la misma será utilizada únicamente por la Gerencia de Gestión Humana.

II. INSTRUCCIONES

Favor lea detenidamente el cuestionario antes de llenarlo, en caso de tener alguna duda o comentario favor comuníquese con la Gerencia de Gestión Humana. Luego de completar el cuestionario favor enviarlo vía email.

III. TAREAS QUE REALIZA EN EL PUESTO DE TRABAJO

Describa claramente primero las tareas que realiza diariamente, luego las tareas que realiza frecuentemente (una vez por semana) y luego las que realiza ocasionalmente o eventualmente (trimestral, semestral y/o anuales).

Tareas Diarias:

Tareas Frecuentes:

Tareas Ocasionales:

IV. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO
Indique si en el desarrollo de las tareas usted tiene bajo su responsabilidad bienes muebles o inmuebles, valores y efectivo, documentos o datos confidenciales.

V. HABILIDADES TÉCNICAS
Indique que habilidades técnicas se requieren para desempeñar esta posición

VI. CONOCIMIENTOS
Indique que conocimientos son requeridos para esta posición

FIRMA DEL TRABAJADOR _____

Fecha

ANEXO B

Descripción de Cargo

MANAPRO CONSULTORES J-00105036-1	Descripciones de Cargo	Fecha de elaboración: 14/12/2007 Fecha de revisión: 21/12/2015

Dirección:	Área:	Código:
Presidencia	Gerencia de Gestión Humana	EJECVTAS-LIC

Cargo:	Ubicación:	Supervisado por:
Ejecutivo de Ventas	Gerencia de Ventas	Gerente de Ventas

Supervisa a:
No tiene personal bajo su supervisión.

Objetivos del Cargo:
Comercializar los productos y/o servicios que ofrece la Empresa a la cartera de cliente asignada y/o a los clientes potenciales, cumpliendo con los lineamientos y políticas establecidas por la Empresa y la Gerencia de Ventas, con la finalidad de lograr los objetivos comerciales establecidos.

Competencias ideales:

- Orientación al Cliente
- Comunicación
- Negociación
- Orientación al Logro
- Solución de Problemas Comerciales
- Búsqueda de Información

Requerimientos mínimos:

Nivel de Instrucción:	Experiencia:
Técnico Superior Universitario o Graduado Universitario en Informática, computación, sistema o afín.	Mínimo un (1) año de experiencia laboral en cargos similares.

Tareas específicas:

- Alimentar la base de datos modificando o agregando nuevos clientes, para ellos es necesario solicitarle la información necesaria a los mismos.
- Recibir y verificar los documentos enviados por los solicitantes y empresas interesadas en adquirir nuevos productos y/o servicios, para ser incorporados en la base de datos.
- Atender y asesorar personalmente, vía telefónica, fax, e-mail, internet, y/o cualquier otro medio, a los clientes que soliciten información acerca de los productos y/o servicios que ofrece la Empresa, precios, planes de venta, descuentos, política de pago, etc.
- Proporcionar información al cliente utilizando para ello el sistema o la información proporcionada por los proveedores, distribuidores o mayorista, satisfaciendo así los requerimientos del solicitante.
- Crear y mantener en el CRM las oportunidades y las cotizaciones de venta de los productos o servicios que ofrece la Empresa y enviársela al cliente que lo solicite.

