

López, Vanesa Soledad

# “Impacto de las capacitaciones para el sector de ventas de una empresa Retail en la ciudad autónoma de Buenos Aires durante el año 2019”

2020

*Instituto: Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

López, V.S. (2020) *Impacto de las capacitaciones para el sector de ventas de una empresa Retail en la ciudad autónoma de Buenos Aires durante el año 2019* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>



Vanesa Soledad López

[vanesasoledadlopez@gmail.com](mailto:vanesasoledadlopez@gmail.com)

**“Impacto de las capacitaciones para el sector de ventas de una empresa  
Retail en la ciudad autónoma de Buenos Aires durante el año 2019”**

Trabajo final para optar por el grado de Licenciada en Relaciones del Trabajo.

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Director: Mauricio Carreño

Florencio Varela

Año: 2020 Octubre

## Resumen

En la actualidad, el elemento principal del éxito de una organización no solo está relacionado con el capital disponible, sea monetario, tecnológico y/o financiero, sino que, también, está vinculado con el capital humano constituyente. Por ende, cuanto mayor sea el acervo de saberes y de competencias que detenten, mayor será la valía que conferirán a la organización.

En el contexto de constantes mutaciones tecnológicas por las que transita nuestro siglo, la capacitación constituye uno de los factores imprescindibles a la hora de diseñar y proyectar estrategias empresariales. El presente Trabajo Integrador Final se trata de una investigación descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo, a través de la aplicación de técnicas como, entrevistas semiestructuradas, observaciones, cuestionarios autoadministrados dirigidos al personal de ventas, entre otros. Tiene como objetivo el análisis y verificación de la efectividad de las capacitaciones desarrolladas dentro de una sucursal en una empresa *Retail*, con sede en la ciudad autónoma de Buenos Aires. A partir del cotejo del resultante serán evaluadas en torno de su efectividad en la generación de un cambio positivo en el desempeño de sus empleados del sector de ventas y del nivel de aprendizaje adquirido; tanto a nivel personal, como a nivel organizacional.

En lo que respecta a los resultados obtenidos se corrobora que las capacitaciones brindadas por la empresa al personal de ventas no son efectivas, y además los colaboradores del área poseen necesidades de capacitación no cubiertas por las mismas.

Este Trabajo Integrador Final se rige bajo el plan de estudios vigente para la obtención del título de Licenciada en Relaciones del Trabajo, perteneciente a la Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ).

**Palabras clave:** Capacitación- Efectividad- Empresa Retail- Empleados- Resultante.

## **Abstract**

At present, the main element of the success of an organization is not only related to the capital available, be it monetary, technological and / or financial, but it is also related to the constituent human capital; therefore, the greater the wealth of knowledge and skills they hold, the greater the value they will confer on the organization.

In the context of constant technological mutations that our century is going through, training is one of the essential factors when designing and projecting business strategies. The present final integrative work is a descriptive investigation with a qualitative-quantitative approach, through the application of techniques such as semi-structured interviews, observations, self-administered questionnaires directed to sales personnel, among others. The objective of which is to analyze and verify the effectiveness of the training developed within a branch in a Retail company, based in the autonomous city of Buenos Aires; from the comparison of its result, evaluated around its effectiveness in generating a positive change in the performance of its employees in the sales sector and the level of learning acquired, both at a personal level and at an organizational level.

Regarding the results obtained, it is corroborated that the training provided by the company to the sales staff is not effective, and also the collaborators in the area have training needs not covered by them.

This integrative work is governed by the current study plan for obtaining a Bachelor's degree in Labor Relations, belonging to the Arturo Jauretche National University (UNAJ).

**Keywords:** Training - Effectiveness - Retail Company - Employees - Resulting.

## Índice

<b>Dedicatoria y Agradecimientos</b> .....	6
<b>Epígrafe</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	8
<b>Metodología</b> .....	10
<b>Capítulo 1. Antecedentes históricos</b> .....	14
1.1 El devenir de la capacitación.....	14
<b>Capítulo 2. La capacitación</b> .....	19
2.1 Presentación del marco de referencias teóricas.....	19
2.2 Incorporación de conocimientos en las organizaciones.....	20
2.2.1 Proceso de creación del conocimiento, el modelo de Nonaka y Takeuchi.....	21
2.3 La capacitación en el trabajo.....	23
2.3.1 Ciclo de la capacitación.....	24
2.3.2 Proceso de detección de necesidades: ¿Cuándo se está frente a una necesidad de capacitación?.....	25
2.3.3 Trinomio de la capacitación, clasificación de Blake.....	30
2.3.4 Programa.....	31
2.3.5 Implementación.....	32
2.3.6 Evaluación de los resultados de la capacitación.....	33
2.4 E-learning, el nuevo camino para enseñar y aprender.....	35
2.5 Marco normativo vigente en Argentina.....	36
<b>Capítulo 3. La empresa</b> .....	44
3.1 Un recorrido por la organización.....	44

3.2 Políticas del área de capacitación.....	46
3.3 Descripción del puesto de los trabajadores del sector de ventas.....	49
3.4 La capacitación y su proceso en <i>Contigo toda la vida</i> .....	54
<b>Capítulo 4. Resultados de la encuesta sobre el grado de satisfacción de las capacitaciones brindadas por la empresa .....</b>	<b>60</b>
4.1 Recomendaciones.....	66
<b>Conclusiones.....</b>	<b>68</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>70</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>74</b>

## **Dedicatoria**

A Dios por ser quien marca día a día mi camino y me brinda la fortaleza para lograr mis objetivos.

A mis padres y a mi hermano por su apoyo, motivación y compañerismo para seguir adelante en esta etapa profesional.

A mi gran amor, compañero de vida Charly quien me brinda su comprensión, ayuda y motivo para seguir por este camino.

## **Agradecimientos**

Especialmente a mi tutor, Mauricio Carreño a quien admiro, quien decidió acompañarme en este trabajo final brindándome sus conocimientos y su valioso tiempo.

A cada uno de los profesores de la carrera, quienes me ofrecieron sus conocimientos durante todos estos años.

A todo el equipo del Instituto de Relaciones del trabajo por el acompañamiento en esta gran etapa.

A la profesora Gabriela Irrazabal y al equipo de Tapso, en especial a Mónica López por su ayuda hacia mi TIF.

Finalmente y no menos importante, agradezco a los directivos y compañeros de la empresa en la que actualmente trabajo, la cual fue utilizada para la presente investigación, realmente sin su colaboración dentro de sus posibilidades, no hubiera podido llevarla a cabo.

*“Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida.”*

*Martha Alles*



## Introducción

Toda organización en la actualidad debe asumir el compromiso de desarrollar al máximo el potencial de su personal, a través de una gestión que, incluyendo la capacitación constante y la actualización de competencias del personal, conduzca al éxito y a la proyección de la compañía. Se deben incrementar no solo los saberes individuales para el propio desempeño, sino también, se debe empoderar al equipo, mediante la formación con una visión clara sobre aquello que la empresa aspira ser y hacer. Además, se debe tener en cuenta el cumplimiento de los objetivos trazados de acuerdo con su misión, visión y valores. La gestión humana<sup>1</sup> es relevante dentro de una organización, a tal punto, que de la experticia que puedan aplicar cada uno de sus componentes, se determinará el logro de sus metas.

Una de las competencias distintivas, que cooperarán con la concretización de los objetivos propuestos por una organización, consiste en contar con empleados capaces de asumir roles flexibles; provistos de gran disposición y adaptabilidad, puesto que la tecnología se impone, y con ella, los nuevos roles y desafíos que van produciendo cambios en las tareas específicas. Esta nueva realidad exige que las empresas se mantengan a la vanguardia en formación y adaptabilidad. Es así que contar con una apropiada planificación de capacitaciones les permite a las organizaciones anticiparse a requerimientos futuros y disponer de trabajadores más calificados.

La empresa seleccionada para este trabajo considera al personal como instrumento dentro de una cadena de valor enfocada hacia el cumplimiento de las metas y la gestión del conocimiento, como estrategias de optimización del flujo de la información recibida. Todo esto, con el propósito de llevar esos saberes a la práctica en pro del logro de la eficiencia puesta por obra en toda la organización.

El presente trabajo integrador final, para optar por el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo en la Universidad Nacional Arturo Jauretche, tiene como propósito analizar los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal del sector de ventas, sobre las capacitaciones que brinda para sus empleados la empresa *Retail*<sup>2</sup> elegida. Se realiza con el fin de evaluar su efectividad, teniendo en cuenta que el principal activo de una organización es el capital humano y la empresa se esfuerza en obtener buenos resultados a nivel económico.

---

<sup>1</sup> **Gestión humana:** Término utilizado para omitir el uso de la palabra Recursos Humanos.

<sup>2</sup> **Retail:** Es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.

La investigación se basa en la propia experiencia, observación e interés acerca de las capacitaciones que se ofrecen dentro de la organización, en la cual actualmente me desempeño, como vendedora de la sucursal. Esto ha motivado el estudio de la estrategia utilizada, el plan y sus resultados por la importancia que implica este tema en las organizaciones.

***El objetivo general de este estudio será:***

Evaluar la efectividad de las capacitaciones que reciben los empleados del área de ventas, en una sucursal de la ciudad autónoma de Buenos Aires durante el año 2019.

De este objetivo general se desagregan a continuación, los específicos.

- Indagar las propuestas e intereses de los trabajadores del sector de ventas ante la selección de los contenidos del Plan Estratégico de Capacitación.
- Evaluar las opiniones de los empleados acerca de las capacitaciones recibidas.
- Determinar si el desempeño laboral mejora con las capacitaciones.

En virtud de ello el interrogante sobre cuya base se sustenta esta investigación, postula: ¿Qué impacto, susceptible de ser medido cualitativa y cuantitativamente, han tenido las capacitaciones ofrecidas por la empresa *Retail*, sobre sus empleados del área de ventas, en la sucursal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, durante el año 2019?

El presente trabajo integrador final se encuentra estructurado en cuatro capítulos. El primero se centra en exponer los antecedentes de la temática, analizando el concepto a través de distintas teorías de aprendizaje propuestas a lo largo de los años, cuestión que permite el análisis teórico posterior. El segundo se enfoca en la bibliografía de diversos autores sobre la capacitación, concepto que estará presente a lo largo del trabajo. Se hace referencia a la teoría de creación de conocimientos y modelos propuestos por los autores Nonaka y Takeuchi. Se analizan como esos conocimientos se incorporan y generan dentro de una organización. Además, se describen aquellos lineamientos generales a seguir en el momento de pensar en capacitación para los trabajadores. El tercer capítulo describe particularidades de la empresa seleccionada como caso de estudio, y ayudan a obtener información en relación a nuestro tópico de interés. En el cuarto capítulo se exponen y analizan los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores del sector de ventas para medir sus percepciones sobre diferentes dimensiones de análisis que permitan evaluar las actividades de capacitación existentes. Además, se realizan recomendaciones en función de poder mejorar las

capacitaciones proporcionadas. Finalmente en la conclusión se retoma la hipótesis que permite elaborar las reflexiones finales.

### **Metodología**

Para el desarrollo de la investigación y el alcance de los objetivos propuestos en el apartado anterior, la metodología empleada tiene un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, de alcance descriptivo. Según Sampieri *et al.* (2010), la ejecución de recolección de datos cuantitativos permiten realizar un análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y los datos cualitativos permiten analizar e interpretar los resultados en conjunto para comprender en profundidad el tipo de relación que la empresa tiene con el proceso de capacitación. Las investigaciones cualitativas perciben los fenómenos, investigándolos desde la perspectiva de los participantes, estudiando los hechos en su ambiente natural, el investigador está inmerso en ese contexto que quiere investigar y la realidad en este método es subjetiva. Tal como manifiestan los autores, a través del estudio descriptivo, con la información disponible se analiza un fenómeno en particular.

En conclusión, es la complementariedad de ambos métodos lo que fundamenta la elección de esta metodología, pues posibilita un acercamiento más profundo a la realidad de la gestión de las capacitaciones llevadas a cabo por la empresa.

### Hipótesis

En virtud de lo relevado en los apartados anteriores se procede a plantear la siguiente hipótesis de investigación:

- Las capacitaciones brindadas para los colaboradores del sector de ventas realizadas en una empresa Retail de la ciudad de Buenos Aires durante el año 2019 no resultan efectivas.

### Población y muestra

La población objeto de estudio se encuentra conformada por todos los colaboradores<sup>3</sup> que trabajan en el área de ventas de una empresa Retail de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

---

<sup>3</sup> **Colaboradores:** término utilizado en la empresa analizada, para denominar de esta manera a sus trabajadores.

Se tomó una muestra simple no probabilística con muestreo intencional para el análisis descriptivo e inferencial de 35 colaboradores sobre un universo de 55 personas pertenecientes al área de ventas en una de las sucursales de la empresa. El 68,6% pertenece al género femenino y el 31,4 % al masculino, un alto porcentaje de los consultados (48,6%) está constituido por trabajadores que están en un rango entre los 30 y 39 años y un 25,7% entre los 40 - 49. En cuanto a su antigüedad laboral: el 51,4% posee entre 4 y 8 años y el 40% entre 9 y 15. El criterio de selección de muestra, en primer lugar, ha sido no considerar a los trabajadores que se encontraban de licencia médica; por otro lado, tampoco se ha considerado a los trabajadores que están en la empresa en periodo de prueba, quienes no reciben capacitación y son rotados cada tres meses.

*Instrumentos para la recolección de datos y sus procedimientos:*

Se utilizó como estrategia de recolección la articulación entre datos primarios y secundarios, tomando para estos últimos el cotejo de fuentes y citas de autoridad en torno al tópico de interés y así elaborar un marco teórico que dé cuenta de las diferentes voces. A su vez se realizó un análisis documental a partir de documentación institucional que la organización ha hecho pública. Y con respecto a los datos primarios se trabajó sobre; entrevistas personales semi estructuradas, una de ellas a una representante de los mandos medios, jefa del área de ventas, y la otra, a una analista del área de gestión humana. Cada entrevista fue realizada de forma individual, oral y escrita (las entrevistas fueron realizadas en la sala de reuniones de jefes y gerentes para tener privacidad del proceso, en horario laboral y en los momentos de menor carga laboral). Además, también se incluyó un cuestionario dirigido hacia el sector de gestión humana, que fue entregado al comienzo de la entrevista. Estos medios fueron utilizados para recabar información, documentación y conocer sus apreciaciones en torno a las capacitaciones. Todo esto se llevó a cabo con previa autorización por parte del jefe del área de gestión humana, quien corroboró que no se hagan preguntas que requieran respuestas confidenciales de la empresa (Ver Anexo 1).

Por un lado, se realizaron observaciones para tener una impresión personal de los hechos, las cuales fueron realizadas en el lugar de trabajo poniendo especial atención en el entorno en el cual los colaboradores desempeñan sus funciones.

Por otro lado, se procedió a la elaboración de un cuestionario (Ver Anexo 2)<sup>4</sup> autoadministrado y dirigido hacia los colaboradores que conforman la muestra, para medir sus percepciones sobre las diferentes dimensiones de análisis, que permitan evaluar las actividades de capacitación existente. El cuestionario está compuesto por un total de veintiocho preguntas, de las cuales algunas podían no ser respondidas y por cuatro dimensiones construidas a partir de los siguientes subdimensiones, que permiten evaluar los distintos elementos del programa:

#### 1. Datos personales

- ✓ Género
- ✓ Rango de edad
- ✓ Antigüedad laboral

#### 2. Preguntas de evaluación de capacitaciones presenciales:

- ✓ Los capacitadores
- ✓ Los contenidos de las capacitaciones
- ✓ La metodología
- ✓ Los recursos y materiales

#### 3. Preguntas de evaluación de capacitaciones, modalidad e-Learnig:

- ✓ Valorización de los Contenidos de las capacitaciones - Satisfacción de la capacitación a través de la modalidad mencionada

#### 4. Aspectos generales

Una vez construido el cuestionario se procedió a su aplicación; enviándolo a los participantes a través de un enlace por Whatsapp, utilizando Google Drive para la elaboración de encuestas on line, siempre con garantía de confidencialidad. El cuestionario fue completado por los participantes y enviado por email.

