



UCASAL

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

Facultad de Economía y Administración

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS CON
ORIENTACION EN DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

"La Incidencia de la capacitación en el rendimiento de Asesores Comerciales de la Universidad Católica de Salta"

Trabajo Final de Graduación

***Autor:** Reston, Julieta Noel*

***DNI:** 40911520*

***Tutor:** Dolores Uriburu*

Año 2020

AUTORIDADES

Gran canciller

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cagnello Arzobispo de Salta

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Dr. Dario Eugenio Arias

Vicerrector de Formación

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Vicerrector de Investigación y Desarrollo

Dr. Federico Colombo Speroni

Secretaría General

Mg. Lic. Silvia M. Alvarez

Decano de la Facultad de Economía y Administración

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

Jefa de la Carrera Licenciatura en Recursos Humanos

Lic. María Soledad Perevicins

Agradecimientos y dedicatorias

A mi mamá y mi papá, por apoyarme y guiarme en todo lo que me propuse, por la paciencia e incondicionalidad de sus acciones conmigo.

A mis hermanas, por alegrarme los días con sus risas.

A toda mi familia, por brindarme las mejores energías para todos mis proyectos.

A mis amigas y compañeras, por acompañarme en todos estos años y ayudarme cuando el camino parecía difícil.

A mi personita especial, por nunca dejarme caer y estar siempre para mí.

A todos ellos les agradezco por su corazón enorme lleno de amor y cariño, sin ustedes este camino hubiese sido difícil, aburrido y diferente.



GRACIAS!

Índice

Introducción	6
Parte I Marco Metodológico	7
Diseño Metodológico:	8
Tema:	8
Fundamentación:	8
Objeto de la Disciplina:	8
Planteamiento del problema:	8
Delimitación del objeto de estudio:	9
Antecedentes:	10
Objetivo General:	12
Objetivos Específicos:	12
Marco Conceptual:	13
Hipótesis:	13
Identificación de variables:	13
Operacionalización conceptual de las variables:	14
Operacionalización empírica de las variables:	14
Clasificación de la hipótesis	15
Tipo de investigación	16
Tipo de diseño	16
Parte II Marco Teórico	19
¿Qué es la Capacitación?	20
¿Por qué desde el Área de Recursos Humanos debemos darle importancia a la Capacitación?	21
¿Cómo Establecer Objetivos de la Capacitación?	23
¿Cómo Determinar las Necesidades de Capacitación?	23
¿Cuáles son los tipos de capacitación que existen?	25
Capacitación y Ventas	28
Técnicas para la capacitación en ventas	29
Rendimiento	36
El rendimiento como una conducta dentro de la organización	37
¿Que medir del rendimiento de los trabajadores?	38
Comportamientos Contraproducentes en el Trabajo	41
Teoría del Rendimiento Organizacional	41
La Evaluación del Rendimiento	42
Modelos Explicativos del Rendimiento Laboral	44

Parte III Recolección y Análisis de Datos	46
Conclusión General	56
Aporte Profesional	58
Bibliografía:	60
Webgrafía:	60

Introducción

La disciplina de los Recursos Humanos brinda una mirada integral gracias a sus diferentes y principales pilares. Uno de ellos es la capacitación y el desarrollo del personal.

A partir de allí, es que se decide estudiar este proceso tan importante como la capacitación y dicho desarrollo. Teniendo en cuenta la teoría y la práctica que se pudo obtener a lo largo de la carrera, se puso en marcha la siguiente investigación.

Dicha investigación, es presentada como Trabajo Final de Graduación, el mismo consta de un proceso que dará como resultado la refutación o aceptación de la hipótesis planteada. Es realizada en el área comercial de la Universidad Católica de Salta, la misma deberá identificar si es que se realizan los procesos de capacitación necesarios y su impacto en el rendimiento de los empleados de dicha área.

Este Trabajo Final cuenta con tres capítulos divididos en: marco metodológico, marco teórico y Recolección, Análisis de Datos y Conclusiones. Cada uno de ellos, aborda temas esenciales que harán de este Trabajo Final una investigación que servirá para tomar decisiones que mejoren el clima laboral de los empleados.

Parte I
Marco
Metodológico

Diseño Metodológico:

Tema: La incidencia de la capacitación en el rendimiento de Asesores Comerciales de la Universidad Católica de Salta durante el periodo Agosto-October del año 2020.

Fundamentación: Los Recursos Humanos tienen como una de sus tareas principales proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización, para mejorar el rendimiento, productividad, y motivación.

Las organizaciones generalmente no implementan programas de capacitación por ser considerados innecesarios o como un gasto, siendo que en realidad debería ser vista como una inversión que se realiza con el objetivo de obtener mayores beneficios para la organización, el personal y los clientes.

La capacitación es una herramienta de suma importancia con la que pueden contar las organizaciones y considerarla para el éxito de los mismos. La motivación de esta investigación es demostrar que la capacitación se trata de una inversión que deben realizar las organizaciones para mejorar la productividad.

Objeto de la Disciplina:

Capacitación: Capacitar a los empleados para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio de una organización.

Planteamiento del problema:

-

- **Identificación del problema:**

La capacitación es esencial para el desarrollo de las habilidades y esta no solo es para los operativos en cuestión de la capacitación de liderazgo, se le proporcionan experiencias educativas diseñadas para mejorar su eficacia como líder. Es por eso la importancia de la capacitación en las empresas en todos los niveles.

-
- **Sistematización del problema:**

Capacitación

1. ¿Con que regularidad aplican el proceso de capacitación?
2. ¿Cómo es el proceso de capacitación?
3. ¿Cuál es la modalidad de la capacitación que utilizan?
4. ¿Cómo se aplica la capacitación?
5. ¿Cómo se evalúan los resultados de la capacitación realizada?

Rendimiento Laboral

1. ¿De qué manera evalúan el rendimiento laboral?
2. Luego de un proceso de capacitación, ¿El rendimiento laboral aumenta?
3. ¿En qué época del proceso de producción el rendimiento laboral es alto?
4. ¿Existen compensaciones en caso de mejora en la eficiencia del rendimiento laboral de un empleado? Si es así, ¿Cuáles son esas compensaciones?
5. ¿Cuáles son las actitudes y aptitudes que mayormente modifican los empleados luego de la capacitación?

-
- **Formulación del problema:**
-

¿Qué impacto tiene la capacitación alineada a las necesidades del área en el rendimiento de los Asesores Comerciales de la Universidad Católica de Salta?

Delimitación del objeto de estudio:

La Incidencia de la capacitación en el rendimiento de los empleados de la Universidad Católica de Salta sector Comercial.

Antecedentes:

"La capacitación del personal de atención al público de comercios de Santa Rosa, La Pampa" Nadina Antonietti, Universidad Católica de Salta, 2009

En la presente tesis, se realiza un estudio sobre la influencia que tiene la capacitación del personal del sector ventas sobre la competitividad de una organización.

En la primera parte, se presenta el tema de estudio, se plantea el problema, los objetivos y la hipótesis de esta investigación.