• Hacer investigaciones en el mercado para comparar las propuestas que ofrece la empresa versus las de la competencia, con la finalidad de poder efectuar correctivos para obtener la buena pro de la misma.
• Recibir de los clientes, los "pedidos" de venta de algún producto y/o servicio y emitir la "solicitud de facturación", la cual debe ser enviada al Asistente de Operaciones de la Empresa para su proceso.
• Hacer seguimiento a las "solicitudes de facturación" elaboradas y enviadas al área de Operaciones, en especial las "urgentes"; a objeto que las mismas se procesen lo más pronto posible, evitando retardos en el despacho de mercancía al cliente.
• Mantener contacto directo y permanente con los clientes con el objeto de estrechar las relaciones y procurar la reciprocidad necesaria para la Empresa en las operaciones que realice.
• Planificar el plan de visitas a los clientes y comunicárselo al supervisor con el fin de mantenerlo informado y cumplir con el plan de venta establecido mensualmente para la Empresa.
• Realizar una minuta en correo electrónico de resumen de la visita realizada al cliente, según formato indicado por el supervisor.
• Asistir a reuniones comerciales con los proveedores así como a los entrenamientos de ventas que los mismos ofrecen.
• Notificar a su Supervisor los avances, modificaciones, inconvenientes o cambios surgidos en los procesos de atención y venta, a fin de mantenerlo informado y se tomen las medidas necesarias con miras a adaptarse a los requerimientos de los clientes y poder lograr las metas propuestas.
• Acordar con el Supervisor inmediato los niveles de descuentos de ventas a los clientes, así como canalizar las devoluciones o cambios de mercancía que no hayan sido aceptadas por los compradores.
• Suministrar informes orales y/o escritos al Supervisor de las ventas realizadas en un momento determinado, a fin de notificarle el movimiento de la cartera de clientes a cargo y para ser presentados en las reuniones mensuales de venta de la Empresa, con la finalidad de intercambiar información de las actividades comerciales, planes de negocios, productos con mayor y menor salida, autorizaciones de descuentos, comportamiento del mercado, etc.
• Contactar a los clientes y notificar cualquier información relativa al status de sus pedidos.
• Colaborar con la Coordinación de Cobranzas en caso que haya algún inconveniente para agilizar el proceso.
• Mantener seguimiento constante a los clientes.
• Cumplir con la cuota de ventas asignada anualmente.
• Ofrecer al cliente una buena atención, en caso que el cliente presente un inconveniente ayudarlo a solucionarlo, ya sea por los canales internos de la empresa o escalarlo al mayorista o al proveedor directamente, con la finalidad de mantener al cliente satisfecho.
• Mantener excelentes relaciones laborales con todo el personal de la Empresa, así como con los clientes y proveedores.
• Mantenerse actualizado de los productos y servicios que ofrece la Empresa, así como de los procesos de comercialización que se aprueben, a fin de brindar una mejor atención a los clientes, realizando así una labor más efectiva.
• Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y al área que le sea asignado por el Supervisor.

Autoridad:
Otorgar descuentos con previa autorización del Gerente de Ventas

Tareas en materia de Calidad:
•Coadyuvar al cumplimiento de los objetivos específicos del área. •Cumplir los procedimientos documentados correspondientes al área. • Resguardar y actualizar los registros del área.

ANEXO C

Competencias Requeridas

MANAPRO™ CONSULTORES
J-00105036-1

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Las competencias que se listan y se definen a continuación fueron seleccionadas de acuerdo a las responsabilidades, actividades y tareas que debe realizar un Ejecutivo de Ventas en su puesto de trabajo.

I. INSTRUCCIONES

Antes de realizar la selección de las competencias favor lea la Descripción del Cargo "Ejecutivo de Ventas" que se encuentra anexo al formulario.

Favor marque con una equis (**X**) las seis (**6**) competencias que considere que son **esenciales** para el desempeño exitoso de los Ejecutivos de Ventas en su puesto de trabajo.

Competencias	Definición	X
Adaptabilidad a los Cambios del Entorno	Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.	
Búsqueda de Información	Una curiosidad subyacente, un deseo por saber más acerca de las cosas, personas, o cuestiones que impulsan a la búsqueda de información. La búsqueda de información implica hacer un esfuerzo para hacerse de más información, no aceptar las situaciones "como parecen a simple vista".	x
Cierre de Acuerdos	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.	
Compromiso	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de los objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran en el logro de los objetivos del negocio.	
Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo ya quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	x
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector / organización al que se pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.	