Finalmente, se procedió a la clasificación de los datos más importantes de las entrevistas y se realizó un análisis de los resultados de las encuestas que fueron reflejados en gráficos de

---

<sup>4</sup> El siguiente link es el cual fue enviado a los participantes de las encuestas, el mismo queda abierto a respuestas, para que en el caso de ser necesario los evaluadores del presente trabajo integrador final puedan acceder.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSedBn3gZefp4\\_Z59HXeW70gGjEz7XMefDd1pNK4\\_bpQOsHDCQ/vi\\_ewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSedBn3gZefp4_Z59HXeW70gGjEz7XMefDd1pNK4_bpQOsHDCQ/vi_ewform?usp=sf_link)

torta e histogramas con la articulación de los datos primarios y secundarios. Todo esto, con el fin de comprobar la hipótesis y poder sacar conclusiones de acuerdo con los objetivos de la presente investigación.

En cuanto a los aspectos éticos para poder realizar este trabajo se ha decidido mantener los principios de confidencialidad, es decir, se contó con el consentimiento informado de los participantes; sus datos y los de la empresa son totalmente confidenciales y anónimos para evitar conflicto de intereses. Entonces, en consecuencia, para hacer referencia a la organización se ha propuesto un nombre ficticio *Contigo toda la vida*. (Meo, 2010).

## Capítulo 1

### Antecedentes históricos

#### *1.1 El devenir de la capacitación*

A lo largo de la historia varios autores han investigado sobre el tema de la capacitación, por lo que existen diferentes estudios al respecto. A pesar de ello no se han hallado investigaciones en que se indague sobre las capacitaciones en empresas *Retail*. En efecto en este apartado se realiza una breve revisión sobre la temática desarrollada en el transcurso del tiempo.

Autores como Pérez, Pineda y Arango, (2011), analizan el concepto de capacitación a través de distintas teorías de aprendizaje. Estos analistas manifiestan su importancia, a través de modelos de gestión conductistas<sup>5</sup>, los cuales están respaldados en los principios de calidad. En la década del 50', se percibió la importancia de la capacitación en los trabajadores dentro de las empresas japonesas, a partir de la propuesta de mejorar la calidad en la producción. Por lo cual, a partir de este momento hubo un punto de inflexión, que produjo un cambio en la manera de producir. En esa época, la calidad era considerada un tema de gran consideración para mejorar el nivel de producción y la reducción de costos, es así como: “surge la necesidad de capacitar individuos para que realicen sus actividades bien desde la primera vez” (Pérez et al., 2011, p.5).

Además, los investigadores mencionados, le otorgan gran influencia al factor que incide en el aprendizaje organizacional y es una cuestión a tener en cuenta por las empresas. No solo ha sido la capacitación, también lo fue la motivación del personal para que desarrollen sus habilidades en beneficio mutuo, propio y de la empresa. De este factor motivacional se han preocupado distintas teorías de aprendizaje:

[...] la escuela administrativa de las Relaciones Humanas, Mayo (1927) experimentó con este asunto, al tratar de evidenciar los factores externos, tales como la iluminación, que incidían en el

---

<sup>5</sup> **Modelos de gestión conductista:** “Cuando se hace referencia a este modelo, la literatura especializada distingue a un grupo de escuelas administrativas orientadas a liberar en los trabajadores los conocimientos y las destrezas requeridas en beneficio de la organización y ellos mismos”. (Pérez, et al, 2011, p. 4). Entre las características del conductismo según Leiva (2005) se destacan las siguientes: se aprende asociando estímulos con respuestas, el aprendizaje está en función del entorno, no es duradero el cual necesita ser reforzado, el aprendizaje es memorístico, repetitivo y mecánico y responde a estímulos.

desempeño de las operarias de la compañía Western-Electric del barrio Hawthorne; en el experimento, concluyó que las operarias mejoraban su rendimiento en el trabajo, en la medida que se les dedicaba atención. A través de posteriores teorías de aprendizaje, se ha convenido que el rendimiento del individuo está condicionado, no sólo por aspectos como el procedimiento, el sistema de trabajo utilizado o la tecnología disponible, sino también por factores motivacionales y de ambiente de trabajo, que Herzberg (1966) los llamó en su momento factores motivadores[...] (Pérez *et al.*, 2011, p.6)

Por otra parte, también se encuentra la teoría de las necesidades humanas de Maslow, quien estudia la motivación del ser humano en base a acciones relacionadas con la satisfacción de sus necesidades. Finalmente “la teoría y” de McGregor (1974) explica que los trabajadores siempre tienen intención de hacer las cosas bien y entonces, la organización debe capacitar al personal para lograr esto” (Pérez, *et al.*, 2011, p.7)

Guiñazu (2004), en acuerdo con los autores antes mencionados, añade que actualmente, lo sustancial en una empresa es enfocarse en sus trabajadores, factor clave del éxito y no únicamente en el capital disponible, como sucedía en épocas de la era industrial. Por lo cual, hoy en día las organizaciones van mutando y considerando al trabajador como elemento primordial; de esta manera podrán ser más competitivas frente a otras. Es por esto, que la autora se centra en investigar sobre la efectividad de las capacitaciones en la empresa, la cual considera que, muchas veces, no son efectivas ya sea por “problemas de orden pedagógico, metodológico, de contenido etc.” (p.103). Por consiguiente, considera a la capacitación como un proceso que permite desarrollar en los trabajadores un aprendizaje que sea aplicado al trabajo.

Parra y Rodríguez (2015), en adhesión a los autores aludidos en referencia a la capacitación y su efecto en la calidad, exponen que la calidad es tomada como un sinónimo de entrenamiento y capacitación del personal, la cual debe estar alineada a los intereses de la empresa y necesidades de competencias laborales de los sujetos. Para dichos autores “la capacitación es el proceso en el que una empresa busca que sus empleados obtengan habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en el cargo donde se impulsa el aprendizaje de sus colaboradores” (p.134). Es así que la capacitación es proporcionada en las empresas a causa de los cambios producidos en el sector externo y que infieren al interior de la misma, la capacitación nace como efecto de la necesidad de entrenar a los trabajadores y adaptarse a los cambios sin perder de vista los objetivos, la misión y la visión de la organización.



Con respecto a la capacitación laboral en América Latina se pueden hacer observaciones que son de aporte a este trabajo. Conforme a los dichos de Fiszbein, Cumsille y Cueva (2016), los niveles de destrezas de la fuerza de trabajo en esta región son bajos en comparación a los países desarrollados, producto de las bajas inversiones de los gobiernos en sus sistemas educativos y por esta razón presenta grandes diferencias a nivel productivo en comparación con Estados Unidos. Estos autores consideran relevante la capacitación, “como una oportunidad de los países para mejorar en el corto plazo las habilidades de su población y, por ende, mejorar la productividad en el trabajo” (p.4). En el caso de Argentina, las capacitaciones se ven reducidas a causa de falta de presupuesto, por esta razón las empresas generalmente afectadas son las pymes. Una de las preocupaciones más importante de estos investigadores son las inequidades en cuestión de capacitación entre trabajadores de pequeñas empresas en comparación con las grandes.

Blake (2008) sostiene que en Argentina, la capacitación siempre existió desde el instante en que un individuo tuvo que realizar una tarea y no supo el cómo, en consecuencia, debió ser formado para lograrlo. Este especialista narra cómo en los años ‘40 el modelo de las relaciones humanas influyó en empresas como Esso, Ducilo y Alpargatas en sus programas de capacitación, en relación el autor expone: “el enfoque permitió empezar a ver a la capacitación como algo no tan atado a la producción industrial. Fue el área de ventas una de las primeras en incorporar sus conceptos” (Blake, 2008, p.168)

El autor, relata cómo surgieron las capacitaciones en diferentes organizaciones argentinas a lo largo de la historia, en parte de este recorrido hace hincapié sobre las capacitaciones de las vendedoras de las grandes tiendas durante el año 1913. Esta temática resulta de un interés relevante para esta investigación, porque se toma como modelo una gran tienda departamental, llamada *Harrods* en el microcentro porteño; teniendo en cuenta otras grandes tiendas, entre ellas: *Gath & Chaves*, tienda donde, al presente, se encuentra emplazada la empresa *Retail* escogida para el desarrollo del presente trabajo.

Blake hace énfasis en que en las tiendas, tanto en el pasado como en la actualidad, instalaban carteles de “*atendidos por sus dueños*” indicando que estos poseían una mejor atención hacia sus clientes, señalando que si era atendido por empleados la atención no sería la misma. El problema según el autor estaba en que a medida que los comercios se iban expandiendo en tamaño y variedad de productos se necesitaban otros perfiles de venta. Para

ese entonces, el mercado no contaba con personas capacitadas para los nuevos puestos, por lo que Blake se centra en las vendedoras de salón como caso relevante: “la venta en las grandes tiendas incorporó a la mujer como un agente fundamental en las estrategias comerciales tanto como compradora como en su rol de vendedora profesional” (p.133). Según la tienda que se analiza, las mujeres debían mantener un estilo elegante, buenos modales acordes a la organización, pero jamás competir con los clientes. Desde la sucursal de Buenos Aires, se imitaban las buenas prácticas que llevaban adelante los vendedores de las grandes tiendas de París. El autor plantea sin mucha exactitud que se han traídos cursos de capacitación desde Londres, de la mano del gerente de entrenamiento de personal de la casa matriz. Por esto, Blake, finalmente, llega a la siguiente idea: “lo cierto es que la calidad de la atención que recibían los clientes en Harrods fue uno de los elementos distintivos de esta casa, lo que hacía evidente la efectividad de la capacitación recibida por las vendedoras” (Blake, 2008, p.138).

Para concluir con este recorrido, Chiavenato (2007), especialista en el área de administración de empresas y recursos humanos, define el concepto de capacitación:

*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. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. (Chiavenato, 2007, p.386)*

Por otro lado, siguiendo con este lineamiento, Blake (1997) sostiene: “La capacitación es un recurso dinamizador de las organizaciones [...] es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actividad”. (Blake, 1997, p.64)

Con estos conceptos, se plantea que se debe comprender a la capacitación como una actividad realizada en una organización, que busca mejorar los conocimientos y habilidades de sus trabajadores. Además se la debe considerar como una necesidad en el lugar de trabajo para que sus trabajadores comprendan de manera efectiva sus responsabilidades y tareas a realizar. El aprendizaje debe ser considerado como una inversión para las organizaciones y no como un gasto; por lo cual las empresas y las personas que conviven en una misma compañía deben percibirla como tal, con el devenir del tiempo dará resultados favorables y ayudará a los trabajadores en su propio desarrollo. Su ausencia produciría efectos perjudiciales, en lo

económico y el peligro de los individuos, como accidentes laborales que podrían prevenirse con los conocimientos necesarios en seguridad e higiene.

## Capítulo 2

### La capacitación

#### *2.1 Presentación del marco de referencias teóricas*

Este apartado presenta la información documental relacionada con la capacitación; apreciaciones elaboradas sobre la base de las huellas que diferentes autores han ido trazando en este devenir inagotable.

El punto de partida halla su anclaje teórico en referenciar a la tipología de conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi, los diferentes aportes sobre el tema realizados por autores relevantes, así como también el corpus legislativo vigente de los diferentes aspectos que aborda y abarca la temática de capacitación laboral en Argentina.

El concepto de capacitación, en sentido amplio, se extiende hacia el de formación y entrenamiento, habilitando que tal apertura se asuma en las diferentes narrativas, como sinónimos. Si se afronta en sentido estricto, se nota que dicha trilogía presenta diferencias. La formación, conforme a los dichos de Parra y Rodríguez (2015), es un proceso continuo mediante el cual una persona adquiere actitudes, conocimientos y destrezas que la habilitan para alcanzar mejor rendimiento laboral; la formación contiene tanto a la capacitación como al entrenamiento. El entrenamiento, en cambio, es en suma la preparación, y el perfeccionamiento ejecutados de manera sistemática sobre la base de las técnicas necesarias para el desempeño del puesto de trabajo *que ya posee el trabajador debido a su formación*.<sup>6</sup> El concepto de capacitación fue desarrollado históricamente y tomó significancia en ceñimiento a la historicidad, al uso y a su dispensación en los diferentes lectos.

Retomando la premisa citada de Chiavenato (2007) se desprende que toda organización que se proponga optimizar cualquiera de las áreas de su incumbencia, necesitará de la planificación, armado y puesta en práctica de un plan de capacitación cuyos contenidos sitúen al personal a la altura de los requerimientos que sus responsabilidades les exigen en las diferentes áreas. Sin el conocimiento preciso y en su defecto, sin el suministro oportuno, la organización no estará en condiciones de esperar resultados aceptables en la gestión.

---

<sup>6</sup> Énfasis propio.

En un mercado competitivo, con consumidores cada vez más exigentes, las organizaciones se han visto obligadas a instaurar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que le permitan adaptarse y poder sobrellevar los cambios del medio. Actualmente, las empresas han descubierto cómo sus activos intangibles le aportan un fuerte valor agregado, por ende, el conocimiento constituye una contundente ventaja competitiva, una sustancial diferenciación dentro de una gestión que privilegiará el manejo del capital humano, afianzando su potencial y contribuyendo al desarrollo efectivo de las incumbencias y objetivos organizacionales.

En este mismo orden, el economista Peter Drucker, manifiesta que el conocimiento es considerado como una nueva base de competitividad en la sociedad poscapitalista y que las empresas que sepan gestionarlo de manera eficiente serán organizaciones inteligentes<sup>7</sup>.

Retomando la exposición de Nonaka y Takeuchi (1999), se coincide en que el conocimiento es “un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad” (p. 63). La presente investigación adhiere a esos dichos, en tanto considera que la dinámica del conocer implica una permanente mutación, actualización y puesta por obra de lo conocido.

## ***2.2 Incorporación de conocimientos en las organizaciones***

Autores como Franklin y Krieger (2011) establecen que el conocimiento se genera mediante la investigación científica y la investigación tecnológica. La tecnología se incorpora en las organizaciones mediante procesos, productos, equipos, materias primas y personal.

Así como se presentan en el plano académico disquisiciones en torno de las diversas competencias, duras y blandas, también en las organizaciones coexisten dos tipos de modalidad de aplicación tecnológica; las duras y las de gestión; las primeras hacen referencia a la capacidad de transformar las materias primas en un producto final. Las segundas, refieren a todo conocimiento que se utiliza para desarrollar una gestión administrativa dentro de una determinada empresa.

---

<sup>7</sup> <https://www.gestiopolis.com/sociedad-postcapitalista-peter-drucker-presocialista-siglo-21/>

El común denominador entre ambos perfiles, consiste en que ambas facetas son una llave que abre ante las organizaciones las puertas hacia la incorporación de cambios tecnológicos precisos y oportunos, orientados a dar respuesta a las exigencias del mercado.

Así, el proceso de creación de conocimiento, sin solución de continuidad, dentro de una organización permite hacerlas eficientes y competitivas, a través del desarrollo de “productos, procesos, estrategias comerciales, métodos organizativos más eficientes, modo de producción que permitan reducir costos o aumentar la calidad” (Franklin y Krieger, 2011, p. 414)

### **2.2.1 *Procesos de creación del conocimiento, el modelo de Nonaka y Takeuchi***

El modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) ilustra el entorno de las organizaciones cimentadas en la incorporación del conocimiento, como piedra angular sobre la cual afirmar sus competencias de adaptabilidad; a los fines de satisfacer las apetencias y exigencias del mercado y de los *stakeholders*.

Entre otras clasificaciones en torno del acto cognoscitivo, dichos autores establecen las diferencias entre el conocimiento tácito y el explícito, según se referencia en los escritos de Karl Polanyi, quien enuncia que el conocimiento tácito: “es personal y de contexto específico; en consecuencia, resulta difícil de formalizar y comunicar a otros” (p.65). Se trata de conocimientos internos, subjetivos, conforme a las vivencias y experiencias de los sujetos. El conocimiento explícito, en cambio, “puede trasmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático” (p.65). Dichos saberes se transmiten mediante reglas, fórmulas y especificaciones.

Nonaka y Takeuchi establecen una dicotomía entre el criterio Occidental y el de Japón. En Occidente la creación de conocimiento es explícita, en Japón es tácito. No obstante, son complementarios, por lo que el proceso de conocimiento se basa en la interacción y en un intercambio dialéctico denominado “*convención de conocimiento*”. A través de este proceso “los conocimientos tácito y explícito se expanden tanto en cantidad como en calidad” (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.68).