La segunda parte del trabajo contiene el marco teórico, en donde se desarrollan los temas de estudio (capacitación y competitividad) y diversos aspectos pertenecientes o relacionados a los mismos.

En la tercera parte, se exponen los aspectos metodológicos que fueron base para la realización de la investigación.

La cuarta parte incluye los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada.

Por último, la quinta parte contiene las conclusiones de esta investigación y se corrobora si la hipótesis planteada se afirma o se declina.

"Principios de la economía laboral orientados a la generación del desarrollo humano sostenible : La inversión en capital humano" Stefanella Russo Maenza, Universidad Católica de Salta, 2009

La problemática de la inversión en Capital Humano es un tema que preocupa. Una de las razones por las cuales el índice de pobreza es cada vez mas alto, es por la falta de interés e inversión en proyectos orientados a los sectores marginados. Por medio de esta investigación, se pretende dar la importancia que se merece y justificar como la aplicación de ciertos lineamientos de acción en la Provincia de Salta puede llegar a transformar la realidad.

Por esto, es importante ahondar en el tema de la relación que existe entre el Desarrollo, el Crecimiento y el Capital Humano.

"Incidencia de la capacitación en los posibles cambios de cultura organizacional, en un escenario de transformaciones, en la Municipalidad de la Ciudad de Salta" Romina Castro Graña, Universidad Católica de Salta, 2011

La Municipalidad de la Provincia de Salta, al igual que varias administraciones públicas, ha experimentado una serie de nuevos desafíos producto de cambios en el ambiente que los rodea. Para poder enfrentar y dar respuestas efectivas a estas demandas es preciso un cambio profundo, que modifica el modo de percibir, pensar y sentir dentro de la organización, es decir es preciso un cambio cultural.

Se buscará conocer los procedimientos utilizados por la organización para la realización de los planes de capacitación así como el diagnóstico de la cultura organizacional. También el modo en que la institución evalúa los resultados de la capacitación y el seguimiento de su cultura. Todo esto se realizará a través de un análisis sigiloso de la documentación existente sobre tales temas acompañado de entrevista con los responsables de las áreas pertinentes.

Objetivo General:

Determinar la incidencia de la capacitación en el rendimiento de los Asesores Comerciales en la Universidad Católica de Salta

Objetivos Específicos:

- * Explicar la modalidad de la capacitación en el área de Asesoría Comercial en la Universidad Católica de Salta
- * Conocer cómo se aplica la capacitación en el área de Asesoría Comercial en la Universidad Católica de Salta
- * Determinar la frecuencia con la que se aplica la capacitación en el área de Asesoría Comercial en la Universidad Católica de Salta
- * Identificar el departamento encargado de realizar o brindar las capacitaciones.

Marco Conceptual:

Definición de las Variables

Capacitación: La capacitación es una herramienta que permite desarrollar o incrementar el conocimiento, las habilidades y aptitudes de los empleados en relación al desempeño de las actividades de su puesto de trabajo. Del mismo modo, la capacitación constituye un elemento motivador, porque el empleado puede considerar que es importante para su supervisor ya que este quiere que obtenga todos los conocimientos, habilidades y técnicas posibles para realizar las actividades. Además el empleado aumentaría su productividad al obtener nuevas técnicas y formas para realizar su labor, ya que por medio de la capacitación el subordinado puede incrementar su crecimiento profesional y obtener mayores conocimientos.

Rendimiento Laboral: El rendimiento es el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles. Dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión.

Hipótesis:

La capacitación que se brinda anualmente sobre técnicas de ventas en el área incide de manera positiva en la productividad y rendimiento de los Asesores Comerciales de la Universidad Católica de Salta.

Identificación de variables:

* *Variable independiente*

Capacitación

* *Variable dependiente*

Rendimiento Laboral

Operacionalización conceptual de las variables:

Capacitación: Chiavenato (2007, p. 386) la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Rendimiento Laboral: Chiavenato (2000) las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Operacionalización empírica de las variables:

Variables	Dimensiones	Indicadores
Capacitación	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Básico ❖ Técnico ❖ Avanzado
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Básico ❖ Técnico ❖ Avanzado
	Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejoramiento ❖ Aprendizaje
	Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Toma de decisiones ❖ Trabajo en equipo
Rendimiento Laboral	Nivel de pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Perfil del cargo
	Factores Motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Necesidades Fisiológicas, seguridad, sociales, autorrealización y económicas. ❖ Clima Laboral

Clasificación de la hipótesis

- Es simple ya que existen dos variables relacionadas entre sí.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de la relación entre estas dos variables.
- Se establece una relación de asociación donde la variable independiente condiciona la variable dependiente.
- La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra.

Universo: Universidad Católica de Salta

Muestra: Área Comercial-Ventas

Tipo de investigación

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es micro sociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía.
- Por su carácter, corresponde a una investigación cuantitativa.
- Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítica.
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

Tipo de diseño

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estará compuesta por:

Fuentes secundarias

Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis y hemerografía específica en relación al tema. Artículos especializados.

Fuentes primarias

- Técnicas de recolección de datos.
- Entrevistas a informantes clave.
- Encuestas aplicadas al segmento de estudio.
- Instrumentos.
- Cuestionario de preguntas semiestructuradas y abiertas.
- Cuestionario de preguntas cerradas con opciones para analizar la cantidad de veces que se reitera un fenómeno.

Cronograma de actividades

<i>Actividades</i>	<i>Enero- Febrero</i>	<i>Marzo- Abril</i>	<i>Mayo- Junio</i>	<i>Julio-Ag osto</i>	<i>Setiembr e- Octubre</i>
Elaboración del Diseño	•				
Búsqueda y elaboración conceptual		•			
Análisis de datos			•		
Análisis de texto			•		
Interpretaciones, conclusiones y aportes				•	
Entrega Tesis					•

Parte II
Marco
Teórico

¿Qué es la Capacitación?



La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

La función de capacitación, según **Simón Dolan** empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

Eleva su nivel de vida	Eleva su productividad
<p>La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.</p>	<p>Esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.</p>

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary, la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para **Idalberto Chiavenato** es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

¿Por qué desde el Área de Recursos Humanos debemos darle importancia a la Capacitación?

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital

importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redonda en beneficios para la empresa.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:



¿Cómo Establecer Objetivos de la Capacitación?

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

¿Cómo Determinar las Necesidades de Capacitación?

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff:

corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.



Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño:** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- **Reuniones interdepartamentales:** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

¿Cuáles son los tipos de capacitación que existen?

En las organizaciones existen dos **tipos de capacitación de personal**, aunque hay otras dos de menor relevancia que es la formación inductiva o la inducción a la empresa y la formación académica.

La inducción es la capacitación por la cual se forma a los nuevos empleados sobre las características de la empresa, el organigrama, a quien reportan, temas de seguro social, quienes son sus directivos, normas de conducta, procedimientos, y otros temas corporativos.