Flexibilidad y Adaptación	Capacidad para trabajar con eficiencia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en el ámbito de actuación.	
Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.	
Manejo de Crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.	
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	x
Orientación al Cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a otros, de cumplir con sus necesidades. Significa el concentrar esfuerzos en el descubrimiento y cumplimiento de las necesidades del consumidor o del cliente. El punto focal de esta competencia primero es entender las necesidades de los demás y después hacer algo para ayudar a servir a los demás.	x
Orientación Logro	Preocupación para trabajar bien o para competir con un estándar de excelencia. Este estándar puede ser el desempeño anterior propio del individuo (esforzándose para mejorar); una medida objetiva (orientación hacia los resultados), el desempeño de otros (competitividad), metas desafiantes fijadas por el individuo; o incluso los que cualquiera ha hecho (innovación)	x
Perseverancia	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un compromiso constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.	
Planificación y Organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyectos, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digo, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.	
Responsabilidad	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional.	
Solución de Problemas Comerciales	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente, atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.	x
Temple	Capacidad para obrar con serenidad y dominio de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto.	
Tolerancia a la Presión	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones / decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.	

Toma de Decisiones	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias exigentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.	
Trabajo en Equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales.	

ANEXO D

Prioridad de las Competencias

MANAPRO CONSULTORES
J-00105036-1

PRIORIDAD DE LAS COMPETENCIAS

Las seis (6) competencias que se listan y se definen a continuación son **esenciales** para desempeñar con éxito las tareas, actividades y responsabilidades del cargo Ejecutivo de Ventas.

I. INSTRUCCIONES

Favor indique la prioridad de las siguientes competencias para el desempeño exitoso de los Ejecutivos de Ventas en su puesto de trabajo, sin repetir ningún valor, donde 1 es más importante que 6.

N°	COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
5	Búsqueda de Información	Una curiosidad subyacente, un deseo por saber más acerca de las cosas, personas, o cuestiones que impulsan a la búsqueda de información. La búsqueda de información implica hacer un esfuerzo para hacerse de más información, no aceptar las situaciones "como parecen a simple vista".
4	Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo ya quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
3	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
2	Orientación al Cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a otros, de cumplir con sus necesidades. Significa el concentrar esfuerzos en el descubrimiento y cumplimiento de las necesidades del consumidor o del cliente. El punto focal de esta competencia primero es entender las necesidades de los demás y después hacer algo para ayudar a servir a los demás.
		Preocupación para trabajar bien o para competir con un estándar de excelencia. Este estándar puede ser el desempeño anterior

1	Orientación al Logro	propio del individuo (esforzándose para mejorar); una medida objetiva (orientación hacia los resultados), el desempeño de otros (competitividad), metas desafiantes fijadas por el individuo; o incluso los que cualquiera ha hecho (innovación)
6	Solución de Problemas Comerciales	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente, atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

ANEXO E

Nivel Ideal de Comportamiento

MANAPRO™ CONSULTORES

J-00105036-1

NIVEL IDEAL DE COMPORTAMIENTO

I. INSTRUCCIONES

Favor marque con una equis (x) el **comportamiento** que considera que debe tener un Ejecutivo de Ventas para tener un desempeño exitoso en su puesto de trabajo.

ORIENTACION AL LOGRO

Preocupación para trabajar bien o para competir con un estándar de excelencia. Este estándar puede ser el desempeño anterior propio del individuo (esforzándose para mejorar); una medida objetiva (orientación hacia los resultados), el desempeño de otros (competitividad), metas desafiantes fijadas por el individuo; o incluso los que cualquiera ha hecho (innovación)		
		X
1	Actúa basándose en las normas y procedimientos estandarizados por la empresa. Trata de hacer bien o correctamente el trabajo, pero no está atento a los resultados, solo cumple con los objetivos propuestos por la Gerencia de ventas.	
2	Está atento a los resultados actuales, pero no establece planes para mejorar la calidad, la satisfacción del cliente o las metas. Siempre se guía por los parámetros establecidos por la empresa.	x
3	Realiza modificaciones en los procesos establecidos por la empresa o en sus propios métodos para lograr los objetivos propuestos por la organización y los suyos, siempre siguiendo los principios éticos. Está atento a los resultados.	