Dentro de las diversas tipologías del conocimiento, dichos autores presentan la siguiente tetralogía, a saber:

- a-** Socialización de tácito a tácito: “es un proceso que consiste en compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas” (p. 70). La clave para este tipo de conocimiento es la experiencia, comprendiendo habilidades y técnicas a partir de la observación, imitación y práctica.
- b-** Exteriorización: el conocimiento y su puesta o praxis, muta de tácito a explícito: es un proceso mediante el cual el individuo comparte su conocimiento tácito interno el cual “se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos” (p. 72).
- c-** Combinación: de explícito a explícito: “es la formalización explícita del conocimiento proveniente de diferentes fuentes de información que da como resultado información explícita. Un ejemplo de esto “La creación de conocimiento que se da en las escuelas”. (p.76).
- d-** Interiorización: de explícito a tácito: “Es un proceso de conversión de conocimiento explícito, en conocimiento tácito, que nos puede llegar desde diferentes medios que hará que se convierta en propio, lo cual facilitara la transferencia de conocimientos explícitos a otros individuos. Para esto es de gran ayuda que esos conocimientos se plasmen de forma escrita u oral, lo que ayudara a cada persona a proyectar a posteriori de introyectar su experiencia”.

Vemos, dentro del descripto panorama, que todo conocimiento en una organización se crea a través de un proceso continuo de conversión de los tipos de conocimiento, en las sucesivas fases: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, de esta manera se crea una interacción y se da lugar a la participación entre compañeros de trabajo, lo que ayudara al aprendizaje organizacional y de esta manera, a que los trabajadores desarrollen más efectivos, cohesivos, inclusivos y participativos métodos de trabajo.

Los autores insisten en que, si ambas formas de aprendizaje se combinan de forma dinámica, por ejemplo, provocando un espiral de conocimientos, se estará auspiciando al desarrollo e internalización de las competencias que conduzcan a los empleados al eficaz desenvolvimiento y gestión en sus puestos de trabajo.

Con relación al panorama expuesto y respaldado en diversas citas de autoridad connotadas, se dirá que la capacitación del personal es ineludible a la hora de gestionar empresas más competitivas, permeables y flexibles. Corresponde a estas instancias, entonces,

exponer acerca de las distintas perspectivas teórico empíricas conducentes a materializar un proceso de capacitación efectivo; lo propio se da a conocer en los párrafos siguientes.

### ***2.3 La capacitación en el trabajo.***

En la actualidad en numerosas empresas la capacitación ha cobrado gran importancia, así el diseño de los diversos planes de capacitación y de formación son concebidos como ejes constitutivos de las políticas empresariales, tendientes al desarrollo mismo de las organizaciones. Así, ante la aparición de contextos económicos desfavorables, las organizaciones emplean un plan estratégico de formación y de Capacitación a los fines de morigerar las amenazas y debilidades. Tales contextos, cuya resultante suele ser un factor clave para la ejecución de recortes presupuestarios, pueden ser minimizados mediante la implementación constante y asertiva de una planificación con miras al desarrollo cognitivo competencial del personal. La presente investigación adhiere a la idea de que la herramienta descrita constituye un eslabón en la cadena de valor, confiriendo a los empleados y a la organización misma, no solo una salida ante disyuntivas de corte economicista, sino constitutivas del *Ethos* empresarial.

La capacitación es una herramienta ineludible para poder llevar adelante la ejecución de los planes estratégicos organizacionales de acuerdo a las exigencias del medio. Si la organización no acciona en su ejecución, sufrirá consecuencias serias: estancamiento, retroceso e incapacidad de competir en el mercado en relación con su incumbencia. Se torna imperativo que el proceso de incorporación y asimilación de nuevos saberes sea continuo y ceñido a los intereses empresariales.

Flanklin y Krieger (2011) plantean que existe un vacío producto de la inconsistencia entre lo que el puesto requiere y los saberes de los empleados; esta brecha entre las competencias que poseen los miembros de una organización en contraste con las requeridas por el puesto, una vez detectadas, pueden resolverse mediante la planificación estratégica de un plan de capacitación. De esta manera la organización será capaz de alcanzar los objetivos delineados y cumplir con la misión empresarial.

Toda capacitación posee tres objetivos principales:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.



- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2007, pág.387)

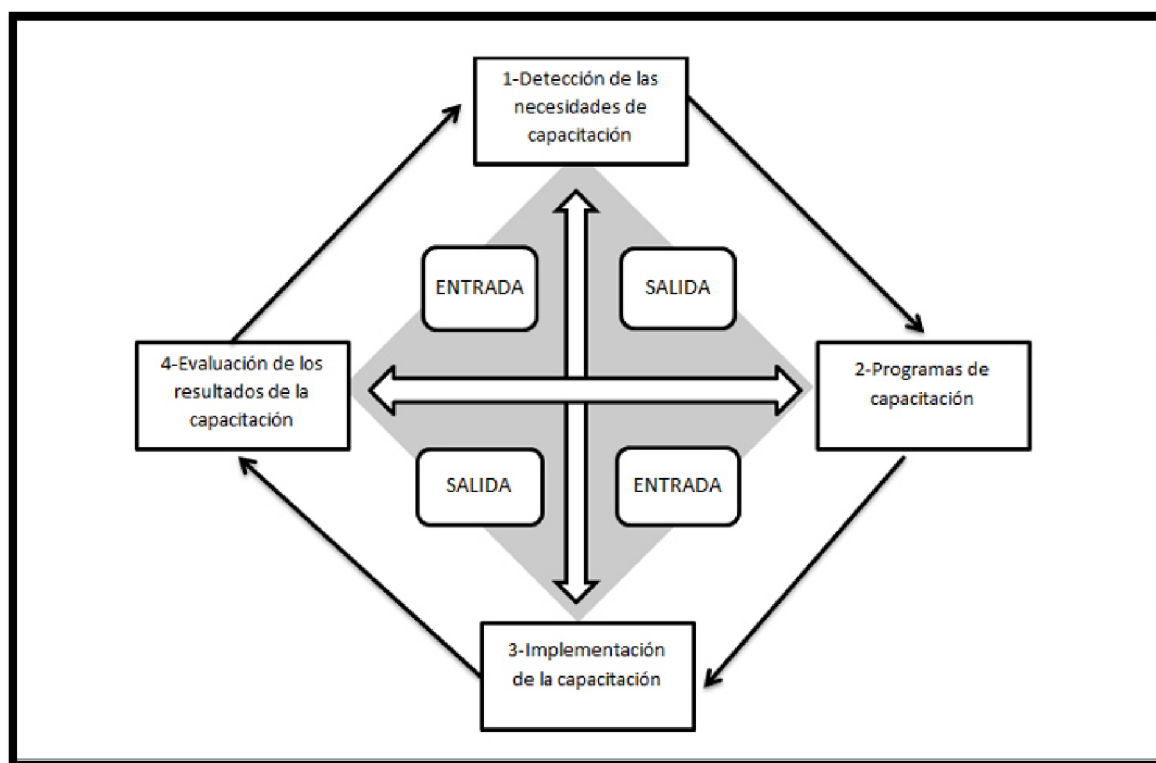
### ***2.3.1 Ciclo de la capacitación***

Chiavenato (2007), agrega que la capacitación es el acto de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje.

El aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de su expresión volitiva de permanecer permeable a los cambios y transformaciones del entorno, para modificar y volverse un facilitador a quienes ingresan en el mundo del trabajo y un pilar para los empleados, con quienes cohabita el espectro del trabajo, en una actividad determinada. Es un cambio de comportamiento que ocurre sin solución de continuidad.

El objetivo principal de la capacitación es el de orientar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo, con sustento en la realidad, y a lo benéfico, complementando y reforzando ambos perfiles mediante actividades planeadas estratégicamente, no solo para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor celeridad y en apertura plena a la incorporación de las nuevas tecnologías, sino que asimismo les permitan desarrollar actitudes y habilidades que sostendrán al amplio colectivo empresarial, en la vanguardia, en razón de la adaptabilidad y otras competencias. El proceso que permite llevar adelante un Plan Anual de Capacitación de Personal de una organización requiere de varios pasos.

La capacitación cubre una secuencia programada de eventos, que se renueva cada vez que se repite, la misma está compuesta por cuatro etapas: Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico). Programa de capacitación para atender las necesidades, Implementación y realización del programa de capacitación, Evaluación de los resultados. (Chiavenato, 2007, p.389)



**Fuente:** Elaboración propia. Ciclo de la capacitación propuesto por Chiavenato (2007)

### ***2.3.2 Proceso de detección de necesidad: ¿Cuándo se está frente a una necesidad de capacitación?***

Conforme a los dichos de Blake, se está frente a una necesidad de capacitación “cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no podría desempeñarse con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel”. ( Blake,2000, p.22 )

El panorama actual en lo concerniente a las competencias laborales se dibuja y desdibuja de manera repentina. La capacidad de adaptación de los trabajadores y su versatilidad ante los cambios, configuran la clave para poder competir dentro del mercado, por ende, las exigencias que interpelan al colectivo del trabajo deben asumirse desde la cosmovisión empresarial como un ente constitutivo, no aleatorio. La detección de necesidades es, entonces, un clave impulsor de todo proceso de capacitación y de su instrumentación oportuna.

Según Blake (2000) existen personas que poseen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para llevar adelante las tareas requeridas por el puesto y sin embargo por diferentes razones no lo hacen. Ya sea por falta de motivación, por disconformidad con la situación o por problemas a nivel individual entre otros. En este aspecto las organizaciones suelen confundir esta situación con una necesidad de capacitación, lo cual es un gran error, ya que las razones por las cuales no se realizan las tareas, no siempre son subsanadas mediante un nuevo aprendizaje, sino que se debe indagar profundamente la causa, y una vez detectada, analizar si la incorporación de nuevos saberes dará respuesta efectiva a la contingencia, sea su etiología por acción o por omisión.

Según Chiavenato (2007) previo al D.N.C es necesario un diagnóstico preliminar considerando tres niveles de análisis:

1-Nivel de análisis de toda la organización: El sistema organizacional se refiere al estudio de toda la organización más allá de su misión, objetivos, recursos, competencias; también toma en cuenta el ambiente externo en el cual está insertado. Este tipo de análisis permite detectar qué se debe enseñar a toda la organización.

2-Nivel de análisis de los recursos humanos: El sistema de capacitación procura constatar si toda la fuerza de trabajo posee todo el conocimiento necesario para cubrir toda necesidad de la organización.

3-Nivel de análisis de las operaciones y tareas: El sistema de adquisición de habilidades permite la detección de las necesidades de capacitación, es decir entre los requerimientos del puesto y aquello que se le exige a su postulante. Analizar los puestos permitirá determinar habilidades, conocimientos, actitudes requeridas para ocupar los puestos.

***- Medios para hacer la detección de necesidades:***

Una premisa básica de la capacitación, según Pinto (2000) es que para que esta sea efectiva debe fundamentarse en el principio de “enseñanza específica para una necesidad específica” (p.83). En este sentido la detección de necesidades de capacitación es la etapa que guía el proceso de aprendizaje de una organización, es el primer paso para crear programas de capacitación eficientes. Su propósito es hacer que una empresa sea más productiva al encontrar y localizar las necesidades específicas de formación que necesitan los trabajadores, para estructurar los programas que puedan llevar al colaborador a reducir las brechas de manera precisa, y logre los objetivos organizacionales. Detectar los requerimientos de

capacitación evita a la compañía gastos innecesarios y equivocarse al ofrecer capacitaciones inadecuadas, de esta manera se obtiene el dato exacto que permitirá una correcta alineación de la capacitación con la productividad. Si no se realiza el D.N.C, las organizaciones se arriesgan a aplicar planes de capacitación incorrectos que implican la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo.

Es así que Chiavenato (2007) define a la D.N.C como una forma de diagnóstico que requiere respaldarse de información acertada. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, es decir, los mandos medios, jefes o supervisores de un sector determinado son los responsables de la percepción de las dificultades que provoca la falta de capacitación. El objetivo general del D.N.C, es: “Obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje.”(Reza, 2006, p.64)

La detección de las necesidades de capacitación es un proceso continuo, ya que surgirá como consecuencia de la observación de alguna carencia en el orden de la praxis, constituida sobre la base del desempeño de los empleados o de la ausencia de efectividad en el accionar de cualquiera de los actores del sistema organizacional. La detección de necesidades es un diagnóstico que necesita tener un sustento en información relevante. En este sentido, Chiavenato (2007) presenta los medios esenciales para detectar necesidades de capacitación, a saber:

#### Evaluación del desempeño

Habilita la detección de empleados que realizan sus labores con bajo rendimiento. Se trata de una evaluación a posterior o también conocida como “de resultante”. Es decir que la evaluación de desempeño procura identificar el déficit que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas, pero antes de efectuar una evaluación de desempeño es necesario que la organización haya definido sus procedimientos productivos. Además en la actualidad, esta herramienta se hace necesaria para ampliar sus competencias y reforzar su desempeño.

#### Observación

Este medio permite comprobar si existe una brecha entre aquello que se espera que realice el empleado y lo que está haciendo efectivamente. Es así que la observación posibilita

descubrir los puntos débiles de los colaboradores, identificando donde se lleva a cabo el trabajo de manera ineficiente, como “equipos rotos, atrasos en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.” (Chiavenato, 2007, p. 395).

### Cuestionarios

Dicho instrumento permite obtener información en términos de opinión de los trabajadores, con la finalidad de tener una idea relativamente precisa de las necesidades, respectivas y prioridades que consideren los colaboradores. Los datos permitirán identificar las medidas de tendencia central entendidas como un hábito adquirido en el seno de un determinado equipo de trabajo y la relación matemática de sus variables. Este instrumento compuesto de una serie de preguntas pueden ser enviado a los trabajadores por intermedio de e-mail u otros medios, de este modo las personas pueden responder de manera anónima, remota y de acuerdo con la disponibilidad de tiempo de cada uno. Esta es una manera para que el colaborador se sienta de responder libremente.

### Solicitud de supervisores y gerentes

El componente jerárquico comparte el día a día con su grupo de trabajo, así son ellos quienes, mediante la observación de su equipo, están en óptimas condiciones de detectar las necesidades de capacitación existentes y solicitar y/o gestionar a través de una solicitud que se instrumente la capacitación emergente de tal observación.

### Entrevistas con supervisores y gerentes

Consiste en recabar información a través del diálogo directo con supervisores, gerentes o jefes directos del área, junto al área de gestión humana o del colaborador, mediante entrevistas ceñidas a las incumbencias y responsabilidad en las diversas áreas del departamento de recursos humanos; previstas en torno de los problemas que se presentan por falta de capacitación; la presente herramienta de aplicarse con constancia, es capaz de optimizar las gestiones y el rendimiento.

### Reuniones interdepartamentales

En estos encuentros se reúnen los responsables de los distintos departamentos, para plantear asuntos que incumben a los objetivos organizacionales y problemas operacionales, entre otros asuntos administrativos, lo que posibilitara clarificar el estado organizacional en

vistas a hacer foco en las necesidades y suplirlas, generando estrategias especialmente diseñadas a tales fines.

#### Exámenes para empleados

Mediante dicho instrumento, se evalúa, previa segmentación por categoría (labor, antigüedad, área, competencias, etc.), la cualidad del trabajo que desempeñan sus tareas, en ceñimiento a los saberes comprobables. Se trata más de una ponderación, siendo lo más objetiva posible de la relación existente entre el saber y la puesta por obra.

#### Reorganización del trabajo

Siempre que las rutinas de trabajo impongan modificación será necesario brindar a los empleados una capacitación previa diseñada sobre la base de los nuevos métodos y procesos de trabajo.

#### Entrevista de salida

Aunque en la praxis sea poco probable y factible, la doctrina expresa que, ante la renuncia de un empleado, es conveniente realizarle una entrevista para conocer los motivos de su decisión y su opinión sobre la empresa, de esta manera podrán detectarse las carencias de la organización.

En relación a las capacitaciones, toda empresa debería utilizar esta herramienta, como un medio más, para detectar posibles falencias en su plan de capacitación, de este modo el trabajador que ha decidido cesar la relación laboral, pueda brindar información sobre su permanencia en la organización, y a partir de aquí poder evaluar mejoras. Por lo cual, cuando un colaborador esté saliendo de la empresa, sea cual sea el motivo, es importante hacer una detección de necesidades de entrenamiento. Esto se debe a que en el momento de la entrevista, es posible detectar posibles fallas y vacíos en la organización, que hasta entonces no hayan sido descubiertas. Los colaboradores que dejan de tener un vínculo con la empresa, se suelen sentirse menos intimidados para hablar sobre temas incómodos para ellos. Por eso, se debe aprovechar el momento para hacer una detección de necesidades de capacitación.

#### Análisis y especificación de puestos

Aporta una aproximación de las tareas y habilidades que debe poseer quien ocupe la vacante de un sector. Chiavenato, (2001) añade:

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. (Chiavenato, 2001, p. 331)

### Informes periódicos o de producción de la empresa

Estos informes permitirán revelar carencias en los diferentes sectores de la empresa de manera periódica a los efectos de instrumentar una capacitación al corto plazo.