Exceptuando la inducción, los **dos tipos de capacitación del personal** son:

La formación técnica:	La formación conductual:
<p>Es aquella formación para el puesto de trabajo. Se divide en programas, talleres o formación en el puesto. Es la formación que se necesita para el desempeño: desde aprender a dominar un programa informático, procesos internos, el funcionamiento de una máquina, u otra formación requerida para el puesto.</p>	<p>Es aquella formación necesaria para liderar equipos o también llamada formación en valores. Esta formación está destinada a mandos medios (Jefes y Gerentes) formación en valores corporativos, habilidades para la comunicación, pensamiento estratégico, inteligencia emocional, gestión del conocimiento, manejo de equipos, etc. Son temas más abstractos que aquellos que forman la capacitación técnica, pero que impactan mucho en la función. Para no crear brechas entre poblaciones de empresa, cada vez más empresas dictan formación en valores a todos los empleados sin importar el rango o el puesto que ocupen.</p> <p>Otro tipo de capacitación que podríamos incluir en esta lista es la formación académica (si bien es externa a la organización) ya que muchas empresas pagan los estudios de posgrado en parte o en su totalidad a los empleados que consideran que tienen dotes para ser futuros directivos de la empresa. Para asegurarse que la persona a quien se le paga la formación se quedará en la empresa el suficiente tiempo para aplicar esos</p>

	conocimientos, muchas empresas hacen firmar contratos o pagarés; en caso de que el empleado se vaya de la empresa una vez que terminó los estudios de posgrado debe devolver el dinero a la empresa en su totalidad.
--	--

Capacitación y Ventas

No hay nada más incómodo que hablar con un **vendedor** que no sabe o que tiene que preguntar al compañero. Por ello, antes de pensar en capacitar en técnicas de venta, toda persona que se asigne a prestar un servicio al cliente, debe ser capacitada adecuadamente en los productos o servicios que la empresa brinda.



Un cliente indeciso o inseguro de lo que va a adquirir, busca en la persona que lo atiende a alguien con amplios **conocimientos**; eso le hará sentir que está en manos de un experto.

La capacitación debe ser sobre la gama de productos de la empresa, los servicios adicionales que brinda, sobre cómo obtener un mejor uso de los mismos y el cómo hacer una compra inteligente.

¿Qué necesitan?

El siguiente aspecto tiene relación con saber reconocer las diversas características que impulsan a un cliente a **comprar**. Muchas veces se exagera en la presentación de atributos de un producto que al cliente poco le importan o valoran.

Por eso, un buen vendedor debe tener orejas grandes y ego pequeño, saber escuchar más que atormentar al cliente con detalles que no requiere y dejar de preocuparse por el “cierre de la venta”.

Negociar

Para esta etapa la empresa debe manejar los precios y sobre todo la periferia de sus productos, de forma tal que sus vendedores puedan lograr el mejor trato en beneficio, tanto del cliente como de la empresa.



Como vendedor profesional debes cumplir con los siguientes pasos: hacer una

adecuada entrada, de forma tal que se inicie la química con tu potencial **comprador**. El siguiente paso es una adecuada exploración de las necesidades de cliente, luego debes ofrecer alternativas para obtener un mayor beneficio y por último viene el cierre, momento en el cual debes preocuparte más por lograr fidelizar a tus clientes que por sólo vender.

Estos tres elementos hacen la diferencia entre un buen vendedor y uno malo. Es decir, lo que hace realmente importante a la capacitación es que brinde las herramientas necesarias para obtener un mejor desempeño.

Técnicas para la capacitación en ventas

1. Entiende las necesidades de tu equipo

Todos los equipos necesitan ser formados por personas que comparten puntos en común, pero que presentan sus diferencias y peculiaridades.

Es importante conocer los puntos fuertes y débiles de los empleados para enfatizar su lado positivo e invertir en perfeccionamiento para trabajar los aspectos que deben ser mejorados.

Para entender estas necesidades, una excelente estrategia es hacer reuniones con los miembros del equipo y analizar de forma conjunta los últimos resultados obtenidos en términos de ventas.

La intención aquí no es generar conflicto, sino analizar los puntos fuertes y débiles de los miembros del equipo con el fin de apuntar la necesidad de mejoras.

Vale la pena destacar que cada miembro del equipo puede presentar necesidades distintas, pero es posible que algunos puntos sean comunes.

Por eso, es fundamental agrupar esas necesidades. Así logras hacerle frente al mayor número posible de pros y contras.

2. Define muy bien el objetivo de tu capacitación en ventas

Antes de comenzar la capacitación en ventas es importante tener una idea clara de los objetivos a ser alcanzados a lo largo del proceso.

¿Cuál es la meta de ventas para el período?

¿En cuánto tiempo las estrategias y técnicas aprendidas deben comenzar a surtir efecto?

Al definir las metas y objetivos, después de terminar la capacitación lograrás entender mejor los resultados obtenidos y podrás compararlos con los anteriores.

Recuerda que, si ofreces una capacitación sin saber su propósito, se trata de algo absolutamente inviable. Incluso es posible que tus vendedores se pierdan en relación a lo que necesitan hacer.

3. Busca palabras clave enfocadas en ventas

Cuando se trata de ventas, existen técnicas y estrategias que se aplican de forma global.

¿Qué valor tiene, al fin y al cabo, nadar contra la corriente, si el mercado define las normas que serán seguidas por los vendedores?

Uno de los factores que más influyen en estas técnicas es el comportamiento del consumidor.

¿Y cómo entender esas técnicas y saber cuáles son las mejores para determinado momento?

Una sugerencia de oro es utilizar herramientas de palabra clave para entender cuáles son los mejores temas relacionados con las técnicas de venta.

¡Échale un vistazo a lo que está en alza, lo que es tendencia en tu mercado y lo que ya no es tan útil para ser utilizado como estrategia de venta!

Recuerda que las técnicas cambian siempre y que tu negocio necesita seguir las tendencias del mercado. Por eso, analiza siempre la situación del mercado y el momento en que se encuentra tu empresa.

4. Estudia a tus competidores

Es muy importante estudiar a tus competidores para conocer y entender las técnicas de venta que se están aplicando.

Cada empresa tiene un enfoque diferente y es posible cosechar ideas al darle una mirada a lo que están haciendo tus competidores.

En tu análisis, trata de entender si ofrecen cursos para capacitar a sus equipos.

Intenta entender qué temas se explotan con más intensidad, las técnicas utilizadas y transmitidas a los vendedores y cualquier otro detalle importante.

Los principales temas generalmente se agrupan dentro de algunas categorías, como conocimiento del producto y de la empresa, sensibilización del mercado y técnicas de venta específicas destinadas a los productos de cada compañía.

Después de analizar el perfil de las capacitaciones ofrecidas por la competencia, empieza a pensar cómo construir tu propio curso en base a las características y peculiaridades de tu negocio y de tu producto.

El secreto es explotar lo mejor de cada entrenamiento disponible en el mercado para crear un material rico capaz de agregarle valor a quien lleve a cabo ese curso.

Pero no te engañes, incluso las mejores capacitaciones en materia de venta necesitan pasar por una actualización constante. El mercado cambia y los cursos y técnicas también viven alteraciones.

5. Elige el mejor formato para tu equipo

El formato de capacitación en ventas debe elegirse partiendo de la base del perfil del equipo de vendedores.

Hay básicamente dos tipos de entrenamientos: presencial y online.