ORIENTACION AL CIENTE

Implica un deseo de ayudar o servir a otros, de cumplir con sus necesidades. Significa el concentrar esfuerzos en el descubrimiento y cumplimiento de las necesidades del consumidor o del cliente. El punto focal de esta competencia primero es entender las necesidades de los demás y después hacer algo para ayudar a servir a los demás.		
		X
1	Atiende con respeto, paciencia y tolerancia a los clientes que requieren de su ayuda, los trata con cordialidad, se muestra interesado en atender con eficiencia la necesidades del cliente siguiendo las políticas de la empresa, sin embargo, no mantiene comunicación fluida ni habitual con ellos.	

2	Escucha atentamente al cliente, les proporciona soluciones a sus problemas siguiendo las políticas de la empresa, entiende la importancia de sus necesidades y mantiene una comunicación habitual con ellos.	x
3	Entiende las necesidades del cliente y busca solucionar sus problemas y requerimientos siguiendo las políticas de la empresa o modificándolas para que haya una relación ganar- ganar, siempre siguiendo los principios éticos. Mantiene una comunicación constante y fluida con el cliente para infórmalo sobre nuevas oportunidades y para conocer su satisfacción por los servicios prestados.	

NEGOCIACION

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.		
		X
1	No investiga ni busca información sobre los intereses y características de los clientes, por lo cual suele ir poco preparado a los encuentros, y esto hace que no logre cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes. No cuenta con argumentos sólidos para convencer al cliente.	
2	Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.	x
3	Busca armarse de argumentos sólidos, honestos y contundentes para enfrentar a los clientes con seguridad, logrando persuadirlos de sus ideas e influir en sus decisiones.	

COMUNICACION

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo ya quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.		
		X
1	Presta atención a lo que el cliente le está solicitando pero no siempre consigue dar la mejor respuesta a lo que necesitan. Tiene ciertas dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad o vaguedad.	
2	Escucha con atención al cliente, se asegura de estar comprendiendo exactamente lo que él desea. Se comunica de forma clara y entendible pero no aprovecha todos los canales de comunicación disponibles.	x
3	Escucha atentamente al cliente, les proporciona soluciones a sus problemas siguiendo las políticas de la empresa, entiende la importancia de sus necesidades y mantiene una comunicación habitual con ellos utilizando todos los medios disponibles.	

BUSQUEDA DE INFORMACION

Una curiosidad subyacente, un deseo por saber más acerca de las cosas, personas, o cuestiones que impulsan a la búsqueda de información. La búsqueda de información implica hacer un esfuerzo para hacerse de más información, no aceptar las situaciones "como parecen a simple vista".		
		X
1	Se conforma con la información disponible, no busca más allá.	
2	Utiliza la información disponible pero también busca información preguntándole a sus superiores y pares, proveedores, mayorista y a todas las personas que están involucradas en la situación.	x
3	Busca información en fuentes externas como internet, revistas, periódico, etc.; hace preguntas profundas a las personas involucradas ya a las no involucradas para encontrar la raíz de la situación, pero si no consigue las respuestas acude personalmente al lugar donde puede conseguirlas.	

SOLUCION DE PROBLEMAS COMERCIALES

Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente, atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.		
		X
1	Sigue las políticas de la empresa y no las flexibiliza para darle solución a los problemas del cliente, plantea las mismas soluciones a los diferentes problemas sin considerar las necesidades de los diferentes clientes.	
2	Conoce al cliente y sus necesidades, entiende sus requerimientos y resuelve con frecuencia sus problemas siguiendo las estrategias estandarizadas que le han funcionado en casos iguales o similares.	x
3	Busca información que se adapte a la solución del problema de cada cliente, entiende claramente el problema y entiende los requerimientos del cliente. Elabora propuestas sencillas pero que contribuyen con la solución del problema.	