En síntesis, la D.N.C y sus medios para llevarla adelante permiten brindar información necesaria, evaluando la situación de la empresa en cuanto a las actividades que vienen desarrollando sus colaboradores a fin de conocer sus necesidades de conocimientos.

### ***2.3.3. Trinomio de la capacitación, clasificación de Blake***

Blake (2000) sostiene que las necesidades de capacitación se dan por dos carencias: en primer lugar, se halla la necesidad de incorporar tareas que nunca han sido realizadas y en segundo lugar, por el cambio en la forma de realización de alguna de ellas.

Se desagrega a continuación, una tipología, que surge del análisis de Blake:

- ✓ Capacitación correctiva o por discrepancia.
- ✓ Capacitación por cambio.
- ✓ Capacitación por incorporación.

#### Necesidad por discrepancia

Existe una necesidad de capacitación por discrepancia, cuando el mal desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo es producido por la falta de conocimiento, habilidades o aptitudes en relación a las incumbencias o requerimientos del puesto.

#### Necesidad por cambio

Estas necesidades surgen cuando un proyecto cambia la manera de hacer alguna actividad, sea que ya no se realiza de manera satisfactoria o que se pueda llevar a cabo mediante la actualización de saberes. Por mencionar algunas, la necesidad de producir más en menor tiempo y a bajo costo; los cambios tecnológicos; la aparición de una nueva disposición legal; etc. Todas ellas constituyen contingencias que obligan a investigar en pos de la optimización de la labor. Asimismo, la organización en tanto entidad viva va presentando metamorfosis propia, niveles amplios de adecuación, de flexibilidad y permeabilidad. Éste también es el marco necesario y urgente que solo se cubre al capacitar a los empleados para conducirlos a la altura de las nuevas exigencias en el desempeño de sus cargos.

### Necesidad por incorporación

Este tipo de necesidad aparece producto de una nueva tarea la cual sin una capacitación no se podría llevar a cabo.

A esta necesidad de capacitación se le puede agregar, la capacitación por inducción, programas de orientación dedicados a la formación de los nuevos empleados frente a la administración de sus cargos. Opera el sistema de transmisión de la cultura empresarial: el qué hacer y el cómo se resuelven suministrando información acerca de la organización, normas de la empresa, políticas de personal, cultura organizacional, misión, visión, y valores.

#### **2.3.4 Programa**

Luego de detectar las necesidades de capacitación se deben instrumentar los medios para suplirlas, por ejemplo, mediante un programa estratégico, el cual abarque los segmentos vulnerables y/o con mayores debilidades que fortalezas. Pueden ser cursos, actividades, talleres; que permitirán, en un corto plazo, según el autor, que las personas obtengan conocimientos, aptitudes y habilidades en función de los objetivos definidos.

Esta investigación entiende que el tema de los plazos conlleva un análisis más pormenorizado. Muchas veces se produce un lapso entre la transmisión de los saberes, la introyección y la puesta por obra, como consecuencia de que cada grupo humano es diverso y, por lo tanto, diversa su manera de responder a los diferentes estímulos y motivaciones.

En coincidencia con la enumeración realizada por el citado autor, los medios de detección de necesidades permitirán dar respuesta a los siguientes interrogantes, a saber:



- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿En qué áreas de la empresa ocurre?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Qué nivel de necesidad atraviesa?
- ¿Cuál es su prioridad ante otras necesidades?
- ¿A cuántas personas afecta?
- ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo de la misma?
- ¿Quién realizará la capacitación? (Chiavenato, 2007, p.397)

Es necesario responder a estas preguntas para poder llevar adelante el programa de capacitación y saber qué enseñar, en qué momento, en qué lugar, bajo qué modalidad y quién ha de impartir la enseñanza.

El capacitador debe desarrollar una pedagogía didáctica y contenidos que se sujeten a las necesidades estrictamente visualizadas, a los fines de instrumentar cursos satisfactorios y eficaces.

### ***2.3.5 Implementación***

A posteriori del diagnóstico de necesidades y ya elaborado el plan de capacitación, restará implementarlo, ponerlo en obra, para que una vez sometido a prueba pueda verificarse mediante contralor idóneo.

Para poder concretar esta etapa se necesita de un instructor experto, es decir especialista en una determinada actividad. Los capacitadores, entrenadores o instructores tal como son conocidos pueden ser los mismos jefes de sector, gerentes y/o el personal del sector de capacitación, como también, personal externo a la empresa; cada uno de ellos escogidos atentos a su experticia. Además dentro de la implementación se debe analizar la metodología que se va a utilizar para el programa y dentro del diseño se deben incluir planes de capacitación para cada necesidad, generando un entorno adecuado para la realización de la misma

### ***2.3.6 Evaluación de los resultados de la capacitación***

Finalmente, en esta etapa del proceso de capacitación, se evalúan los resultados obtenidos en la implementación de los programas de entrenamiento. Esta etapa es necesaria para evaluar la eficacia y la eficiencia de dicho programa. Esta evaluación debe considerar dos aspectos: en principio “determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados; en segundo lugar, verificar si los resultados de entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.” (Chiavenato, 2007, p. 403)

En contraposición es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas para alcanzar todo objetivo establecido. La evaluación de los resultados del entrenamiento, siguiendo la propuesta del autor, puede hacerse en los mismos niveles en los que fue analizada:

- Evaluación a nivel Organizacional: se refiere a toda mejora y efectividad a nivel empresarial y de sus empleados.
- Evaluación a nivel de los Recursos Humanos: “hace hincapié en la reducción de la rotación de personal. Reducción del ausentismo, aumento de la eficiencia individual de los empleados, aumento de las habilidades de las personas, aumento del conocimiento de las personas, cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera” (Chiavenato, 2007, p. 404)
- Evaluación a nivel de las Tareas y operaciones: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados favorables referidos a aumentos y mejoras de productividad, teniendo en cuenta la mejora en atención al cliente.

Blake (1987) al respecto propone cuatro puntos del proceso de capacitación donde realizar la evaluación:

- 1 La relación que existe entre lo que se necesita y lo que se enseña, es decir, la relación que guarda lo que se enseña con la necesidad que determina que se haga una actividad de capacitación.
- 2 La diferencia entre lo enseñado y lo aprendido, o sea, el conjunto de nuevos comportamientos adquiridos por el participante en el acto educativo.

3 La diferencia entre lo aprendido y lo transferido a la tarea. Para cada uno de los participantes de un mismo programa de capacitación, esta dificultad será diferente, tanto por las características de las personas como de las situaciones que deberá enfrentar.

4 La permanencia en el tiempo de lo transferido a la tarea. Presenta la dificultad natural del deterioro que sufre todo aprendizaje en la medida en que no sea incorporado como una rutina de trabajo. En estas situaciones se ingresa en una curva de olvido que sólo puede ser tratada con acciones de mantenimiento del aprendizaje.

Para poder seguir con el plan integral de capacitación García López (2011) propone que una vez definidas las acciones que se proyectan lograr, se debe proceder al análisis FODA de la organización con respecto a la capacitación; que permitirá detectar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno en que se vaya a dar la capacitación, los recursos con que se cuentan y los que se necesitarían. Una vez Identificadas las fuerzas, debilidades de la empresa y determinadas las oportunidades y amenazas del entorno, se estará en posibilidad de poder diseñar la estrategia de capacitación.

El proceso de la capacitación no terminará con su implementación y pronta evaluación, sino que lo aprendido deberá trasladarse a la tarea manteniéndose en el tiempo. Se deberá enfatizar en dicha continuidad y praxis, para que la capacitación sea válida tanto para la empresa, como para los individuos, de lo contrario perderá efectividad.

#### ***2.4 E- learnig, el nuevo camino para enseñar y aprender***

En esta nueva era digital, si nos ponemos a pensar, todas aquellas cosas que hacemos día tras día nos conllevan a utilizar internet. Haciendo enfoque en la capacitación, toda la evolución tecnológica ha transformado inclusive a la enseñanza, mediante la ejecución de una nueva forma de aprender llamada *e-Learnig*.

Este tipo de enseñanza es interesante por parte de las empresas, las cuales lo van incorporando para modificar la forma en que se realizan los entrenamientos y el desarrollo de su personal. Esta modalidad de formación permite a las empresas reducir costos ya que cotidianamente se debe movilizar al personal para capacitar hacia otro lugar dependiendo de que se trate, generalmente hay costos de traslado, materiales entre otros, así como el consumo de un período de tiempo aún mayor por la movilización de las personas. Este método

tradicional de formación requiere de un considerable tiempo que se podría invertir en otras tareas.

Casanova y Tomassino (2014) citando a Sangra et al., exponen que el concepto de e-Learnig (electronic learnig)<sup>8</sup> hace referencia a un nuevo modelo de aprendizaje que se diferencia del tradicional incluyendo el uso de tecnología. Dichos autores exponen que los usuarios pueden mediante esta modalidad acceder a cursos y a sus respectivos materiales de consulta fuera de infraestructuras fijas.

Los autores mencionados adhieren al concepto de e-Learnig, como Mobile-learnig (m-Learnig), que incorpora el uso de tecnologías móviles, apto para situaciones no solo de aprendizaje académico sino también sobre Capacitación y ayuda en la ejecución de actividades de trabajadores para mejorar la productividad y el desempeño, brindándoles información y soporte “*just-intime*” y en su contexto de prioridades y obligaciones inmediatas.

En la capacitación continua e informal, estos dispositivos acompañan a los usuarios en sus experiencias cotidianas como fuente de información, medio de comunicación o medio de registro de la situación actual para futuras consultas. Además, el aprendizaje de coordinación y uso de recursos mejora notablemente al disponer de estos dispositivos en todo momento para actividades de monitoreo, revisión y corrección de decisiones inmediatas. (Casanova y Tomassino, 2014, p. 6)

El uso de los dispositivos móviles (celulares, tablets, netbooks), además, de ser portables e inalámbricos permite a todas aquellas personas que deseen ser capacitadas, aprender en cualquier momento y lugar gracias a estas tecnologías móviles.

Por lo tanto, las nuevas modalidades de formación online permiten que los trabajadores puedan realizar las capacitaciones en cualquier espacio, ya sea desde su lugar de trabajo, desde sus hogares o donde consideren oportuno, de esta forma no será necesario ausentarse del puesto laboral y se podrán efectuar las capacitaciones en el instante que el trabajador lo desee. La era digital va implantando nuevas oportunidades, es así que permite distintas estrategias en recursos humanos empresariales, generar sustanciales diferencias concernientes a la rapidez de implementación, eficiencia en el cumplimiento de las metas y reducción de costos.

---

<sup>8</sup> Aprendizaje electrónico.

## ***2.5 Marco normativo vigente en Argentina***

En el ámbito laboral, aquellos trabajadores, que se integran a una organización, requieren conocimientos previos para realizar las tareas a las cuales se postulan. Usualmente, estos saberes no son los suficientes para comenzar a trabajar, por lo tanto, muchos son asimilados durante la práctica. Si bien el trabajador es poseedor de esos conocimientos, todo aprendizaje dentro de una organización posee una regulación jurídica sobre las capacitaciones proporcionadas hacia ellos. Los empleadores se ajustarán a las disposiciones legales que regulen estos aspectos, entre ellas encontramos:

Según lo estipulado por el convenio sobre el desarrollo de los recursos humanos, 1975 (num.142) de la Organización Internacional del Trabajo ratificado por Argentina, establece:

Todo Estado que lo ratifique deberá desarrollar programas de orientación profesional y de formación profesional, estrechamente relacionados con el empleo, en especial a través de los servicios públicos del empleo. A tal fin, los estados deberán desarrollar sistemas complementarios de enseñanza general, técnica y profesional, así como de orientación escolar y profesional y de formación profesional. Estos programas deberán ampliarse gradualmente a jóvenes y adultos, incluyendo programas apropiados para los minusválidos. (Organización Internacional del Trabajo [OIT])

En su artículo 4 dispone:

Todo miembro deberá ampliar, adaptar y armonizar gradualmente sus sistemas de formación profesional en forma que cubran las necesidades de formación profesional permanente de los jóvenes y de los adultos en todos los sectores de la economía y ramas de actividad económica y a todos los niveles de calificación y de responsabilidad. (Organización Internacional del Trabajo [OIT])

Por otro lado, el Artículo 5 agrega:

Las políticas y programas de orientación y formación profesionales deberán establecerse e implantarse en colaboración con las organizaciones de empleadores y de trabajadores y, según los casos y de conformidad con la ley y la práctica nacionales, con otros organismos interesados. (Organización Internacional del Trabajo [OIT])

La Ley Nacional de Empleo N° 24.013, posee como uno de sus objetivos principales “Incorporar la formación profesional como componente básico de las políticas y programas de empleo”. (Art 2, inciso e) Asimismo asienta “desarrollar una asociación más estrecha entre la capacitación y formación de la fuerza laboral y el sistema productivo”. (Art 22, inciso g)

La ley de contrato de trabajo N° 20.744 (LCT) que rige para la República Argentina, ha incorporado el artículo N°1 de la Ley N° 24.576 de la formación profesional modificando el capítulo II de la Ley de contrato de Trabajo y agrega el capítulo VIII donde se implanta:

**Art. Sin número** - La promoción profesional y la formación en el trabajo, en condiciones igualitarias de acceso y trato, será un derecho fundamental para todos los trabajadores y trabajadoras.

**Art. Sin número** - El empleador implementará acciones de formación profesional y/o capacitación con la participación de los trabajadores y con la asistencia de los organismos competentes al Estado.

**Art. Sin número** - La capacitación del trabajador se efectuará de acuerdo con los requerimientos del empleador, las características de las tareas, las exigencias de la organización del trabajo y los medios que le provea el empleador para dicha capacitación.

**Art. Sin número** - La organización sindical que represente a los trabajadores, de conformidad a la legislación vigente, tendrá derecho a recibir información sobre la evolución de la empresa sobre innovaciones tecnológicas/organizativas y toda otra que tenga relación con la planificación de acciones de formación y capacitación profesional.

**Art. Sin número** - La organización sindical que represente a los trabajadores, de conformidad a la legislación vigente, ante innovaciones de base tecnológica y organizativa de la empresa, podrá solicitar al empleador la implementación de acciones de formación profesional para la mejor adecuación del personal al nuevo sistema.

**Art. Sin número** - En el certificado de trabajo, que el empleador está obligado a entregar a la extinción del contrato de trabajo, deberá constar, además de lo prescripto en el artículo 80, la calificación profesional obtenida en el o los puestos de trabajo desempeñados, hubiere o no realizado el trabajador acciones regulares de capacitación.

**Art. Sin número** - El trabajador tendrá derecho a una cantidad de horas del tiempo total anual del trabajo, de acuerdo con lo que se establezca en el convenio colectivo, para realizar, fuera de su lugar de trabajo, actividades de formación y/o capacitación que él juzgue de su propio interés.

Continuando con la ley N° 20.744, la misma dispone; que cuando La capacitación es requerida por el empleador, el tiempo que el trabajador dedique a la asistencia a un curso deberá considerarse comprendido dentro de la jornada laboral, si el curso se desarrollara fuera del horario laboral, el tiempo de la asistencia deberá ser remunerado. “El empleador deberá abonar al trabajador que prestare servicios en horas suplementaria” (Ley N° 20.744,1976)

Por otra parte encontramos la ley de pequeñas y medianas empresas N° 24.467 que establece en su artículo N° 96:

La capacitación profesional es un derecho y un deber fundamental de los trabajadores de las pequeñas empresas, quienes tendrán acceso preferente a los programas de formación continua financiados con fondos públicos.

El trabajador que asista a cursos de formación profesional relacionados con la actividad de la pequeña empresa en la que preste servicios, podrá solicitar a su empleador la adecuación de su jornada laboral a las exigencias de dichos cursos.

Los convenios colectivos para pequeñas empresas deberán contener un capítulo especial dedicado al desarrollo del deber y del derecho a la capacitación profesional.