Nada impide, sin embargo, que el entrenamiento escogido sea mixto, con una parte ofrecida de forma presencial y otra virtual.

Un detalle que se debe observar es que los entrenamientos online únicamente funcionan de forma efectiva cuando las herramientas están disponibles para los miembros del equipo.

Es decir, de nada sirve poner a disposición el mejor entrenamiento sin seguimiento o monitoreo e indicadores de que las técnicas y el conocimiento fueron efectivamente absorbidos por el equipo.

En el entrenamiento online o presencial, vale la pena ofrecer una estructura adecuada, con soporte a los participantes y jornada de entrenamiento compatible con las necesidades presentadas.

Los cursos muy rápidos pueden no ser suficientes para transmitir la información. Por otro lado, los cursos muy largos se vuelven engorrosos y desgastantes para los participantes.

6. Utiliza ejemplos reales de tu negocio

Para llevar a cabo una capacitación en ventas más interesante, y ofrecer una experiencia realmente inmersiva, es interesante explorar ejemplos reales del negocio.

Contar casos de éxitos, ventas exitosas y técnicas que se han aplicado correctamente ayuda a ganar la atención del equipo.

No permitas que la capacitación empresarial se quede solo en la teoría, con lecciones a ser aprendidas muy lejanas de la realidad de tu negocio. Si es necesario, crea ejemplos, pero que estén cerca de la realidad de tu empresa.

Al mostrar una situación que ya ha sucedido en tu negocio y decir cómo se ha resuelto, es posible que animes a tu equipo y se dé cuenta de que es capaz de alcanzar los mismos resultados.

7. Enfócate en actividades prácticas

Un curso de ventas efectivo debe poseer los ingredientes correctos de teoría y práctica.

Recuerda que uno de los objetivos primordiales de capacitar a los vendedores de tu equipo con técnicas de venta es obtener resultados más satisfactorios en el mercado.

Por eso, poner manos a la obra debe formar parte del curso. Solo así será posible identificar el progreso de lo que se está enseñando, el grado de inmersión de los empleados y el potencial de transformación del entrenamiento.

¿Que cuál es el mejor período para aplicar las técnicas enseñadas? ¡Una vez que el curso teórico haya terminado!

Así las personas logran poner en práctica lo que aprendieron mientras la información todavía está fresca en su mente.

Por eso el curso, además de ofrecer informaciones de calidad, debe ser motivador y llevar a los vendedores a dar lo mejor de sí tan pronto como empiecen a vender.

8. Invita a expertos en el tema a participar en la capacitación

Una de las formas de darle una cara nueva a tu capacitación en ventas, diferenciando el curso de otros – que son conocidos muchas veces por ser aburridos, engorrosos y repetitivos – es invitar a personas especializadas en el tema a hablar directamente con tu equipo.

Además de los expertos en venta, vale la pena invertir en la participación de coaches, personas que dominan herramientas y técnicas de transformación a corto plazo. Ellos pueden desarrollar mejor la personalidad y visión de tus empleados y llevarlos al éxito.

Al final, tan importante como aprender nuevas técnicas de ventas es eliminar viejos hábitos y creencias limitantes, y los *coaches* pueden ayudar y mucho en ese proceso.

9. Promueve la interacción entre los participantes

Un buen curso de ventas debe promover la interacción entre todos los miembros. ¡Vender es comunicar!

Podemos afirmar sin temor a equivocarnos que las claves del éxito de una negociación están centradas en una buena comunicación y excelentes relaciones interpersonales.

¡Estimula a tus vendedores a interactuar y participar efectivamente en la construcción del conocimiento!

Ellos se deben sentir destinatarios y constructores de las técnicas de ventas presentadas en el entrenamiento.

Nuestro último consejo es: rompe la idea de los cursos de capacitación tradicionales, que se centran en la exposición cruda de informaciones. ¡El curso que has creado tiene que ser fluido y dinámico, ¿vale?!

10. Sigue de cerca el desempeño de tu equipo y comparte feedbacks

Para saber si la capacitación en ventas surtió efectos es importante que efectúes el seguimiento de cerca del desempeño de tu equipo.

Aprende exactamente cuáles son los datos anteriores al entrenamiento para que puedan compararse con los resultados obtenidos después de la implementación de las técnicas enseñadas en el curso.

Pedir comentarios a los vendedores ayuda a entender el grado de satisfacción con el curso, lo que está bien y lo que puedes mejorar en los próximos entrenamientos.

Y deja bien claro que pueden dar feedbacks honestos.

Aunque sean críticas, son fundamentales para reflejar la real visión del equipo de vendedores con respecto al curso ofrecido y, así, lograr mejorar las próximas oportunidades.

Rendimiento



Se define como “rendimiento laboral”, como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados de la organización, que son relevantes en los objetivos y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada uno de ellos y su nivel de contribución a la organización.

Es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo.

Motowidlo (2003) define el concepto como sigue;

“El concepto de rendimiento laboral, lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficiencia de su organización”. (pág. 86)

Por otro lado Campbell McCloy, Oppler y Saer (1993) sostienen:

“La eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento. Desde una perspectiva histórica, la conducta del empleado ha sido considerada una de las causa de los niveles de producción (outputs) de una empresa, siendo este uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento”. (pág. 122)

Según Waldman (1994) manifiesta:

“En las organizaciones se emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o los volúmenes producidos. Por esto, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación

consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento". (pág. 89)

El rendimiento como una conducta dentro de la organización

A fin de comprender al Rendimiento laboral de los trabajadores de una organización, existe un grupo de autores y especialistas para los que es correcto considerar al rendimiento como un conjunto de conductas en el entorno laboral, en lugar de definirlo como el resultado de las mismas.

Desde el punto de vista, los términos *productividad, excelencia, eficiencia o eficacia* se referían a los resultados, mientras que el **rendimiento** se refiere a los comportamientos que se dirigen a la consecución de dichos resultados.

Sin embargo desde el punto de vista conductual, si bien el definir el rendimiento en términos de conductas nos ayudaría a ver la relación entre conductas y sus resultados, no se puede excluir a estos últimos. Los modelos conductuales precisan justamente que los resultados nos proporcionan el contexto de rendimiento, aclarando a los trabajadores hacia donde deben dirigir su conducta. De la misma manera, quedarnos en el extremo contrario,



centrándonos en exceso y exclusivamente en el resultado, tampoco es eficaz. Por eso, al gestionar el rendimiento necesitamos tanto los **“resultados”** como las **“conductas”**, y esta es

precisamente, la tendencia actual en las organizaciones a la hora de evaluar el rendimiento de sus trabajadores.

Según Williams, (2003) nos manifiesta:

“Si nos concentramos demasiado en el volumen producido o los resultados, corremos el peligro de obviar los medios por los que se obtienen los resultados. Pero centrar excesivamente nuestra atención en las conductas puede llevar a olvidar la importancia de

lo que el trabajador es. Por ello, seguramente sea mejor adoptar una perspectiva amplia de las competencias que reconozcan la importancia para el rendimiento de determinados aspectos del individuo, como es su personalidad. De esta perspectiva, aunque definamos una competencia como el impulso de obtener unos resultados mediante sus manifestaciones conductuales, tales conductas son reflejo de una combinación de características personales que podrían fácilmente ser olvidadas si nos centramos en las conductas exclusivamente”... (pág. 102).