ANEXO F

Evaluación de Competencias

EVALUACION DE COMPETENCIAS

Fecha:

Datos del Evaluado:

Nombre:	Apellido:
Cargo:	Gerencia :

Relacion con el Evaluado (Marque con una X)

	Autoevaluación		Colega (Par)		Jefe Inmediato

A continuación se especifican las seis (6) competencias más importantes que debe poseer un Ejecutivo de Ventas de la empresa para poder tener un desempeño exitoso en su puesto de trabajo.

Instrucciones

Favor marque con una (X) el comportamiento que mejor describa el desempeño del evaluado en su puesto de trabajo para cada competencia.

La información que usted brinde será estrictamente confidencial y solo servirá para tomar acciones para mejorar el desempeño del evaluado en su puesto de trabajo por medio de la capacitación, por tanto, sea lo más objetivo posible.

ORIENTACION AL LOGRO

Preocupación para trabajar bien o para competir con un estándar de excelencia. Este estándar puede ser el desempeño anterior propio del individuo (esforzándose para mejorar); una medida objetiva (orientación hacia los resultados), el desempeño de otros (competitividad), metas desafiantes fijadas por el individuo; o incluso los que cualquiera ha hecho (innovación)		
		X
1	Actúa basándose en las normas y procedimientos estandarizados por la empresa. Trata de hacer bien o correctamente el trabajo, pero no está atento a los resultados, solo cumple con los objetivos propuestos por la Gerencia de ventas.	
2	Está atento a los resultados actuales, pero no establece planes para mejorar la calidad, la satisfacción del cliente o las metas. Siempre se guía por los parámetros establecidos por la empresa.	

3	Realiza modificaciones en los procesos establecidos por la empresa o en sus propios métodos para lograr los objetivos propuestos por la organización y los suyos, siempre siguiendo los principios éticos. Está atento a los resultados.	

ORIENTACION AL CIENTE

Implica un deseo de ayudar o servir a otros, de cumplir con sus necesidades. Significa el concentrar esfuerzos en el descubrimiento y cumplimiento de las necesidades del consumidor o del cliente. El punto focal de esta competencia primero es entender las necesidades de los demás y después hacer algo para ayudar a servir a los demás.		
		X
1	Atiende con respeto, paciencia y tolerancia a los clientes que requieren de su ayuda, los trata con cordialidad, se muestra interesado en atender con eficiencia la necesidades del cliente siguiendo las políticas de la empresa, sin embargo, no mantiene comunicación fluida ni habitual con ellos.	
2	Escucha atentamente al cliente, les proporciona soluciones a sus problemas siguiendo las políticas de la empresa, entiende la importancia de sus necesidades y mantiene una comunicación habitual con ellos.	
3	Entiende las necesidades del cliente y busca solucionar sus problemas y requerimientos siguiendo las políticas de la empresa o modificándolas para que haya una relación ganar- ganar, siempre siguiendo los principios éticos. Mantiene una comunicación constante y fluida con el cliente para infórmalo sobre nuevas oportunidades y para conocer su satisfacción por los servicios prestados.	

NEGOCIACION

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.		
		X
1	No investiga ni busca información sobre los intereses y características de los clientes, por lo cual suele ir poco preparado a los encuentros, y esto hace que no logre cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes. No cuenta con argumentos sólidos para convencer al cliente.	
2	Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.	
3	Busca armarse de argumentos sólidos, honestos y contundentes para enfrentar a los clientes con seguridad, logrando persuadirlos de sus ideas e influir en sus decisiones.	

COMUNICACION

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo ya quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

		X
1	Presta atención a lo que el cliente le está solicitando pero no siempre consigue dar la mejor respuesta a lo que necesitan. Tiene ciertas dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad o vaguedad.	
2	Escucha con atención al cliente, se asegura de estar comprendiendo exactamente lo que él desea. Se comunica de forma clara y entendible pero no aprovecha todos los canales de comunicación disponibles.	
3	Escucha atentamente al cliente, les proporciona soluciones a sus problemas siguiendo las políticas de la empresa, entiende la importancia de sus necesidades y mantiene una comunicación habitual con ellos utilizando todos los medios disponibles.	