(Ley N°24.467,1997)

Con relación a los colaboradores que se desempeñan en el área de ventas, en *Contigo toda la vida*, en lo que refiere a su actividad están regulados por el Sindicato de empleados de comercio (SEC) a través de su convenio colectivo de trabajo (CCT 130/75) que en relación a la temática del presente trabajo, en su capítulo XVIII Art. 102 establece:

Créase el Instituto Nacional de Capacitación Profesional y Tecnológico para Empleados de Comercio (INCAPTEC), que tendrá a su cargo la orientación y capacitación profesional de los empleados de comercio. Dicho organismo se financiará con un aporte a cargo de los empleadores mensuales por cada empleado comprendido en la presente Convención Colectiva de Trabajo. (CCT 130/75, 1975)

En lo referido a lo mencionado, el (SEC) considera la importancia del aprendizaje continuo para todos aquellos trabajadores que se desempeñen en la actividad, para que puedan mantenerse en vigencia dentro del mercado laboral, por lo que se crea dicho instituto, el cual brinda cursos a través de su secretaría de cultura y capacitación, para la formación profesional de los empleados de comercio. Las capacitaciones ofrecidas se extienden a los distintos barrios en los cuales existe una sede para dicho fin. Entre las temáticas se ofrecen: cursos en informática, contabilidad, idiomas, tecnología, actividades físicas, ciencias sociales, computación para adultos mayores, oficios y gestión en redes sociales.

El convenio colectivo mencionado en su Capítulo XVIII no especifica qué tipo de capacitaciones proveer a la trabajadores que pertenecen al (CCT) mencionado, pero si adhiere a la normativa legal. Incorpora y se adhiere a la ya mencionada ley 24.576 de la formación profesional. Asimismo en su artículo N°49 sobre Salubridad, higiene y seguridad, las partes se ajustan a las disposiciones legales que regulan estos aspectos y que detallamos en párrafos siguientes.

Si bien es claro que los trabajadores deben contar con elementos de seguridad para las actividades específicas y saber cómo operarlas, la realidad es que las posibilidades de que un colaborador sufra una descompensación y requiera asistencia de manera inmediata, es una situación posible. Por lo tanto se considera valioso a parte de la utilización de los elementos de protección personal (EPP), saber el protocolo de emergencias y reanimación cardiopulmonar (RCP), que permite que la víctima continúe con vida hasta la llegada de la ambulancia; el (RCP) suplanta la falta de oxígeno y circulación que la persona requiere por estar en paro cardio-respiratorio. Por lo mencionado es necesario que todo trabajador se encuentre formado para actuar y salvar una vida a tiempo. Esto es posible si las empresas cumplen con la normativa mencionada a continuación.

Al respecto la ley de seguridad e higiene en el trabajo N° 19.587 establece en su artículo N° 4:

La higiene y seguridad en el trabajo comprenderá las normas técnicas y medidas sanitarias, precautorias, de tutela o de cualquier otra índole que tengan por objeto:

- a) proteger la vida, preservar y mantener la integridad sicofísica de los trabajadores;
- b) prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos de los distintos centros o puestos de trabajo;
- c) estimular y desarrollar una actitud positiva respecto de la prevención de los accidentes o enfermedades que puedan derivarse de la actividad laboral. (Ley N° 19.587,1972)

La ley Continúa detallando en su artículo N° 9 algunas obligaciones del empleador. Entre ellas se hace mención de disponer de medios para prestar primeros auxilios y promover la capacitación de su personal en seguridad e higiene.

Así como la ley establece las obligaciones del empleador, también obliga al trabajador en su artículo N°10 a cumplir con las normas de seguridad e higiene impuestas, colaborar en los programas de formación y educación en seguridad e higiene y asistir a los cursos que se dicten en horario laboral al respecto.



En Su decreto N°351/79 se establece en su capítulo N° 21 sobre la Capacitación, los siguientes artículos.

Artículo N°208. — Todo establecimiento estará obligado a capacitar a su personal en materia de higiene y seguridad, en prevención de enfermedades profesionales y de accidentes del trabajo, de acuerdo a las características y riesgos propios, generales y específicos de las tareas que desempeña.

Artículo N°209. — La capacitación del personal deberá efectuarse por medio de conferencias, cursos, seminarios, clases y se complementarán con material educativo gráfico, medios audiovisuales, avisos y carteles que indiquen medidas de higiene y seguridad.

Artículo N°210. — Recibirán capacitación en materia de higiene y seguridad y medicina del trabajo, todos los sectores del establecimiento en sus distintos niveles:

1. Nivel superior (dirección, gerencias y jefaturas).
2. Nivel intermedio (supervisión de líneas y encargados).
3. Nivel operativo (trabajadores de producción y administrativos).

Artículo N°211. — Todo establecimiento planificará en forma anual programas de capacitación para los distintos niveles, los cuales deberán ser presentados a la autoridad de aplicación, a su solicitud.

Artículo N°212. — Los planes anuales de capacitación serán programados y desarrollados por los Servicios de Medicina, Higiene y Seguridad en el Trabajo en las áreas de su competencia.

Artículo N°213. — Todo establecimiento deberá entregar, por escrito a su personal, las medidas preventivas tendientes a evitar las enfermedades profesionales y accidentes del trabajo.

Artículo N°214. — La autoridad nacional competente podrá, en los establecimientos y fuera de ellos y por los diferentes medios de difusión, realizar campañas educativas e informativas con la finalidad de disminuir o evitar las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo. (Decreto N° 351/79)

En la ley N° 19.587 existen obligaciones de los empleadores con respecto a la capacitación de sus empleados en materia de seguridad e higiene; complementándose a ley de Riesgo del Trabajo N°24.557 en la cual se establece la obligación del empleador y derecho del trabajador de recibir “información y capacitación en materia de prevención de riesgos del trabajo, debiendo participar en las acciones preventivas” (art N° 31 los trabajadores inciso a). Asimismo su decreto N°170/96 detalla en su artículo N° 30 las obligaciones de los trabajadores las cuales en materia de capacitación son;

- b) Asistir a los cursos de capacitación que se dicten durante las horas de trabajo.

c) Utilizar los equipos de protección personal o colectiva y observar las medidas de protección impartidas en los cursos de capacitación.

e) Observar las indicaciones de los carteles y avisos que indiquen medidas de protección y colaborar con el empleador en el cuidado de los mismos.

f) Colaborar en la organización de programas de formación y educación en materia de salud y seguridad. (Decreto N°170/96)

En síntesis que todo colaborador se encuentre capacitados en los temas desarrollados puede ayudar a salvar la vida de sus compañeros dentro de la empresa y reducir la siniestralidad.

Para concluir en base a la información postulada en el manual de Seguridad e Higiene que brinda la empresa a sus colaboradores, se expresa que *Contigo toda la vida* se rige por la normativa legal mencionada. En lo referente a las leyes N° 19.587 y la N° 24.557 con sus respectivos decretos, las capacitaciones implementadas por la empresa, en cuanto a sus temáticas, corresponden a las leyes mencionadas. Entre ellas encontramos las siguientes capacitaciones.

- Prevención de incendios, en donde se desarrollan los siguientes puntos; las causas más comunes de incendios, las clases de fuego, modo de combatirlo y como usar un matafuego.
- Evacuación, en esta temática se enseña qué hacer frente a un incendio. (La empresa para evitar que se genere pánico tiene un procedimiento por altavoz para evacuar, la palabra ALFA y el nombre del sector en que se desarrolla el incendio. Existen tres tipos de Alfa, 1,2 y 3 que van desde el menor riesgo al mayor. En el tercero si, se les comunica a los clientes que por razones de fuerza mayor se debe evacuar la tienda de forma inmediata).
- Orden y limpieza, en esta capacitación se concientiza a tener un ámbito de trabajo seguro a través de la limpieza y el orden.
- Levantamientos de carga, se explica cómo levantar peso de diferentes formas, con la postura correcta para evitar posibles daños corporales.
- Como actuar frente a una emergencia, en esta capacitación por intermedio de la aseguradora de riesgos del trabajo, se enseña (RCP), correcto uso del desfibrilador, y acciones a llevar antes quemaduras, heridas, fracturas y

hemorragias. Esta capacitación es únicamente para todos los jefes de diferentes sectores y para los brigadistas.

- Uso de alarmas y trincheta, esta es una actividad que los vendedores realizan todo el tiempo. Las alarmas son de plásticos y hay de diferentes tipos las cuales tienen pinches muy filosos. Son utilizadas en los productos para evitar que se los roben, los vendedores una vez finalizada la compra son quienes se encargan de sacarlas, y las trinchetas se usan para abrir las cajas que ingresan a la tienda con mercadería.

La empresa cuenta con brigadistas, quienes son los encargados de evacuar la sucursal en caso de incendios, estos son colaboradores que se postulan para tal desempeño, y en el caso de que sean necesarios, dejan de lado su actividad para asistir al resto de las personas. Los brigadistas al escuchar por altavoz la palabra alfa, inmediatamente se dirigen a agarrar sus (EPP) que se encuentran ubicados estratégicamente en el piso de ventas (Ver Anexo 3). Tres veces al año *Contigo toda la vida* realiza simulacros de incendio, los cuales son llevados a cabo un día en particular, por la mañana antes de abrir la sucursal y por la noche al cerrar, y sin clientes, en el que participan todos los empleados de la empresa. De esta manera se pone en práctica la actuación de los brigadistas. En relación a todo lo mencionado en referencia a las capacitaciones sobre seguridad e higiene y riesgo de trabajo, es interesante resaltar como las capacitaciones sobre (RCP) y uso de desfibrilador, sean exclusivamente para brigadistas y no, para el resto de los colaboradores, quienes en ausencia del personal capacitado difícilmente puedan ayudar a salvar una vida.

En acuerdo con el artículo N° 213 de la ley N° 19.587 y su decreto reglamentario, la empresa cumple con la entrega por escrito de un manual de seguridad e higiene cuando el trabajador firma el contrato de trabajo. Los colaboradores tienen la obligación de asistir a las capacitaciones sobre Seguridad e Higiene como lo marca la ley N°. 25,557 sin embargo muchos se niegan por diferentes razones, entre ellas por las mismas responsabilidades y compromiso en el piso de ventas. Siguiendo a lo establecido por la ley, la organización cuenta con material gráfico disponible en lugares estratégicos que indican medidas de protección y prevención (Ver Anexo 4).

En lo que disponen el resto de las leyes la empresa capacita sobre diferentes temáticas, que se darán a conocer en el apartado siguiente. El desarrollo de las competencias laborales de todo trabajador es un derecho humano, por ello contribuirá al desarrollo personal

permitiéndoles mejores niveles de calificación, los cuales aportaran a las empresas mejores resultados ya que al desarrollar sus capacidades se obtendrán beneficios que ayuden a incrementar la productividad.

## Capítulo 3

### La empresa

En el presente capítulo, se describe a la empresa que fue elegida para realizar la presente investigación, se describirán los aspectos generales que permitirán conocerla en detalle. Como se ha mencionado para poder realizar este trabajo se ha decidido mantener los principios de confidencialidad. En consecuencia, para hacer referencia a la organización se ha propuesto un nombre ficticio *Contigo toda la vida*. La empresa es una tienda departamental<sup>9</sup> Retail dedicada a la comercialización minorista perteneciente al sector terciario de la economía.

#### 3.1 Un recorrido por la organización

##### - *Reseña histórica*

Su origen se remonta a 1889, cuando Salvatore FLB<sup>10</sup> abre la primera gran sastrería en Chile. Posteriormente, con la vinculación de Alberto FLB, la tienda se fortalece aún más al introducir nuevos productos relacionados con el vestuario y el hogar, transformándose así en una tienda por departamentos y ampliando su cobertura con nuevos puntos de venta.

En la década de los '60, *Contigo toda la vida* inicia su etapa de expansión tanto en Santiago de Chile como en otras regiones del país. Veinte años después y con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de sus clientes, por un sistema de pago más cómodo y flexible, la compañía incursiona en una nueva unidad de negocio, lanzando su propia tarjeta de crédito, la cual cuenta con 5.5 millones de tarjeta habientes en América Latina. En la década de los '90 inicia su proceso de internacionalización, extendiendo su operación en Argentina y posteriormente en Perú. Además, continúa ampliando su portafolio de servicios con la creación de Viajes y Seguros.

Por más de 100 años, la empresa ha ofrecido productos de primera categoría ayudando a satisfacer las necesidades de sus clientes. Su compromiso de crecimiento a largo plazo ha

---

<sup>9</sup> **Tienda departamental:** son establecimientos de grandes dimensiones que venden variedad de productos para satisfacer diferentes necesidades de los clientes, como ropa, calzados, accesorios, artículos del hogar, entre otros. Todo producto comercializado en estas tiendas pertenece al mismo establecimiento por lo que no están divididos por locales como los centros comerciales.

<sup>10</sup> **FLB:** Apellido ficticio para mantener confidencialidad, ya que su apellido es el nombre de la empresa elegida para el presente trabajo.

estado acompañado de importantes inversiones en las áreas de distribución, sistemas de información y en la creación de nuevos negocios y servicios complementarios.<sup>11</sup>

La empresa es una de las mayores y más completas plataformas de Retail de América Latina, con presencia en Chile, Perú, Colombia, Argentina, Brasil, Uruguay y México. En Argentina cuenta con once sucursales, las cuales se ubican en las ciudades de Mendoza, Córdoba, San Juan, Buenos Aires y Rosario. La sucursal elegida para este trabajo es la ubicada en el Microcentro Porteño.

La firma comercializa de manera física productos para uso personal y del hogar, desde vestuario y calzado; artículos de belleza; artículos electrónicos y electrodomésticos; muebles y accesorios de decoración; contando con marcas propias, marcas exclusivas internacionales y marcas locales. La comercialización hoy en día, en esta nueva era tecnológica, no solo es física, sino que también, es online a través de su página web, con lo que la empresa se va adaptando a las pretensiones de sus clientes y del mercado.

#### **- Su misión, visión y valores organizacionales**

De acuerdo con lo establecido en el manual de inducción de la organización, el éxito, la proyección y el reconocimiento se obtienen gracias al trabajo en equipo, con una visión clara de lo que quieren ser, hacer y cómo quieren lograr sus objetivos empresariales.

**Su Misión es:** Enriquecer la vida de los consumidores con una propuesta de experiencia, actual y conveniente, colaborando al desarrollo personal y profesional de sus empleados. **Visión:** ser la marca Retail preferida y más querida por las mujeres. **Valores:** Nuestros valores representan aquello en lo que creemos, trazan el camino que nos permiten llevar adelante nuestra misión. Construyendo los principios, objetivos y prioridades estratégicas sobre las cuales se construye nuestra empresa; foco al cliente, profesionalismo, compromiso, transparencia, trabajo en equipo. (Manual de inducción de Contigo toda la vida)

#### **-Su estructura**

Según la información relevada a partir del cuestionario realizado por una asistente del sector de gestión humana de la sucursal elegida, se han podido identificar los siguientes aspectos.

---

<sup>11</sup> **Contigo toda la vida** [disponible en el sitio web de la empresa, el mismo se omite para garantizar el anonimato y confidencialidad]

La organización consta en su sucursal del microcentro porteño con una dotación de 150 colaboradores, entre ellos trabajadores del sector de mantenimiento, cajeros, visual<sup>12</sup>, seguridad, limpieza y finalmente los colaboradores del sector de ventas quienes ocupan el mayor porcentaje de la dotación con un total de 55 vendedores. Entre estas cifras no se considera al personal de oficinas.

El sector de gestión humana está formado por 9 áreas corporativas:<sup>13</sup> Atracción de Talentos, Beneficios, Comunicación Interna y Celebraciones, Capacitación, Desarrollo, Liquidación de sueldos, Administración de Personal, Legales y Seguridad e Higiene. Todas estas áreas brindan apoyo a todos los sectores generalistas de gestión humana de las sucursales. El área de capacitación está compuesta por un jefe y un analista, teniendo en cada sucursal un referente para llevar adelante la tarea. La estructura organizacional de la empresa es muy extensa, ya que en la cúpula se haya una gran parte de directivos de la ciudad de Chile, en donde se localiza la empresa matriz de la cual se van desagregando integrantes (Ver Anexo 6), donde se detalla la estructura de la sucursal del Microcentro porteño. Los nombres de los integrantes que componen el organigrama no serán expuestos para conservar el anonimato.

### ***3.2 Políticas del área de capacitación***

Como menciona Blake (1997): “La capacitación debe brindar el servicio dentro de un marco político coherente con el conjunto ideológico de la cultura de la organización” (p.72). Según refiere el autor, Las políticas de capacitación se desarrollan sobre dos variables:

- Políticas con énfasis en el desempeño de la tarea.
- Políticas con énfasis en el desarrollo de las personas.

De estas variables, se desprenden cuatro modalidades de políticas:

- ✚ Política de Beneficio: la capacitación no está determinada ni por el desempeño de una tarea ni por las expectativas de desarrollo de la persona. Se la considera como un beneficio que se concede a los trabajadores. La organización no espera aplicación del aprendizaje. Las personas saben todo lo que tienen que saber para cumplir su tarea o la adquisición de conocimientos no es parte de la gestión empresarial.