No obstante, no debemos olvidar lo que afirma Campbell (1993):

“Las consecuencias y los resultados en el trabajo no están bajo el control total y exclusivo del empleado, sino que pueden existir muchas otras causas de un mal rendimiento que no dependen del trabajador en sí, como por ejemplo:

- *Prácticas organizativas*: mala comunicación interna, formación escasa, destino no apropiado, falta de atención a las necesidades del trabajador, directrices de trabajo poco claras, etc.
- *Preocupaciones relacionadas con el puesto*: requisitos cambiantes o poco claros, aburrimiento o carga de trabajo excesiva, escasez de oportunidades de desarrollo, problemas con los compañeros, falta de recursos, falta de habilidades para el puesto, etc.
- *Problemas personales*: familiares, económicos, inestabilidad emocional, problemas para conciliar con el trabajo y familia, etc.
- *Factores externos*: sector con mucha competencia conflicto entre los valores éticos del trabajador y las demandas del puesto, conflictos entre sindicatos y dirección, etc. (pág. 145)

¿Que medir del rendimiento de los trabajadores?

Como lo mencionamos anteriormente, en el constante día a día de los trabajadores, el



término rendimiento suele emplearse de forma poco estricta, incluyendo resultados y conductas. Sin embargo aunque el *rendimiento* es conducta, “no toda conducta es sinónimo de rendimiento”, ***solo la conducta que es***

relevante para los objetivos organizacionales suele considerarse rendimiento. Entonces ¿Qué tipos de rendimiento o facetas del rendimiento debemos evaluar? Generalmente se distinguen 2 tipos diferentes de rendimiento en función de sus consecuencias para la organización.

Según Borman y Motowdlo (1993), este tipo de conductas pueden ser de dos tipos: el primero se basa en la transformación de materias primas en bienes. El segundo implica realizar tareas que faciliten la anterior, como por ejemplo, la planificación o la supervisión, definiendo a estos 2 tipos de rendimiento a continuación

1. *Rendimiento de Tarea o Intra-Rol:* se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales, y se compone de diferentes elementos, como:

- Posesión de los conocimientos, habilidades y/o técnicas necesarias para realizar las tareas.
- Formación para otros trabajos o actualización para los cambios en las demandas de las mismas tareas.
- Aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir los objetivos organizacionales. (pág. 177)

2. *Contextual o extra – rol:* conductas que la organización no exige de manera formal, pero que son necesarias para su éxito global, se caracterizan por ser:

- Voluntarias: nunca están entre las obligaciones del puesto.
- Intencionales: es el individuo quien decide comprometerse con su empresa a través de sus comportamientos.
- Positivas: pretenden beneficiar a la organización.
- Desinteresadas: la principal motivación no es un bien personal, aunque no lo excluya. (pág. 178)

Los trabajadores pueden contribuir al contexto del trabajo de distintas maneras:

1. Mejorando las circunstancias psicosociales de la organización: al promover la cooperación, comunicación, confianza, etc. entre los empleados, o al colaborar para evitar o reducir los conflictos.
2. Aumentando su predisposición para incrementar el valor de la organización gracias a sus conductas (por ejemplo, aceptando condiciones de trabajo adversas).

3. Realizando conductas que ayuden a la empresa a ahorrar recursos (por ejemplo, reutilizando el papel impreso).

Otros autores se refieren al rendimiento como:

"Conducta de buena ciudadanía organizativa" (Bateman y Organ, 1983).

"Conductas suplementarias a la función" (Van Dyne, Cummings y Parks, 1995)

Comportamientos Contraproducentes en el Trabajo

Según (Roberts, Harms, Caspi y Moffitt, 2007), los comportamientos contraproducentes en el trabajo, son aquellos comportamientos realizados de forma intencionada, por algún empleado, siendo considerado por la empresa como contrarios a sus intereses y en los cuales la organización no se ve beneficiada. Entre estos, podemos señalar.

- Robo y comportamientos relacionados
- Destrucción de la propiedad
- Mal uso de la información
- Mal uso del tiempo y los recursos
- Realización de comportamientos no seguros
- Absentismo
- Baja calidad del trabajo
- Consumo de alcohol y/o drogas
- Acciones verbales inapropiadas
- Acciones físicas inapropiadas (por ejemplo, acoso sexual)

Teoría del Rendimiento Organizacional

Por su parte, también Cambell, 1993, presenta en su teoría del rendimiento organizacional con un modelo de 8 factores que lo componen:

1. ***Competencia de tarea específica del puesto:*** grado en que es capaz de realizar las tareas básicas o técnicas fundamentales para el trabajo. Son las conductas específicas que distinguen el contenido básico de los puestos.
2. ***Competencia de tarea no específica del puesto:*** grado en que es capaz de realizar tareas que son importantes para la organización pero que no están especificadas o descritas para el puesto de trabajo.



3. **Competencia en la comunicación oral y escrita:** grado de fluidez y recepción de la información, para el cumplimiento de los objetivos.
4. **Demostración de esfuerzo:** Grado de compromiso del trabajador con las tareas del puesto, de manera constante e intensa en condiciones adversas.
5. **Mantenimiento de la disciplina personal:** Grado en que el empleado evita las conductas negativas (como el consumo de alcohol y drogas en el trabajo, la infracción de las normas o el absentismo en exceso).
6. **Voluntad de facilitar el trabajo del grupo y de los empleados:** *Apoya a los compañeros, ayudando a solucionar problemas, siendo un buen modelo, y manteniendo los objetivos a la vista.*
7. **Supervisión/ liderazgo:** *conductas dirigidas a influir en el rendimiento de los subordinados mediante la interacción personal.*
8. **Gestión/administración:** conductas dirigidas a articular objetivos para la unidad o empresa, organizar personas y recursos o contribuir a la resolución de situaciones problemáticas.

La Evaluación del Rendimiento

Por el epígrafe anterior, identificamos que facetas podemos evaluar del rendimiento de los trabajadores de una organización, sin embargo debemos identificar ¿para qué nos sirve la evaluación del rendimiento? Esta puede servir para muy diversos objetivos:

- *Tomar decisiones de Recursos Humanos con fundamento:* retribución variable (retribuir a los trabajadores en función de su rendimiento, no solo del puesto que ocupen), promociones, despidos, etc.
- *Mejorar el rendimiento de los trabajadores:* identificar sus puntos fuertes y débiles, aquellos aspectos en los que debe mejorar.
- *Ser instrumento para comunicar normas y valores de la organización:* que se exige de los empleados y como conseguirlo.
- *Comprobar la validez de las otras prácticas de Recursos Humanos:* (cuál es el rendimiento de los empleados reclutados a través de distintas fuentes), formación (comprobar si sirven los planes de formación para mejorar el rendimiento de los

empleados), retribución (que efectos sobre el rendimiento tiene el sistema de incentivos empleado), etc.