BUSQUEDA DE INFORMACION

Una curiosidad subyacente, un deseo por saber más acerca de las cosas, personas, o cuestiones que impulsan a la búsqueda de información. La búsqueda de información implica hacer un esfuerzo para hacerse de más información, no aceptar las situaciones "como parecen a simple vista".

		X
1	Se conforma con la información disponible, no busca más allá.	
2	Utiliza la información disponible pero también busca información preguntándole a sus superiores y pares, proveedores, mayoristas y a todas las personas que están involucradas en la situación.	
3	Busca información en fuentes externas como internet, revistas, periódico, etc.; hace preguntas profundas a las personas involucradas ya a las no involucradas para encontrar la raíz de la situación, pero si no consigue las respuestas acude personalmente al lugar donde puede conseguirlas.	

SOLUCION DE PROBLEMAS COMERCIALES

Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente, atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

		X
1	Sigue las políticas de la empresa y no las flexibiliza para darle solución a los problemas del cliente, plantea las mismas soluciones a los diferentes problemas sin considerar las necesidades de los diferentes clientes.	

2	Conoce al cliente y sus necesidades, entiende sus requerimientos y resuelve con frecuencia sus problemas siguiendo las estrategias estandarizadas que le han funcionado en casos iguales o similares.	
3	Busca información que se adapte a la solución del problema de cada cliente, entiende claramente el problema y entiende los requerimientos del cliente. Elabora propuestas sencillas pero que contribuyen con la solución del problema.	

ANEXO G

Plan de Formación

Empresa	Participante	Competencia	Nombre del Curso	Codigo	Tiempo Estimado de Duracion	Fecha de Inscripcion del Curso	Fecha Maxima de Culminacion del Curso	Fecha de Inicio del Curso	Fecha de Culminacion	Status
Manapro Consultores	4	Orientación al Logro	Aprender a orientar el esfuerzo para el logro de los objetivos y obtención de resultados satisfactorios	pd_09_a04_bs_enus	1 hora	29/02/2016	31/03/2016	10/3/2016	18/03/2016	Culminado
	3	Orientación al Cliente	Identificar y administrar las expectativas de los clientes	cust_10_a01_bs_esdo	1 hora	29/02/2016	31/03/2016	29/02/2016	29/03/2016	Culminado
	2	Negociación	Elementos esenciales para la negociación: planificar la negociación	comm_24_a02_bs_esdo	1 hora	29/02/2016	31/03/2016	29/02/2016	18/03/2016	Culminado
	1	Comunicación	Comunicación Interpersonal: comunicarse de forma asertiva	comm_21_a04_bs_esdo	50 min	29/02/2016	31/03/2016	5/3/2016	5/3/2016	Culminado
	10	Búsqueda de Información	Utilizar las herramientas disponibles para encontrar la información más actualizada	comm_29_a06_bs_enus	45 min	29/02/2016	31/03/2016	29/02/2016	31/03/2016	Culminado
	11	Solución de Problemas Comerciales	Resolución de problemas: identificar y desarrollar las fortalezas	pd_12_a02_bs_esdo	1 hora	29/02/2016	31/03/2016	2/3/2016	10/3/2016	Culminado