---

<sup>12</sup> **Visual:** sector encargado del armado y decoración de vidrieras, stands, percheros, maniqués. De toda la tienda en general.

<sup>13</sup> **Área Corporativa:** son aquellas oficinas que se encuentran en un nivel de jerarquización más alto que la de las tiendas, las cuales dependen de las oficinas que se encuentran en Chile.

- ✚ Política Operativa: pone mayor énfasis en el desempeño de la tarea que en el desarrollo de la persona. Esta modalidad producirá actividades vinculadas con las necesidades de la operación, de tipo puntual y desvinculado unas de otras. Para esto se contara con Supervisión involucrada en las acciones de capacitación.
- ✚ Política de Desarrollo: privilegia el desarrollo de las personas por sobre los requerimientos de la tarea. Tienen vigencia cuando se necesita acompañar el crecimiento organizacional con modificaciones cualitativas de las personas. Supone que la persona ya dispone de todos los conocimientos y habilidades que el puesto demanda en la actualidad.
- ✚ Política Integrada: resulta tan importante enfatizar los aprendizajes vinculados con la tarea como el desarrollo de las personas. Es lo más difícil de llevar a la realidad.

Según el autor, ninguna de estas modalidades debe considerarse superior a las otras, pueden coexistir varias a la vez. Los énfasis que se deducen de las políticas globales de la organización, deben ser el marco de referencia para diseñar el conjunto político con que se regirá la actividad de capacitación. Esta no puede ser abordada de manera independiente a la estrategia de la organización. Por el contrario, la capacitación organizacional constituye uno de los pilares estratégicos a gestionar.

De acuerdo a la información que surge de la entrevista a una de las asistentes del área de gestión humana de la sucursal, se pudo saber lo siguiente acerca de las políticas del área de capacitación.

Para la empresa, *Contigo toda la vida*, las personas que conforman su equipo de trabajo, son la base para el futuro de la organización, por lo cual el desarrollo de sus colaboradores es importante. Es por eso que se los capacita para que puedan crecer tanto en lo profesional como en lo humano, asegurando un desempeño exitoso en sus tareas y marcar una diferencia en la atención al cliente respecto de la competencia. La capacitación ayuda a acompañar el crecimiento de la empresa. Dentro de la organización, las políticas globales juegan un papel fundamental; ya que a través de ellas se logra una buena gestión del personal. En lo referente a los trabajadores, la empresa cuenta con una política organizacional basada en:

- Los trabajadores son una piedra angular para la empresa, fomentar un ambiente de trabajo inclusivo, basado en la confianza y el respeto mutuo es importante. La empresa busca conciliar su crecimiento con el de la empresa, entregando herramientas para su crecimiento profesional y para mejorar su bienestar y calidad de vida. La empresa ha aplicado el programa banco de talentos, que



busca potenciar los conocimientos y habilidades de los colaboradores, ayudándolos a prepararse para asumir nuevos desafíos dentro de la organización. El programa de talentos actualmente no se lleva a cabo por problemas de presupuesto y contexto económico desfavorable, lo que implica que las vacantes de mandos medios, no sean ocupadas por colaboradores sino por jefes que abarcan dos cargos.

- Igualdad de oportunidades, para que los trabajadores se desenvuelvan en un entorno laboral atractivo y desafiante, que los motive para mejorar. La empresa se preocupa en otorgar igualdad de oportunidades a quienes aspiran a crecer dentro de la empresa.
- Diversidad para contar con los mejores talentos en su equipo, por lo que es necesario que sus puertas estén abiertas para todos, ya que otorga igualdad de oportunidades sin ningún tipo de discriminación. La empresa cuenta con políticas especiales que permiten a las mujeres desarrollar sus diferentes roles como madres y profesionales. Por otra parte, cuentan con un programa para inclusión de personas en situación de discapacidad y además, buscan aumentar el porcentaje de trabajadores extranjeros.
- Relaciones laborales, en este punto los trabajadores siempre han tenido libertad de asociación a los sindicatos, la empresa respeta y apoya este derecho.
- Políticas de puertas abiertas para proporcionar un clima donde haya una comunicación abierta, sincera y respetuosa entre superiores jerárquicos y colaboradores; sin miedo a represalias, para poder expresar cualquier tipo de inquietud.
- Salud y seguridad, la empresa tiene un compromiso con la salud y seguridad de sus trabajadores. Por esto, toma medidas para resguardar su integridad física mediante la prevención de riesgos laborales y la promoción de un entorno saludable. (Asistente de gestión humana, Comunicación personal, 18 de Agosto del 2020)

A través de las políticas que pertenecen al área de capacitación de la empresa se constituyen los lineamientos necesarios para el manejo de las capacitaciones de todos sus colaboradores, buscando facilitar oportunidades para el continuo desarrollo, logrando así: “actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades que requieren los empleados para realizar su actividad, enseñar al trabajador cómo aplicar las nuevas tecnologías, si así lo requiere su puesto de trabajo, elevar los niveles de desempeño y prevenir riesgos de trabajo”. (Asistente de gestión humana, Comunicación personal, 18 de Agosto del 2020)

Las políticas del área de capacitación, según la entrevistada, constan de los siguientes ítems:

Las políticas que tenemos para llevar adelante las capacitaciones aplican para todos los sectores, no solamente para el sector de ventas [...] Los Jefes de las áreas son los responsables de llevar adelante el proceso de detección de necesidades de capacitación, en conjunto con el área de recursos humanos de cada sucursal, realizando la evaluación de desempeño una vez al año, su responsabilidad también es la de comunicarnos sobre las necesidades de capacitación del personal de su área. Nosotras como analistas de recursos humanos de la sucursal en conjunto con el área de

capacitación corporativa somos responsables de realizar el plan de capacitación anual[...] Respecto al proceso, se realizan entrevistas con cada responsable de las distintas área, levantando la información en lo que tiene que ver con los programas y cursos que más se adecuan a su área, después se analiza las posibilidades de capacitación interna o externa y se busca a los proveedores para sacar un presupuesto en el caso de que sea por modalidad presencial, que junto al plan anual de capacitación se presenta a la gerencia de RRHH para su revisión y aprobación. También coordinamos y acordamos con las áreas la selección de las personas a capacitar[...] Mantenemos actualizada la información relacionada con las actividades de capacitación y informamos a quien corresponda sobre cualquier alteración de las fechas acordadas, asistencias o irregularidades en el desarrollo de las actividades, también desde el área se registran las actividades de capacitación coordinando los aspectos logísticos y administrativos, efectuando seguimiento y control de la ejecución de las acciones de capacitación [...] Dentro de las políticas también se encuentran establecidas las dos modalidades de formación; la presencial y la e-Learnig. En cuanto a la política de los trabajadores y la participación de los cursos, las capacitaciones son obligatorias y se debe asistir dentro del horario establecido. También contamos con la política de inducción que tiene por objetivo establecer las directrices para realizar las actividades de inducción a todo el personal que ingresa a la empresa y que así puedan conocer todo lo referente a la imagen, misión, visión, principios, reseña histórica, normas, servicios que presta, estructura organizativa, beneficios y toda aquella información necesaria para la identificación del trabajador con la empresa, esta inducción se da mediante un manual a su ingreso. (Asistente de gestión humana, comunicación personal, 18 de agosto del 2020)

Se puede decir en relación a lo mencionado que, dentro de las políticas de capacitación de la empresa, se encuentra: el alcance, las responsabilidades, el proceso para llevarlas adelante, modalidades y las políticas de inducción.

Al respecto se señala que la empresa desarrolla sus políticas de capacitación, en acuerdo a los dichos de Blake, sobre las dos variables mencionadas Y además sobre la política integrada, tomando como base la información recaudada. No obstante, difiere de la realidad en relación con la información cotejada a través de la encuesta realizada a los integrantes del sector de ventas. Resultados que se desarrollan en el próximo capítulo.

### ***3.3 Descripción del puesto de los trabajadores del sector de ventas***

En la descripción de puestos de trabajo, retomando los dichos de Chiavenato (2007) en el capítulo previo, encontramos aquellos deberes y responsabilidades que deben cumplir los trabajadores para un cargo determinado, la descripción también puede poseer especificaciones, las cuales están formadas por las características que debe poseer el trabajadores para cumplir dichas tareas, para los autores Chrudden y Sherman (1992) estos

instrumentos pueden estar separados o incluir las especificaciones como partes de la descripción del puesto. A través de la entrevista con la asistente de gestión humana se pudo corroborar que la empresa posee una descripción de puesto para su personal de ventas, la cual nos permite conocer las tareas que realizan, son:

- Dar la bienvenida y recibir a los clientes de manera amable.
- Obtener información necesaria de las necesidades de los clientes con la finalidad de proporcionarles productos de su interés.
- Informar a los clientes sobre las características de los productos, los precios, descuentos y ofertas especiales.
- Resolver los problemas y quejas de los clientes para maximizar su satisfacción.
- Alcanzar los objetivos y resultados de ventas establecidos dentro del plazo plasmado por la empresa.
- Elaborar informes mensuales para el jefe del sector sobre intereses de los clientes y la competencia del local.
- Gestionar devolución de mercadería.
- Reponer los productos vendidos manteniendo un amplio mix de artículos únicos.
- Actualizar y reetiquetar los artículos que hayan sufrido un cambio de precio.
- Brindar asistencia a cajeros de ser necesario.
- Cumplir con los estándares y medidas de seguridad e higiene, además de respetar las políticas de la empresa.
- Identificar los casos de hurto o robo por parte de los clientes y dar aviso atendiendo a los procedimientos de seguridad de la empresa. (Ver anexo 7).

Al respecto todos los colaboradores realizan las mismas tareas, sin discriminación de género o edad, entre ellos se coordinan para la realización de las labores diarias, no existen conflictos en su gran mayoría entre el equipo de trabajo, ya que son ellos quienes se organizan con las tareas bajo la supervisión de su jefe directo.

- ***Competencias laborales del personal de ventas de la organización:***

Entre las especificaciones se encuentran las competencias necesarias para cubrir determinado puesto. Antes de adentrarnos a las competencias que poseen los colaboradores de la empresa que se desempeñan en el área de ventas, se realiza una breve descripción del

significado de competencias laborales. Para Martha Alles (2009) las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Es decir que las competencias son capacidades laborales, necesaria para realizar un trabajo eficazmente. Está conformada por conocimientos, habilidades, y actitudes que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Al respecto Chiavenato (2007) plantea que “todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa” (Chiavenato, 2007, p.340).

En relación con lo mencionado por Chiavenato, la descripción de puesto de los vendedores de la empresa posee esas competencias básicas que requieren para desempeñarse en el área, a continuación se enumeran y describen en función de la descripción mencionada y la información brindada por la asistente de gestión humana, a su vez se utilizarán para reforzar algunas de las definiciones de Alles (2009).

*Actitudes:*

Compromiso: Es necesario que los vendedores tengan esta actitud para demostrar la necesidad de lograr los objetivos propuestos por *Contigo toda la vida* y de generar buenas relaciones con los clientes. Al respecto Alles (2009) la describe como:

Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad. (Alles, 2009, p.128)

Entusiasmo: La empresa, necesita colaboradores que tengan pasión en las actividades que realizan día a día ya sean en las ventas que se efectúan ante los clientes, en los servicios que se les brinda para lograr su satisfacción o en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la empresa.

Paciencia: Los vendedores, son la cara visible de la empresa, son ellos los primeros en recibir quejas por parte de los clientes por lo cual deben mantener la calma y demostrar tolerancia en las situaciones más difíciles y complicadas. Alles (2009) la da a conocer como Temple:

Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto 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. (Alles, 2009, p.146)

Dinamismo. El sector de ventas, necesita de personas activas, con energías para impulsar las ventas. La autora lo define como:

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo (Alles, 2009, p.177)

Responsabilidad: La empresa necesita la responsabilidad de todos los trabajadores que la integran, cumpliendo con las normas y en el caso de los vendedores también tener compromisos con los clientes para satisfacer sus necesidades. Al respecto la autora la define:

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. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella. (Alles, 2009, p.191)

Dentro de las habilidades para desempeñar adecuadamente sus funciones se encuentran, las siguientes:

Productivo: La empresa necesita personas que cumplan con los objetivos de ventas plasmados. La autora lo define como la capacidad que tiene el trabajador para alcanzar los resultados que plasma la empresa, caracterizándose por la eficiencia y calidad de su desempeño.

Escucha activa: Esta habilidad para la empresa es fundamental, para atender a lo que dicen los clientes, además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar. Realizar una escucha activa efectiva es la mejor forma de conocer las necesidades reales de los clientes que visitan la sucursal día tras día.

Ser Creativo: El colaborador debe tener facilidad y capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita, por ejemplo, para abordar a un cliente potencial, cerrar una venta con un cliente difícil.

Trabajo en equipo: La empresa considera que esta habilidad permite estar siempre dispuesto a colaborar con los demás y ayuda a crear soluciones más efectivas a diferentes problemas.

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. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo. (Alles, 2009, p.195)

Ser Autodisciplinado: El colaborador al poseer esta habilidad realiza sus tareas sin necesidad de ser controlado o supervisado continuamente.

Ser proactivo: Es una actitud fundamental para el sector porque para poder generar ventas se requiere iniciativa y responsabilidad.

Buena comunicación: Los colaboradores de ventas tiene que poseer esta habilidad para que al dialogar con los clientes pueda hacer llegar lo que quieren transmitir de manera efectiva y generar argumentos para facilitar ventas, resolver problemas con los clientes o cerrar operaciones. En relación la autora lo define como:

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización. (Alles, 2009, p.172)

Capacidad resolutiva. La empresa valora que un colaborador tenga la capacidad de resolver individualmente pequeños problemas u objeciones por parte de los clientes que puedan surgir en el piso de ventas.

Orientación al cliente y a la calidad en su servicio: Esta actitud ayuda a brindar una alta calidad y experiencia a los clientes, hace posible que vuelvan a elegir la empresa para comprar nuevamente. La autora lo define como, una actitud que comprende adecuadamente las demandas de los clientes para generarles soluciones efectivas a sus necesidades.

Las competencias laborales de los colaboradores del sector de ventas mencionadas, a pesar de las capacitaciones que se vienen llevando adelante en el área, no han sido actualizadas, siguen siendo las mencionadas que se detallan en el perfil de puesto, manteniéndose estáticas, en un entorno cambiante donde las mismas deberían reforzarse día a día. En el capítulo siguiente se conocerán sus causas.

### 3.4 La capacitación y su proceso en “Contigo toda la vida”

A continuación, se detallan los procesos que lleva adelante el área de gestión humana en relación a sus capacitaciones. A través de la entrevista realizada a la asistente, se pudo conocer la siguiente información.

La sucursal cuenta con un plan anual de capacitación desde el año 2012, que es elaborado en relación con la detección de necesidades de capacitación (D.N.C) y se realiza todos los años en función de los objetivos de la empresa como una acción previa a la capacitación. La empresa utiliza las evaluaciones de desempeño anuales como único medio para detectar necesidades de capacitación. La cual posibilita:

Detectar necesidades de capacitación, descubrir personas claves, descubrir inquietudes del evaluado, motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización, es una ocasión para que jefes y empleados analicen como se están haciendo las cosas (Alles, 2005, p.:28)

Las evaluaciones de desempeño se llevan a cabo en diferentes etapas, generalmente, entre Septiembre y Noviembre. Son entregadas al mismo tiempo para colaboradores, jefes y gerentes (Ver Anexo 8). A partir del año 2019, los jefes realizan las evaluaciones a través de una aplicación y fueron capacitados mediante un enlace enviado a sus correos electrónicos. Se los prepara de forma interactiva en su rol para dicho proceso, enseñándoles como ingresar a la App y como llevar a cabo las diferentes etapas de la evaluación. Por lo tanto, este año, el proceso de evaluación es más sencillo, intuitivo y dinámico.