En cualquier caso, cual sea el objetivo perseguido, las medidas del rendimiento deben estar ligadas a los objetivos estratégicos de la organización. Una medida inadecuada del rendimiento seguramente influirá muy poco en la consecución de los objetivos. Algunas de las críticas más frecuentes a la medida del rendimiento son: que los objetivos para la evaluación del rendimiento están poco definidos, que no tienen conexión con la estrategia organizacional (o entran en contradicción con ésta), o el hecho de que es posible que solo se emplee para castigar a los malos trabajadores.

Sin embargo, las medidas del rendimiento sirven (o deberían) como puntos de referencias para los trabajadores, pues si estos no saben dónde se encuentran (con respecto a su rendimiento), difícilmente llegaran a donde deberían estar (lo que la empresa quiere de ellos). Para ello, también es fundamental que los evaluados conozcan los "criterios" de evaluación o lo que es lo mismo, aquellos aspectos o dimensiones del trabajo de los individuos que se miden o evalúan. Estas dimensiones les informan de la cantidad del trabajo que la organización espera de ellos. El punto de fundamental para que un sistema de evaluación resulte eficiente es que, además de que los criterios estén en consonancia con el contexto de la organización (su cultura, estratégica, etc), estos se percibían como justos y se complementen con otras prácticas de gestión de Recursos Humanos (formación, compensación, etc). El tipo de criterio seleccionado, facilitara un tipo u otro de medida del rendimiento. A grandes rasgos, podemos diferenciar entre:

1. Medidas objetivas.

El rendimiento se mide en función de lo que el empleado obtiene en su trabajo (número de ventas, nuevos clientes, piezas fabricadas, etc.). el sistema más extendido de este tipo de evaluación es la dirección por objetivos. A partir de los objetivos de la empresa y el departamento, evaluador y evaluado establecen una serie de objetivos para una fecha determinada, que deben ser claros, medibles y específicos. En la fecha establecida, se

evalúa en que medida se han conseguido los objetivos. En la mayoría de los casos, lo habitual es apoyarse en una en una evaluación más subjetiva.

2. Medidas subjetivas.

El evaluador valora el grado en que el trabajador posee ciertas características (evaluación por rasgos) o muestra ciertos comportamientos en su puesto de trabajo (evaluación por comportamientos o competencias). Esta forma de evaluar el rendimiento pretende incentivar aquellos comportamientos que puedan mejorar los resultados económicos. Así, aunque estos no sean buenos, si el trabajador ha hecho todo lo que estaba en su mano, puede incluso recibir buenas evaluaciones y no verse perjudicado injustamente.

Modelos Explicativos del Rendimiento Laboral

Según Moorhead y Griffin (1998) los primeros modelos del rendimiento no precisaban con exactitud su naturaleza pero lo consideraban como una función de las habilidades y la motivación del trabajador, esto se mantiene con fuerza en las teorías actuales. Sin embargo, estas han elaborado considerablemente la proposición original, demasiado básica.

- a. Un ejemplo fundamental es la teoría del rendimiento presentada por **Campbell** (1990). Según esta, hay 3 determinantes básicos de la conducta:
 1. *Conocimiento declarativo*: los conocimientos sobre los hechos y las cosas (saber que hacer), principios, objetivos, autoconocimiento. Es función de muy diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato.
 2. *Conocimientos sobre los procedimientos y habilidades*: habilidad cognitiva, psicomotora física, de autogestión, interpersonales.
 3. *Motivación*, definida como conducta de elección, es decir:
 - *La elección de actuar o invertir esfuerzo*
 - *La elección del nivel de esfuerzo*

- *La elección de persistir en el tiempo*

Esta es función de cualquiera de las variables independientes establecidas en cualquier teoría de motivación.

Como podemos observar, el modelo propone que la causa directa de lo que las personas hacen es una función de los conocimientos, las habilidades y la motivación, aunque la combinación exacta no queda clara, ya que no es fácil definir el rol de los factores individuales (Viswesvaran y Ones, 2000)

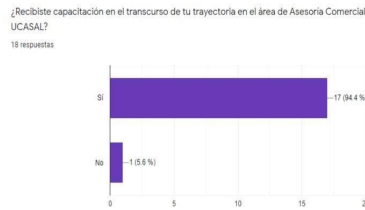
b. Otro modelo fundamental es el Furnham (1992), que considera cinco factores básicos relacionados con el comportamiento laboral:

- *Habilidad.* Grado en el que el trabajador puede realizar con eficacia los múltiples procesos de coordinación necesarios para alcanzar una meta concreta. Incluye tareas que van desde las relativamente simples (como de coordinación mano - ojo) hasta las más complejas, que requieren procesos de decisión intelectual, y que se relacionan con la inteligencia (aunque son distintas).
- *Factores demográficos.* Factores como el sexo, la edad o la educación, generalmente, los factores demográficos se relacionan

Parte III
Recolección y
Análisis
de
Datos

A continuación observaremos las preguntas y respuestas de la encuesta realizada a los 18 asesores comerciales de la Universidad Católica de Salta:

- 1) ¿Recibiste capacitación en el transcurso de tu trayectoria en el área de Asesoría Comercial UCASAL?

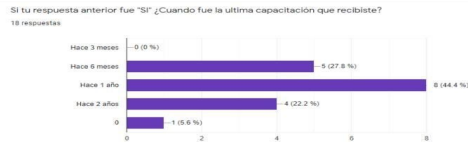


Fuente: Elaboración Propia

Según lo que observamos en el gráfico de respuestas podemos determinar que de los 18 asesores comerciales en total, 17 han recibido por lo menos una capacitación en su trayecto por el puesto en el que trabajan. De acuerdo a lo mencionado en el marco teórico la capacitación que han recibido los asesores comerciales por lo menos una vez en el puesto laboral hace referencia a la formación inicial al área. Es esencial, ya que permite conocer la información necesaria para llevar a cabo las tareas a desarrollar en un futuro y esto impactara de inmediato en el rendimiento del empleado, ya que si conoce al 100% el funcionamiento del área podrá desarrollar sus tareas de manera eficiente y eficaz.

2) Si tu respuesta anterior fue "SI" ¿Cuándo fue la última capacitación que recibiste?

Fuente: Elaboración Propia



Podemos observar que de los 18 asesores comerciales, 5 han recibido por lo menos una capacitación hace 6 meses, 8 han recibido por lo menos una capacitación hace 1 año, 4 han recibido una capacitación hace 2 años, y 1 no ha recibido ninguna capacitación. Esto se da debido a que hubo bajas y altas de empleados en esta área en el transcurso de 2 años. Al suceder esto, la capacitación fue en diferentes épocas.

3) ¿Crees que luego de haber recibido una capacitación tu rendimiento cambio de manera positiva?