Empresa	Participante	Competencia	Nombre del Curso	Codigo	Tiempo Estimado de Duracion	Fecha de Inscripcion del Curso	Fecha Maxima de Culminacion del Curso	Fecha de Inicio del Curso	Fecha de Culminacion	Status
Tarsus Representaciones	5	Orientación al Cliente	Identificar y administrar las expectativas de los clientes	cust_10_a01_bs_esdo	1 hora	29/02/2016	31/03/2016	29/02/2016	18/03/2016	Culminado
	2	Orientación al Logro	Aprender a orientar el esfuerzo para el logro de los objetivos y obtención de resultados satisfactorios	pd_09_a04_bs_enus	1 hora	29/02/2016	31/03/2016	11/3/2016	30/03/2016	Culminado
	3	Búsqueda de Información	Utilizar las herramientas disponibles para encontrar la información más actualizada	comm_29_a06_bs_enus	45 min	29/02/2016	31/03/2016	29/02/2016	28/03/2016	Culminado
	10	Orientación al Logro	Aprender a orientar el esfuerzo para el logro de los objetivos y obtención de resultados satisfactorios	pd_09_a04_bs_enus	1 hora	29/02/2016	31/03/2016	18/03/2016	23/03/2016	Culminado
	8	Orientacion al Cliente	Identificar y administrar las expectativas de los clientes	cust_10_a01_bs_esdo	1 hora	29/02/2016	31/03/2016	2/3/2016	18/03/2016	Culminado
	16	Búsqueda de Información	Utilizar las herramientas disponibles para encontrar la información más actualizada	comm_29_a06_bs_enus	45 min	29/02/2016	31/03/2016	29/02/2016	30/03/2016	Culminado
	14	Orientación al Logro	Aprender a orientar el esfuerzo para el logro de los objetivos y obtencion de resultados satisfactorios	pd_09_a04_bs_enus	1 hora	29/02/2016	31/03/2016	13/03/2016	18/03/2016	Culminado
	15	Orientación al Logro	Aprender a orientar el esfuerzo para el logro de los objetivos y obtención de resultados satisfactorios	pd_09_a04_bs_enus	1 hora	29/02/2016	31/03/2016	11/3/2016	11/03/016	Culminado

Empresa	Participante	Competencia	Nombre del Curso	Codigo	Tiempo Estimado de Duracion	Fecha de Inscripcion del Curso	Fecha Maxima de Culminacion del Curso	Fecha de Inicio del Curso	Fecha de Culminacion	Status
Ciclo Digital	1	Búsqueda de Información	Utilizar las herramientas disponibles para encontrar la información más actualizada	comm_29_a06_bs_enus	45 min	29/02/2016	31/03/2016	4/3/2016	18/03/2016	Culminado
	2	Orientación al Logro	Aprender a orientar el esfuerzo para logro de los objetivos y obtención de resultados satisfactorios	pd_09_a04_bs_enus	1 hora	29/02/2016	31/03/2016	18/03/2016	18/03/2016	Culminado
	5	Negociación	Elementos esenciales para la negociación: planificar la negociación	comm_24_a02_bs_esdo	1 hora	29/02/2016	31/03/2016	29/02/2016	10/3/2016	Culminado

ANEXO H

Formato Satisfacción de la Capacitación Recibida

SATISFACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA

Nombre del Curso	Código del Curso
Fecha de Inicio	Fecha de Finalización

Por favor complete este cuestionario para darnos a conocer sus impresiones y sus comentarios acerca del curso en el que usted ha participado. Esto nos ayudará a evaluar esta acción formativa y a mejorar sus futuras acciones. **Marque con una X la casilla de cada pregunta que representa de mejor forma su opinión. (Elegir sólo una casilla por pregunta).**

Casillas de la tercera columna indican el puntaje asociado a cada respuesta. Esta puntuación no estará visible para los participantes

1. ¿Ha considerado interesante para su capacitación o desarrollo laboral el curso?

Muy interesante		100
Algo interesante		66
Nada interesante		33
Una pérdida de tiempo		0

2. ¿Y para el interés general de su empresa?

Muy interesante		100
Algo interesante		66
Nada interesante		33
Una pérdida de tiempo		0

3. ¿Considera que la materia se presentó de forma interesante?

Muy interesante		100
Algo interesante		66
Nada interesante		33
Una pérdida de tiempo		0

4. ¿Usted recomendaría el curso?