Las evaluaciones son realizadas a los colaboradores que cuenten con una antigüedad de más de tres meses y posean un contrato directo con la empresa y no mediante servicios eventuales. Se tienen en cuenta las siguientes áreas: cumplimiento de metas y objetivos; compromiso con el cliente; orientación a la excelencia: comunicación efectiva; trabajo en equipo; generación de redes; perspectiva digital; fortalezas y oportunidades de mejora. Los jefes y gerentes también son evaluados, el proceso es el mismo que para todos los colaboradores; excepto que se les suma: liderazgo facilitador y desarrollo de equipos. La evaluación de desempeño en *Contigo toda la vida* cuenta con varias etapas:

En principio contamos con la etapa de selección de fuentes; en la cual por ejemplo un gerente selecciona las fuentes que van a evaluar de un colaborador, seleccionando a un jefe. En segundo lugar, se encuentra la etapa de evaluación, se evalúa el desempeño observado, identificando fortalezas y áreas de mejora, todos los colaboradores de la tienda que estén en el piso de ventas y

no trabajen con PC serán evaluados 45°, en el que únicamente el jefe se encarga de la evaluación. La tercera etapa es la llamada comité, su objetivo es garantizar la objetividad en la evaluación, esta etapa está formada por el jefe del evaluado, un superior y el coordinador del comité. La cuarta etapa es la de feedback, esta instancia es muy importante para impulsar, generar y ayudar al desarrollo del colaborador promoviendo su aprendizaje y mejora continua; consiste en una reunión formal donde se revisan los resultados obtenidos y se construyen los planes de acción. Finalmente, el cierre consiste en un plan de acción que contempla: objetivos claros, concisos y fecha estimada e indicador para su cumplimiento. (Jefa del área de ventas, comunicación personal, 29 de octubre del 2019)

De esta manera, la empresa considera que, sus jefes están preparados para identificar las oportunidades que les permiten detectar brechas en el desempeño de sus colaboradores en relación a lo que el puesto requiere.

Al relacionar lo realizado por la empresa con las apreciaciones realizadas por el autor Idalberto Chiavenato(2007) sobre el proceso que permite llevar adelante una capacitación, se puede observar una primera falencia; para empezar en base a la información recolectada a través de las entrevistas y el cuestionario realizado por gestión humana, se verifica que el primer paso del *ciclo de la capacitación* propuesto por el autor: *detección de necesidades de capacitación*, no se cumple en su totalidad por parte de *Contigo toda la vida*. La empresa, al no llevar a cabo otros medios de detección esenciales propuestos por el autor, no puede identificar las necesidades de capacitación de manera continua y periódica. De esta forma las evaluaciones de desempeño realizadas una vez al año no son suficientes para desarrollar acciones a corto plazo y solo se cubren necesidades a largo tiempo

Una vez realizada la D.N.C, la empresa procede a la confección del plan estratégico de capacitación, donde se detalla: el área para quien va dirigida la capacitación; la temática a abordar; sus objetivos; el nombre del curso; modalidad; metodología a emplear; recursos necesarios para llevarla adelante y un cronograma para el año. Una vez conformadas las acciones, se estiman los costos, para por último ser aprobados por la gerencia de recursos humanos en base al presupuesto anual que se proyecta e inmediatamente el referente de las sucursales coordina las inscripciones, se encarga de la logística y les da seguimiento. El sector de gestión humana corporativo posee un sistema documentado con la historia de los eventos, tiempos, nombre de los proveedores y su costo, pero no se ha podido acceder a dicha información.



Las acciones de capacitación llevadas adelante *por Contigo toda la vida* se conforman por actividades de formación, previamente relevadas por los jefes de cada sector en conjunto con el área de gestión humana. Antes de mencionarlas se detallan los pasos previos para realizarlas: en primer lugar; el área de gestión humana tiene que conseguir que los colaboradores de la empresa sepan que existe un plan de desarrollo de personas a partir de un diagnóstico de sus necesidades. Generalmente, la empresa lo comunica a través de un manual de inducción que es entregado a todo trabajador nuevo que ingresa a la empresa, de lo contrario son los jefes directos del área junto a gestión humana los encargados de comunicarlos en segundo lugar se continúan con los siguientes pasos:

Desde el área, previo a las acciones de capacitación tenemos que realizar la convocatoria en coordinación con los jefes de los diferentes sectores, es un poco difícil, cada uno tiene sus tiempos, la realidad que con la jefa del sector de ventas no tenemos grandes problemas al respecto, nosotras desde el área les informamos sobre las capacitaciones vía email a todos los jefes, en donde detallamos fechas y horarios [...]. Necesitamos que se difundan las capacitaciones para poder contribuir al desarrollo de las personas. Los jefes en este caso, la jefa de ventas es quien me tiene que hacer un listado con las personas que asistirán a la capacitación [...]. Contamos también con un listado que se entrega al finalizar la formación, en el que los participantes deben firmar y poner sus números de legajos, de esta manera se tiene un registro de manera formal de las asistencias a las capacitaciones (Asistente de gestión humana, Comunicación personal, 18 de Agosto del 2020)

Por último se continúa con la previsión logística, en la cual se debe prever que recursos son necesarios para poder llevar adelante la capacitación. Se entiende al respecto, acondicionamiento de espacio o sala para dictar el curso, se prepara material de apoyo, recursos audiovisuales, refrigerios, etc.

Al respecto *Contigo toda la vida* dicta sus capacitaciones para el área de ventas a través de proveedores externos y por personal interno, las cuales son llevadas a cabo por el referente de capacitación de cada tienda y a través del programa denominado: *formador de formadores* y conformado por el jefe del área a capacitar. Según Alles (2009) se denomina *jefe entrenador* a un programa mediante el cual se desarrolla esta competencia a quienes tengan personal a su cargo. De esta manera, los jefes estarán capacitados para ayudar tanto en conocimientos como en competencias a sus colaboradores. Según los lineamientos de la autora, *Contigo toda la vida* desarrolla la capacidad de entrenadores en sus jefes, modo recomendado para empresas de gran dotación. Para la autora, esta formación dentro de la organización asegurará que el entrenamiento sea realmente eficaz, es decir, se podrá saber si el líder posee realmente los conocimientos que debe desarrollar en sus aprendices. Todos los jefes deben recibir formación como jefe entrenador, esta competencia es definida por la autora como:

La capacidad para formar a otros, tanto en conocimientos como en competencias implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollos de otros. El desarrollo por lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad. (Alles, 2009, p.338)

En una de las entrevistas se indagó sobre el programa *formador de formadores* dado por la empresa y la entrevistada expresó:

Lo de *formador de formadores* consiste en que los jefes capaciten a su personal a cargo y a todos los colaboradores en caso de que su jefe directo no pueda [...]. Cada uno de nosotros tenemos establecido desde el área de gestión humana las capacitaciones que debemos dar. Las últimas capacitaciones que recuerde que realizamos fueron sobre, visual, NPS, primeros auxilios. Cada sucursal da en mayor o menor medida estas capacitaciones bajo esta modalidad. En mi caso, en este año el área de capacitación me ha enseñado a capacitar sobre estos temas y después me hacían exponerlos para ver cómo me desenvolvía, me observaban como respondía a las preguntas que me hacían referidas a la capacitación (jefa del área de ventas, comunicación personal, 29 de octubre del 2019)

A partir del año 2018 se sumó un nuevo modo de proporcionar capacitaciones a los colaboradores, la modalidad *e-Learnig*, este proceso es vía internet desde una página web, a la cual los colaboradores pueden ingresar una vez que se registran con un usuario y contraseña. La plataforma les permite interactuar en las capacitaciones que los responsables del área van subiendo sobre diferentes tópicos. Se puede leer y escuchar vídeos de forma sencilla y didáctica, cada capacitación bajo esta modalidad dura en promedio 15 minutos. Todas estas modalidades de aprendizaje son realizadas, generalmente, en la misma sucursal, en una sala específica destinada para formaciones.

En cuanto a su ejecución se debe registrar información en cuanto al programa en sí (quién capacita, fecha de ejecución, total de participantes, tiempo estimado de duración, lugar). En el transcurso del año, se ofrecen diferentes acciones de capacitación según la modalidad establecida: por un lado, en las presenciales se dictan capacitaciones de seguridad e higiene; sobre las temáticas de orden y limpieza; levantamiento de carga; uso de alarmas y trinchetas; evacuación y prevención de incendios facilitada por un proveedor externo. Por otro lado, en el programa formador de formadores se capacita de manera directa a los colaboradores, según se menciona a continuación:

- NPS: Net promoter score, conocida bajo esta sigla. Es un indicador que sirve para medir la lealtad de los clientes a través de una encuesta respecto a la atención recibida por los trabajadores

de la empresa. Estas capacitaciones tienen como objetivo que el colaborador brinde una amable atención al cliente, para que tenga una experiencia de compra positiva y nos vuelva a elegir convirtiéndose en un cliente habitual.

- Defensa del consumidor: el objetivo de esta capacitación es brindarles herramientas a los vendedores sobre la normativa legal de defensa al consumidor, considerando que son ellos quienes deben aceptar las devoluciones de los clientes, conociendo la ley están en condiciones de aceptarlas o no.
- Exhibición de productos: en esta capacitación se le enseña a los vendedores como exhibir los productos de la tienda de manera estratégica.
- Venta por internet: se les enseña a usar el sitio web para venderle a los clientes de manera online. Al momento de la capacitación se les genera un usuario y contraseña a los vendedores para que ingresen y puedan llevar a cabo la venta de manera totalmente digital.
- Nuevas tendencias: estas capacitaciones, son dadas para que el vendedor únicamente vea que productos van a ingresar a la sucursal próximamente. (Asistente de gestión humana, Comunicación personal, 18 de agosto del 2020)

Por otra parte, la modalidad e-Learnig permite capacitar a distancia a través de la plataforma, se desarrollan las siguientes temáticas.

- Código de ética: su objetivo es brindar información para que todos los trabajadores de la empresa respeten el código de ética. Este código es nuestro documento de referencia. Nos inspirará en las decisiones y nos guía en nuestras acciones diarias para actuar de manera transparentes. Porque para hacer lo correcto los colaboradores deben saber que es lo correcto.
- Ergonomía: el objetivo es brindarles a los trabajadores técnicas para la seguridad de su espalda al levantar cajas con mercadería.
- Modelo de prevención de delito: El modelo de prevención de delitos trata de receptación, lavado de activos y financiamiento del terrorismo. El objetivo de esta actividad es evitar que se cometan incumplimientos al modelo de prevención de delitos y a sus políticas y procedimientos por parte de cualquier trabajador de la empresa.
- Seguridad de la información: a través de esta capacitación, se le brinda a todos los trabajadores las medidas preventivas de xxxx en relación a sus sistemas tecnológicos para resguardar y proteger toda la información de la empresa, buscando mantener la confidencialidad de los datos. (Asistente de gestión humana, Comunicación personal, 18 de agosto del 2020)

Con los mencionados programas, en términos generales, durante el año se ha alcanzado más del 50% de participación en cada curso presencial y con *e-Learning*, el alcance fue del 96%. Por consiguiente, el objetivo del presente año según el área de gestión humana fue alcanzado.

Finalmente, se le ha consultado a la asistente de gestión humana sobre las evaluaciones de las acciones como último paso del ciclo de la capacitación propuesto por Chiavenato. Al respecto manifestó:

Evaluamos en ocasiones, casi nunca, las capacitaciones que son dadas bajo la modalidad e-Learning, al finalizarlas en la última parte el trabajador tiene la opción de hacerla. El resto de las modalidades no son evaluadas, mediante un examen por así decirlo, pero al concluir las el participante puede hacer consultas. [...] Las capacitaciones prácticas, en el caso de los vendedores, solamente tenemos la de prevención de incendios, la cual al ser practica llevadas adelante en un campo, no necesitan de evaluación porque, por ejemplo si se va a usar el matafuegos se practica en el momento, junto a los capacitadores para corregir cualquier error en ese instante, ello miran la práctica y van corrigiendo en el momento. (Asistente de Recursos humanos, Comunicación personal, 18 de Agosto del 2020)

Toda capacitación a su finalización debe ser evaluada para establecer su efectividad. De acuerdo a lo mencionado por la entrevistada, se detecta otra falencia por parte de la empresa en relación a lo propuesto por Chiavenato. La última etapa *evaluación de los resultados de la capacitación* para evaluar su eficacia no se lleva a cabo en la mayoría de las formaciones, por lo que *Contigo toda la vida* no puede corroborar si las capacitaciones deben modificarse o si realmente están generando cambios positivos en sus colaboradores. Es decir, no puede visualizar si lo aprendido se traslada a las tareas y por lo tanto, no se sabe si la capacitación fue efectiva o no.

El proceso completo de la capacitación es una herramienta muy significativa en la medida en que se gestione de forma adecuada y con todas sus etapas y su respectiva evaluación, que permite verificar los conocimientos adquiridos de las acciones formativas llevadas a cabo. En efecto, evaluar las capacitaciones le posibilitaría a *Contigo toda la vida* detectar si generan valor en la organización; si provocan cambios en el comportamiento del personal capacitado; si existe una transferencia de lo aprendido a su área de trabajo y si mejoran sus competencias, Debido a que esta información se recoge mediante la evaluación final del proceso, la observación en el lugar de trabajo y con entrevistas a los colaboradores.

## Capítulo 4

### Resultados de la encuesta sobre el grado de satisfacción de las capacitaciones brindadas por la empresa

En el siguiente capítulo, se presentan los resultados más relevantes de la encuesta realizada a los colaboradores del sector de ventas de una sucursal de *Contigo toda la vida*. El reporte tiene como objetivo presentar los resultados, para la evaluación de las capacitaciones brindadas por la empresa, aplicadas sobre aquellos que han participado del programa ofrecido durante el año 2019. Se utiliza, para contrastar algunas respuestas del cuestionario realizado por el área de gestión humana, la observación llevada a cabo en el sector de ventas y el marco teórico, que ha permitido tener una perspectiva más amplia. De esta manera, se podrá establecer el impacto que han tenido en los colaboradores, haciendo referencia a la hipótesis del trabajo formulada.

Esta información como fuente primaria permitirá identificar los aspectos del programa que requieren, por una parte, ser rediseñados para mejorar su implementación y por otra, observar qué elementos, a partir de la opinión de los trabajadores, necesita una evaluación en profundidad para determinar las oportunidades de mejora. Los resultados obtenidos se representaron en gráficos de pastel e histogramas los cuales sirvieron de soporte para realizar el análisis e interpretación de los datos principales. A continuación, se presenta el análisis realizado a partir del trabajo de campo, donde se pudo identificar falencias en el proceso de capacitación. Sobre las veintiocho preguntas que integran en su totalidad el cuestionario, es importante resaltar los siguientes datos relevantes que apoyan la hipótesis planteada; *Las capacitaciones brindadas para los colaboradores del sector de ventas realizadas en una empresa Retail de la ciudad de Buenos Aires durante el año 2019, no resultan efectivas.*

El sector de ventas de *Contigo toda la vida*, está constituido en su totalidad por 55 colaboradores, 35 son los encuestados, el 68,6% son mujeres y el 31,4% son hombres (Gráfico 1). Con relación a la edad, un alto porcentaje de consultados 48,6% está constituido por trabajadores que van en un rango entre 30 - 39 años y un 25,7% entre 40 - 49 años (Gráfico 2). El 51,4% posee una antigüedad laboral entre 4 - 8 años y el 40% pertenece a la organización desde hace entre 9 y 15 (Gráfico 3). Se puede observar que la mayoría de los empleados tiene una antigüedad entre 4 - 8 años y solo el 2,9% entre 0 - 3 años. Por lo tanto, se indica que el sector no posee una alta rotación laboral.

El 97,1% de los integrantes del sector de ventas, ha sido capacitado en el transcurso del año 2019 (Gráfico 4), esto indica que es de interés para la empresa llevar adelante las capacitaciones. Sin embargo, por más que las políticas del área indiquen que son obligatorias, en la práctica no lo son, algunas veces la empresa necesita que el 100% de la nómina esté capacitada en un tema, pero el colaborador puede negarse a participar, sin que luego se tomen medidas disciplinarias. Al respecto, si la organización no obliga a su personal a realizarlas, se observaran consecuencias severas como; estancamiento, retroceso e incapacidad de competir en el mercado en relación con su incumbencia. Asimismo, los objetivos de la capacitación propuesto por Chiavenato (2007) no son logrados, si se tiene en cuenta que los trabajadores no pueden adquirir o actualizar sus competencias laborales para llevar a cabo las tareas del sector.

En referencia a los programas y su implementación en forma presencial, se acentúan los siguientes resultados: un 45,7% de los encuestados considera que las oportunidades para realizar preguntas durante las capacitaciones fueron regulares, el 42,9% escasas y un 11,4% frecuentes (Gráfico 5). En relación con estos resultados la valorización predominante que le dieron los colaboradores al interés que demostró el capacitador hacia el grupo, ha sido escaso con un resultado del 40%, 31,4% regular y el 28,6 % satisfactorio (Gráfico 6).