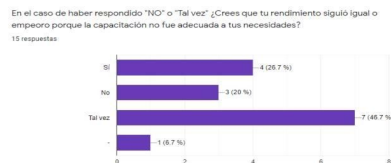


Fuente: Elaboración Propia

En este grafico de tortas podemos observar que el 33% de los asesores comerciales considera que después de haber presenciado una capacitación, su rendimiento ha mejorado. El 55,6% piensa que tal vez su rendimiento ha mejorado luego de recibir

una capacitación. Y el 11,1% de los asesores considera que no ha mejorado su rendimiento luego de haber recibido una capacitación. Esto sucede porque los asesores tienen diferentes miradas acerca de la capacitación, ya que las mismas que se dictaron no fueron guiadas directamente en las necesidades que tenía cada uno. Según la teoría para que la capacitación de los resultados esperados es necesario investigar las necesidades de cada empleado al momento de planificar un programa de capacitaciones.

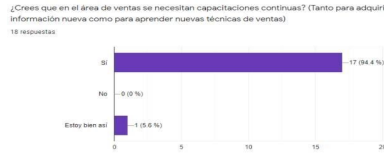
- 4) En el caso de haber respondido "NO" o "Tal vez" ¿Crees que tu rendimiento siguió igual o empeoro porque la capacitación no fue adecuada a tus necesidades?



Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que 4 asesores comerciales piensan que la capacitación que recibieron no impacto en el rendimiento ya que no fue adecuada a las necesidades que se planteaban en este momento. Otros 3 asesores consideran que esto no es así, tiene que ver con otros factores. 7 asesores consideran que quizás la capacitación no funcionó porque no tenía relación con las necesidades que se planteaban al momento de recibirla. Y un solo asesor no recibió capacitación, por lo tanto no tiene respuesta sobre esta pregunta.

5) ¿Crees que en el área de ventas se necesitan capacitaciones continuas? (Tanto para adquirir información nueva como para aprender nuevas técnicas de ventas)



Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar en el gráfico anterior que 17 asesores piensan que es necesario tener capacitaciones continuas o planes de capacitación. 1 asesor considera que se encuentra bien tal como está. Es necesario para el rendimiento esperado de cada asesor contar con las herramientas necesarias para poder desarrollar su trabajo de manera eficaz y eficiente. Una de las herramientas esenciales es la información y técnicas que debe tener cada empleado para llevar a cabo su labor.

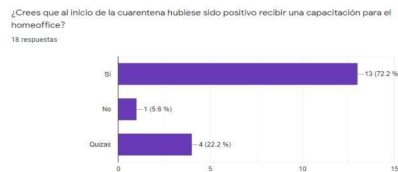
6) ¿Piensas que en épocas bajas de ventas podrías cumplir tu objetivo si recibes una capacitación adecuada?



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a esta pregunta, 9 de los asesores comerciales opinan que podrían cumplir sus objetivos de ventas si recibirían una capacitación adecuada, y otros 9 asesores consideran que no llegan a sus objetivos por otros factores. Esto claramente indica que hay que tener en cuenta el contexto económico de las personas aspirantes a la universidad y además las técnicas de ventas que tienen los asesores para lograr una venta.

7) ¿Crees que al inicio de la cuarentena hubiese sido positivo recibir una capacitación para el homeoffice?

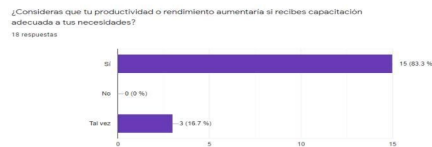


Fuente: Elaboración Propia

Dada las circunstancias de pandemia, la UCASAL decidió activar el homeoffice por precauciones. Frente a esto, 13 de los asesores consideran que hubiese sido positivo para su rendimiento implementar capacitaciones con respecto al tele trabajo, 4 piensan que podría haber sido positivo, y 1 asesor considera que estuvo bien. La capacidad de adaptación de cada empleado es totalmente diferente, ya que estamos hablando de personas, pero aun así la mayoría ha respondido que su rendimiento hubiese sido positivo si hubiesen recibido una capacitación para poder realizar el

teletrabajo de manera eficiente. Se podría haber implementado un plan de emergencia para poder resolver las inquietudes que haya tenido cada asesor, con respecto a los sistemas, plataformas y medios de comunicación.

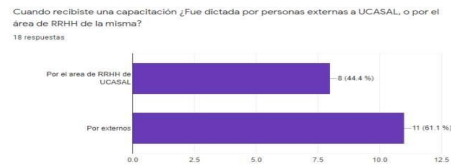
- 8) ¿Consideras que tu productividad o rendimiento aumentaría si recibes capacitación adecuada a tus necesidades?



Fuente: Elaboración Propia

Aquí podemos observar que 15 de los asesores comerciales consideran que su rendimiento en ventas aumentaría si recibirían capacitaciones que se adecuen a sus necesidades. Para ello se deben detectar cuales son las necesidades e implementar planes. 3 de los asesores comerciales de UCASAL consideran que su productividad o rendimiento quizás aumentaría implementando planes adecuados a las necesidades. Esto se da, ya que cada empleado considera que si nos enfocamos en las necesidades reales que tiene cada uno podemos resolver puntualmente la faltante que tiene cada uno de ellos. No es lo mismo realizar un plan de capacitación sin haber detectado las necesidades que haciéndolo. Eso habla de un plan funcional.

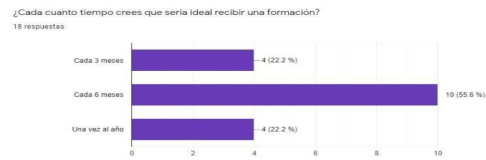
- 9) Cuando recibiste una capacitación ¿Fue dictada por personas externas a UCASAL, o por el área de RRHH de la misma?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico anterior podemos captar que 11 de los asesores comerciales han recibido una capacitación dictada o brindada por personal externo a la universidad. 8 de los asesores comerciales han recibido una capacitación dictada por el área de Recursos Humanos de la Universidad Católica de Salta. Muchas empresas consideran la capacitación como un gasto y no como una inversión. Esta pregunta me sirvió para detectar si el departamento de Recursos Humanos de la Universidad Católica de Salta realiza o no las capacitaciones. Detectando la gran necesidad de los asesores de recibir formaciones específicas y adecuadas a sus necesidades podría implementarse un plan interno de capacitaciones para esta área sin necesidad de recurrir a personas externas a la universidad, y se estaría explotando al máximo las oportunidades que brinda la universidad.

10) ¿Cada cuánto tiempo crees que sería ideal recibir una formación?



Fuente: Elaboración Propia

Por último, aquí podemos observar que 10 de los asesores comerciales de UCASAL consideran que sería ideal recibir una capacitación cada 6 meses, otros 4 asesores consideran que es positivo tener una capacitación por año, y otros 4 asesores piensan que sería prudente recibir una capacitación cada 3 meses. La mayoría de los asesores considera que es necesario recibir una capacitación cada 6 meses ya que las campañas de venta se actualizan cada 6 meses. Pero se podría implementar un plan anual de capacitaciones que incluyan 3 formaciones al año. Donde los asesores puedan obtener información específica de cada campaña, y además recibir nuevas técnicas de ventas para poder convencer a los aspirantes.

A continuación presentaremos las preguntas realizadas en una entrevista a la **Directora del Área Comercial, Andrea Ferrer.**

1) ¿Consideras que es necesario tener un plan de capacitación anual para los vendedores o asesores comerciales?