Totalmente de acuerdo		100

De acuerdo		66
En desacuerdo		33
Totalmente en desacuerdo		0

5. Trate de evaluar lo aprendido de acuerdo a la siguiente escala:

Todo ha sido nuevo para mí		100
He aprendido bastante, pues gran parte de la materia ha sido nueva para mi		66
He aprendido poco, pues se han tratado tópicos conocidos		33
No he aprendido absolutamente nada		0

6. Con respecto a las duración del curso. ¿Usted considera que?

Ha estado perfectamente calculada		100
Ha resultado bien calculada		50
No ha estado bien calculada		0

7. ¿Le ha gustado la calidad, cantidad, diseño y presentación de la materia?

Mucho		100
Poco		50
Nada		0

8. Respecto a la flexibilidad en cuanto al lugar y horario de esta modalidad de entrenamiento (E-Learning). ¿Usted la ha encontrado?

Muy bueno		100
Regular		66
Poco adecuado		33
Pésimo		0

9. En general, estimo que el tiempo que pasé realizando este curso mereció la pena

Totalmente de acuerdo		100
De acuerdo		66
En desacuerdo		33
Totalmente en desacuerdo		0

RECOMENDACIONES

¡¡¡GRACIAS!!!

ANEXO I

Formato Evaluación de la Aplicación para Participantes

EVALUACIÓN APLICACIÓN
(PARA PARTICIPANTE)

1. Después de realizado el curso, pudo aplicar las habilidades y/o conocimientos aprendidos:

Inmediatamente	
Al mes	
Aún no los ha aplicado	

2. Antes de asistir a este curso, su jefe o supervisor le dijo cuál era la utilidad de este curso para la empresa.

De acuerdo	
En desacuerdo	

3. Antes de asistir a este curso, su jefe o supervisor le dijo cuál era la utilidad de este curso para usted.

De acuerdo	
En desacuerdo	

4. El ambiente necesario para aplicar sus conocimientos están disponibles en su lugar de trabajo.

De acuerdo	
En desacuerdo	

5. Actualmente, usted está aplicando los conocimientos y/o habilidades aprendidas en el curso en su trabajo.

De acuerdo	
En desacuerdo	

Si la respuesta 5 fue “De acuerdo”, entonces pase a la pregunta 6.

Si la respuesta 5 fue “En desacuerdo”, entonces pase a la pregunta 7.

6. Dé ejemplos específicos de cómo usted aplica los conocimientos y/o habilidades aprendidas en el curso de capacitación realizado

_____

_____

_____

7. Indique la razón o las razones que le han impedido utilizar sus nuevos conocimientos y/o habilidades adquiridas en este curso de forma adecuada en su trabajo. **Favor marque con una X la(s) razón (es) escogidas.**

No ha tenido oportunidad	
Ha cambiado de área o de funciones de trabajo	
Su supervisor o jefe no lo apoya	
Resistencia propia al cambio	
Se siente desmotivado	
No aprendió nada nuevo en el curso	
No recuerda los contenidos del curso	

¡¡¡GRACIAS!!!

ANEXO J

Formato Evaluación de la Aplicación para Supervisores

EVALUACIÓN APLICACIÓN

(PARA SUPERVISORES)

1. ¿Considera que el trabajador comprende de mejor manera las tareas a realizar?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	

2. ¿Considera que el trabajador realiza de mejor forma sus actividades?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	

3. ¿Ha observado una mejora en la actitud y/o predisposición hacia el trabajo por parte del trabajador?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	

4. ¿Ha observado mayor seguridad o confianza en el trabajador al momento de tomar decisiones autónomas relativas a su trabajo?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	

5. ¿Considera que la empresa ha dado al trabajador las condiciones y/o oportunidades para que este transfiera los conocimientos adquiridos en el curso en su puesto de trabajo?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	

6. ¿Considera que el trabajador no aprendió nada nuevo en el curso de capacitación realizado?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	

COMENTARIOS GENERALES

¡¡¡GRACIAS!!!