“Sí, es necesario tener un plan acorde a las necesidades del equipo y tendiente al cumplimiento de los objetivos de la institución”

2) ¿Crees que el rendimiento de los asesores podría ser mucho mejor si se realiza una capacitación relacionada a las ventas?

“Seguramente que sí. La capacitación, sobre todo, si es vivencial y basada en dinámicas de roll play y método de juego, impactaría directamente en el rendimiento individual de cada miembro del equipo”

3) ¿Piensas que en las épocas altas de ventas es necesario realizar una previa capacitación?

“Más que capacitación previa, pienso que el plan debe completar las distintas "temporadas" para que sea efectiva. Antes del inicio de campañas específicas es necesario capacitar en productos más que en técnicas que ya deberían estar en el plan de capacitación”

4) ¿Supone que el rendimiento de los asesores comerciales podría ser mucho más alto?

“Siempre se puede crecer y mejorar. Siempre es posible dar un poco más. Para ello es necesario establecer objetivos claros y medibles y mantener al equipo motivado”

5) ¿Consideras que existe una actual necesidad de capacitación dentro del área comercial?

“Sí. El área es muy nueva en la institución y todavía queda mucho por aprender”

Análisis de la Entrevista:

De acuerdo a las respuestas obtenidas por la Directora del Área Comercial, Andrea Ferrer, puedo detectar que existe una fuerte predisposición para mejorar el área, ya que ella sostiene que es nueva y además tiene potencial para seguir creciendo.

Las respuestas de Andrea concuerdan con la de los asesores, ella establece que el rendimiento de los vendedores podría ser más alto si se realiza una capacitación adecuada a las necesidades del área.

Andrea Ferrer considera que el tipo de capacitación que se debe brindar a los empleados del área es de Técnicas de Ventas e Informativas para cada campaña, mediante juegos dinámicos o roll play. También establece que el plan de capacitación que deberían tener los asesores es al inicio de cada temporada que habilita la Universidad Católica de Salta.

También opina que el rendimiento de los asesores está vinculado con la motivación de cada uno de ellos, y es importante hacer hincapié en este factor ya que impactaría de manera inmediata en la productividad.

La directora del Área Comercial además sostiene que la capacitación que se brinde impactara de manera positiva en el rendimiento, siempre y cuando los objetivos que se planteen desde el área sean coherentes, claros y medibles.

En mi opinión, se debería implementar antes del plan de capacitación, un cruce de datos entre las opiniones y resultados de los asesores y las opiniones y observaciones de las coordinadoras del área.

Conclusión General

Los asesores comerciales de la Universidad Católica de Salta trabajan todos los meses vendiendo inscripciones para nuevos aspirantes. Su labor se basa en cumplir los objetivos de ventas mensuales de matrículas.

Pude observar en mi investigación que la mayoría de los vendedores considera que su rendimiento, productividad o ventas serian muchísimo más eficaces y eficientes si recibirían una capacitación adecuada a sus necesidades, realizándolas cada 3 meses, ya que las formaciones que han recibido no estaban alineadas a las necesidades que el área plantea.

Esto se da, ya que por el momento el área, al ser nueva, no cuenta con un programa de detección de necesidades y capacitaciones. El mismo podría darse por el área de Recursos Humanos de la Universidad.

Según las respuestas obtenidas, es esencial recibir una capacitación de inducción para nuevos empleados, y además un seguimiento para poder acompañar el proceso de venta a todos los asesores.

Pude comprobar mi hipótesis, ya que, efectivamente detectando las necesidades de cada empleado, y brindando una formación o capacitación en aquel problema o falla que exista, el rendimiento puede cambiar de regular o bajo, a positivo, con tan solo implementar un plan adecuado a lo que requieren los empleados, ya que la mayoría de los asesores considera que a pesar de no haber recibido una capacitación totalmente alineada con sus necesidades, su rendimiento de ventas aumento, es decir, que si la misma fuera brindada de manera correcta, superaría las expectativas planteadas.

Tener un plan de capacitación no solo aumenta el rendimiento, sino también la imaginación para encontrar nuevas técnicas de ventas y esto no solo aumenta la productividad sino que también el tener un personal capacitado demuestra que una

organización es capaz de enfrentarse a la competitividad que es más exigente cada día, en este caso la Universidad Siglo XXI, que también tiene asesores comerciales.

Por otra parte el plan de capacitación debe tener además del propósito de aumentar la productividad y las ventas, aumentar la motivación de los vendedores, esto permitirá que su rendimiento sea completo.

Aporte Profesional

Los planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada empleado, deberían implementarse en todas las organizaciones, ya que en la mayoría de las empresas se plantean capacitaciones genéricas, y las mismas no funcionan para todos, ya que los colaboradores tienen necesidades diferentes.

Al implementar un plan de capacitación completo podremos mejorar el rendimiento y productividad de los empleados de las empresas, y al mejorar esto, ellos se sentirán motivados para trabajar de la mejor manera y cumpliendo los objetivos que se les plantea en el trabajo.

Mucho tiempo se ha usado de manera errónea “la capacitación” por lo que muchos creen que quizás no funciona, pero si se analiza en profundidad esto, lograremos ver que es necesaria para el desarrollo de las tareas de cada colaborador.

Quizás como profesionales de Recursos Humanos sea difícil conseguir presupuesto para este tipo de actividades, pero es cuando debemos ser creativos y hacerlo con lo que encontremos al frente de nosotros.

Los planes de capacitación van mucho más allá de aumentar los ingresos de la empresa, si no que se busca potenciar al máximo las capacidades de los colaboradores, las cuales hay que entender que son totalmente diferentes para todos, por ende hay que conocer con quienes trabajamos para poder indagar en las necesidades específicas de cada empleado.

Puedo observar en el Área Comercial de la Universidad Católica de Salta, que se podrían implementar capacitaciones sobre técnicas de ventas en épocas difíciles, técnicas de uso de sistemas, capacitación en storytelling, capacitación en oratoria, y capacitaciones continuas para brindar información que puede ser modificada en el transcurso del tiempo.

Estos planes a formular deben estar alineados con los objetivos planteados por la universidad para lograr resultados eficaces y eficientes. Y la mejor manera de hacer esto es generando los planes desde el área de Recursos Humanos de esta organización, en vez de contratar a terceros, ya que son quienes mejor conocen las necesidades de la Universidad y de los empleados de la misma.

Bibliografía:

Chiavenato, Administración, 2007.

Chiavenato, Administración: teoría, proceso y práctica, 2000.

Siliceo, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, 2003

Webgrafía:

- www.ucasal.edu.ar
- www.arecursoshumanos.wordpress.com/2013/11/05/capacitacion/
- www.losrecursoshumanos.com/tipos-de-capacitacion-de-personal/
- www.altonivel.com.mx/marketing/11998-la-importancia-de-capacitar-a-tus-vendedores/
- blog.hotmart.com/es/capacitacion-en-ventas/
- liderazgoycomunicacion23.blogspot.com/2017/09/que-es-el-rendimiento-laboral.html
- bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/7939/1/NaranjoAlejandro_2016_EvaluacionRendimientoPropuesta.pdf