En cuanto a los programas dictados bajo la modalidad e-Learnig, la muestra señala que el 54,3%, solo a veces pasó por el proceso de asistencia técnica para poder realizar las capacitaciones bajo esta modalidad; el 25,7% no ha recibido asistencia aún y solo el 20% recibió apoyo (Gráfico 7). Los colaboradores del área de ventas en su gran mayoría, 71,4%, han recibido capacitación previa para el uso de la plataforma (Gráfico 8). Respecto al índice de valoración de la formación e-Learnig, sobresale el 71,4% de insatisfacción (Gráfico 9), según lo que manifiestan los encuestados se debe a que los tópicos proporcionados en las capacitaciones son reiterativos y además, no les aportan conocimientos para trasladar a sus puestos de trabajo.

Los trabajadores han mostrado una actitud positiva, interés y deseo de participación, esto se pudo observar en el 94,3% de las respuestas (Gráfico 10). Por otra parte, se detectó que el 57,1% ha considerado que los contenidos no están acordes a las necesidades de sus puestos de trabajo, por lo tanto, no mejoran su desempeño laboral. Sin embargo, el 28,6% manifestó que las capacitaciones ayudan a mejorar su desempeño (Gráfico 11).

Por otro lado, el 45,7% de los encuestados indicó que solo en pocas ocasiones aprenden nuevos temas, por el contrario el 42,9% nunca son capacitados en nuevos contenidos (Gráfico 12). En función del desarrollo de nuevas habilidades, se destaca el 74,2% que indicó no poder desarrollar nuevos conocimientos, prácticas y destrezas para aplicar en sus puestos de trabajo (Gráfico 13). Al respecto el 51,4% no siente satisfacción luego de realizar las capacitaciones en oposición al 20% que plantea que sí (Gráfico 14).

A continuación, se han unificado las respuestas a las preguntas abiertas en relación con los comentarios, propuestas e interés de los trabajadores que han participado de la encuesta. En líneas generales, la mayoría de los consultados hace una crítica hacia las capacitaciones y llama la atención el elevado número de participantes que solicitan capacitaciones productivas sobre temas aplicables a su sector de trabajo y ofrecidas por profesionales del área a dictar, alguna de ellas son:

- ✓ Que las capacitaciones las dicte un profesional y no un jefe.
- ✓ Que los jefes estén mejor preparados para capacitar a los colaboradores.
- ✓ Las capacitaciones deberían ser más didácticas, siempre en relación con la actividad y con capacitadores idóneos sobre la temática a desarrollar.
- ✓ Que gestión humana junto al jefe del sector, consulten sobre qué temáticas les gustaría ser capacitados.
- ✓ Ser capacitados sobre nuevos temas de acuerdo con las necesidades e interés y que dejen de ser repetitivos.
- ✓ Para que las capacitaciones ayuden a incorporar nuevas habilidades, deberían ser aplicables por sector.
- ✓ Las capacitaciones realizadas por los colaboradores no son aplicables a sector de ventas. (Ver Anexo 9 totalidad de comentarios)

En consecuencia, en base a los resultados mencionados según la opinión de los colaboradores, sus sugerencias y comentarios, se sigue encontrando falencias por parte de la empresa en el plan de capacitación. En esta ocasión el problema se halla en los programas de formación, segunda etapa del ciclo de la capacitación. Al respecto retomando a los dichos de Chiavenato (2007) los programas de formación deben estar sujetos a las necesidades que poseen los trabajadores a los fines de que las capacitaciones sean satisfactorias y eficaces; implementadas a través de instructores expertos y una metodología acorde. Sin embargo, en relación con los resultados expuesto, no existe relación entre los programas de formación

brindados a los colaboradores del área de ventas y su desempeño laboral. Razón por la cual no son acordes a sus necesidades y además, los tópicos dados por la empresa no poseen relación alguna con las actividades a desarrollar en el área de ventas, por lo que no se sienten con nuevas y mejores habilidades para aplicar a su trabajo. Por otra parte, considerando sus comentarios y lo planteado por el autor, los programas deberían ser llevados a cabo por instructores expertos. Sin embargo, como se mencionó con anterioridad, la empresa utiliza el programa formador de formadores que según la autora Martha Alles (2009) sirve para un entrenamiento eficaz; pero los colaboradores lo critican porque los jefes no están convenientemente instruidos.

Retomando con lo mencionado en el capítulo número dos, la falencia mencionada en el párrafo anterior, se produce porque la empresa aplica evaluaciones de desempeño como único medio para detectar necesidades de capacitación. Además, con los resultados de las encuestas plasmados, se corrobora que existe una carencia de métodos de captura de las necesidades, en consecuencia se les están facilitando capacitaciones a los colaboradores que no corresponden. Durante las capacitaciones, el colaborador de la empresa ha aprendido sobre muchos temas, sin embargo, no ha aprendido sobre temas relevantes para el sector, de modo que siguen con las mismas carencias y sus competencias laborales se mantienen estáticas pese a que tienen conocimientos sobre otras temáticas no acordes con el área. Chiavenato (2007), expone que toda empresa debe llevar a cabo la detección de necesidad de capacitación previa al momento de brindar formación a sus trabajadores, es una responsabilidad de línea y una función de staff detectar carencias en relación con las competencias laborales de los trabajadores. Por otro lado, según los datos obtenidos y la situación remarcada por los colaboradores, se puede verificar que los responsables de línea y staff no han tenido una participación efectiva en la planificación de capacitaciones para formar al personal.

Finalmente, se consultó a los participantes si eran evaluados al finalizar las capacitaciones: un 65,7% expresó nunca ser evaluado y en menor representatividad, un 34,3% manifestó que solo lo es en ocasiones (Gráfico 15). Con respecto a esto, el área de gestión humana afirmó que el indicador que les permite medir si las capacitaciones han sido efectivas es el porcentaje de asistencia a cada curso. Ellos plantean que su objetivo en relación con las capacitaciones durante el año 2019 fue alcanzado considerando que el 96% de la nómina asistió a las capacitaciones dadas a través de e- Learnig y el 50% a las brindadas de forma presencial. Sin embargo, la empresa no debería considerar que las capacitaciones son



efectivas según la asistencia de sus colaboradores; por el contrario, debería plantearse si quienes asistieron han aprendido, ya que la asistencia no indica nada en absoluto.

Volviendo a el planteo del capítulo anterior y en relación con los resultados mencionados, al respecto se puede decir que es otra falencia por parte de la *Contigo toda la vida*, no evaluar las capacitaciones ofrecidas, etapa final del ciclo de la capacitación propuesto por Chiavenato (2007). El autor considera esto relevante para poder evaluar la eficacia y eficiencia de las capacitaciones dadas para producir las modificaciones deseadas en el comportamiento de los trabajadores. Considerando los resultados y los dichos de la asistente de gestión humana, no evaluar las capacitaciones a su finalización impide detectar, en el corto plazo, si los participantes han podido actualizar y desarrollar conocimientos para un mejor desempeño en su función laboral. Desde el área de gestión humana a través de la respuesta a una pregunta de la encuesta se sugirió: “Lo que sí cambiaría respecto a las capacitaciones es sumar una encuesta de feedback para tener un diagnóstico más claro de la expectativa del colaborador, además, sería necesario contar con alguna herramienta que permita verificar los conceptos adquiridos”.

En relación con las observaciones realizadas en la sucursal, se evidencia que los colaboradores del sector de ventas no brindan un servicio de calidad a sus clientes y esto es negativo para la empresa. Cuestión que se puede corroborar a través de los resultados de la encuesta NPS que realizan los clientes al finalizar su compra, encuesta que es enviada a sus correos electrónicos. Según el área de gestión humana, en el periodo 2019, en promedio, sus resultados no han sido favorables, lo que la empresa denomina detractor<sup>14</sup>, resultados que indican que los clientes se encuentran poco satisfechos con el servicio ofrecido por los empleados. Las causas son múltiples, entre las que sobresalen: insuficiencia en la información brindada por el vendedor sobre productos, falta de especificaciones, mala atención y desconocimiento.

Al respecto la asistente de gestión humana en el cuestionario ha manifestado que el compromiso de la empresa por entregar una experiencia de compra memorable se refleja en los resultados de lealtad de sus clientes por intermedio de la encuesta mencionada. Esta medición le permite a la empresa conocer la valoración que ellos hacen sobre su experiencia

---

<sup>14</sup> **Detractor:** se denomina a aquel resultado más bajo de lo esperado. Están entre 0 y 6 puntos de las encuestas que mide la lealtad de los clientes en base a la atención recibida.

de compra y el resultado ideal de la encuesta para *Contigo toda la vida* es entre 9 y 10 denominado promotor.

En relación a la dificultad planteada, se debe preparar a los colaboradores del sector ya que están inmersos en un mercado competitivo donde las influencias del vendedor son muy consideradas por el cliente. Al finalizar con la observación, se percibió que los vendedores poseen conocimiento sobre productos y servicios que ofrece la tienda, pero no son los suficientes, considerando los resultados de la encuesta NPS. Mayoritariamente la causa está relacionada con las características de aquellos productos que se comercializan, porque a su ingreso, los colaboradores no reciben formación específica sobre los nuevos productos y deben indagar por sus propios medios antes de comercializarlos.

En este sentido, los vendedores deben enfrentarse día tras día a numerosa información (de la compañía, del producto, del sector, del mercado, de las necesidades del cliente, etc.) para ser efectivos frente a los clientes. Por esto, un elemento clave para mejorar el éxito de los vendedores y lograr clientes satisfechos, son necesarias capacitaciones sobre temáticas acorde a sus funciones., por ejemplo calidad en el servicio y atención al cliente, técnicas de ventas, formación sobre nuevos productos, entre otras, en efecto de adquirir herramientas para un mejor funcionamiento en el desarrollo de atención al público.

Si la empresa no ha detectado bien las necesidades de capacitación y en consecuencia no ha brindado a sus colaboradores capacitaciones que mejor se adapten a sus necesidades y al puesto en el que se desarrollan, los programas de formación no serán efectivos. Por otra parte, si se agrega que la empresa no las evalúa una vez finalizadas, no se podrá detectar si han servido de algo o no. Es así, que para que las capacitaciones proporcionadas por la organización hayan sido efectivas, debería haber contado con un correcto desarrollo de las etapas correspondientes.

## 4.1 Recomendaciones

Considerando la importancia que posee la presente investigación en función a los resultados obtenidos y al aporte de sugerencias de los trabajadores, se formulan algunas breves propuestas de mejoras, pensadas para que la organización pueda implementarlas en profundidad a futuro y así desarrollar capacitaciones más efectivas. Se recomienda:

- El éxito de las actividades de las capacitaciones que se lleven en *Contigo toda la vida* va a depender del área de gestión humana, gerentes, jefes, supervisores y de los colaboradores en su conjunto, por lo que el compromiso e involucramiento deben ser un factor clave.
- Implementar en periodos no mayor a tres meses, un cuestionario y/o reuniones entre el área de gestión humana, jefes y/o supervisores junto a los colaboradores para facilitar el análisis de problemas y necesidades que pueden afectar los resultados de la empresa. Sin dejar a un lado, las evaluaciones de desempeño anuales.
- Observar en el contexto de trabajo de forma regular, la conducta y desempeño de los trabajadores; detectar si existe una brecha, en relación con el desempeño esperado por la empresa. En el caso de existir se sugiere definir objetivos de desempeño acorde a los de la organización.
- Evaluar el aprendizaje para cotejar aquellos conocimientos adquiridos en las capacitaciones, en el caso de que una evaluación sea desaprobada, se debe ayudar al colaborador a despejar sus dudas y luego volver a realizarla. Además, las preguntas deben ser aleatorias para evitar que entre colaboradores se compartan las respuestas. Considerando la observación sobre el funcionamiento de la plataforma e-Learnig, será necesario que aquellas capacitaciones, que cuenten con evaluaciones al final, deberán tener bloqueado el acceso directo a la última solapa, en la cual se evalúan los conocimientos; debido a que la plataforma permite saltar todas las páginas de información y llegar directamente a la de evaluación. De esta manera se permitiría asegurar una provechosa capacitación en su totalidad.
- Evaluar su aplicabilidad en el sector, para detectar si los conocimientos y habilidades adquiridas en la capacitación han sido aplicados para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.
- Implementar un cuestionario similar al elaborado en la presente investigación, para evaluar las reacciones que tienen los participantes sobre las capacitaciones recibidas.

- Motivación para capacitaciones, sin este factor clave será imposible que los colaboradores adquieran de una manera efectiva el aprendizaje, por lo cual será necesario que la empresa aplique actividades y una metodología adecuada.
- De acuerdo con las sugerencias de los vendedores, en cuanto a la plataforma e-Learnig se recomienda que, junto al departamento de sistemas, se busque una solución para que las computadoras no queden tildadas a mitad de las capacitaciones. También, se debe poner a disposición parlantes que funcionen para poder escuchar los videos; se debería poner más computadoras en el sector de acceso a la plataforma, porque existen dos solamente y no es suficiente. En cuanto a la asistencia al personal, se sugiere la participación de un ayudante para evacuar dudas al momento de su uso.
- Realizar un aprendizaje individual, esto resultaría de gran utilidad. Se podría crear un manual interactivo, para ser utilizado durante un tiempo determinado, por ejemplo, cuatro semanas y que esté compuesto por objetivos de formación de manera semanal. El programa de cada semana podría estar dividido en secuencias constituidas por material de lectura, actividades de conocimiento, actividades en el punto de venta y finalmente una evaluación. Este manual permitiría hacer una revisión de lectura en el caso de dudas, ya que el colaborador lo podrá tener consigo en el punto de venta.
- Llevar a cabo capacitaciones grupales con pocos integrantes, para tener mayor atención a sus dudas y asegurarse su resolución.
- A partir de la lectura de las recomendaciones de los trabajadores, quien dicte las capacitaciones debe ser un profesional sobre la temática a dar, en el caso de ser un jefe formador, que esté previamente lo suficientemente capacitado, para evitar dejar entrever dudas. De esta manera, se lograría una mejor visión y comprensión por parte de los colaboradores.
- Finalmente, capacitaciones por parte de proveedores de aquellos productos que ingresan a la sucursal para la venta. De esta manera, el colaborador estará preparado para su comercialización y poder despejar cualquier tipo de dudas al cliente.

## Conclusiones

En el presente Trabajo Integrador Final se evaluó la efectividad de las capacitaciones que reciben los empleados del área de ventas, en una sucursal de la ciudad autónoma de Buenos Aires durante el año 2019. El abordaje del tema permitió en su realización entender la importancia que posee la evaluación del impacto de las capacitaciones, como también el valor de tener colaboradores capacitados con conocimientos óptimos para lograr afrontar las tareas cotidianas.

Retomando el planteo, los principales hallazgos que se pudieron realizar a través este estudio, han sido los siguientes y se han transformado en problemas a solucionar:

En primer lugar, uno de los principales hallazgos ha sido que *Contigo Toda La Vida* presenta falencias en sus etapas del proceso de capacitación, según Chiavenato (2007) denominada ciclo de la capacitación. En consecuencia en el sector de ventas los colaboradores carecen de competencias para desempeñarse en el área, debido a que no existe relación entre las capacitaciones que proporciona la empresa y las necesidades del sector, lo que indica que el desempeño laboral no mejora con las capacitaciones.

En segundo lugar, considerando el hallazgo mencionado se tropezó con que el medio para detectar necesidades de capacitación es insuficiente ya que solamente se detectan a través de las evaluaciones de desempeño anuales; cuestión que no permitió desarrollar programas de capacitación eficientes, argumento que se evidencia en relación a los resultados y opiniones de los colaboradores que han participado de la encuesta. A su vez se detectó que las capacitaciones no son evaluadas a su finalización por lo que el área de gestión humana no podrá medir la transferencia de conocimientos.

En tercer lugar, se observa que los tres objetivos principales de la capacitación planteados por el autor no son cumplidos, ya que no se prepara a los colaboradores para la realización de las diversas tareas del puesto, lo que ocasiona que no se cumplan los objetivos restantes: brindar un desarrollo continuo y cambiar la actitud de las personas para aumentar su motivación y volverlas más receptivas al aprendizaje.

Ante lo mencionado, es necesario que la empresa entienda que, capacitar porque la normativa legal lo exige o por el simple hecho de la acción de hacerlo no es suficiente. En consecuencia, en oposición a los dichos de la asistente de gestión humana, la cantidad de capacitaciones y colaboradores capacitados que deciden asistir a las formaciones no indica

nada en absoluto, puesto que no es suficiente que la empresa considere importante capacitar, sino que también, es necesario que considere que lo que se aprende dará resultados favorables en la organización. Que la empresa plantee una capacitación y no se pregunte acerca de su efectividad es echar al azar todo el proceso.

Mediante todo el recorrido trazado y el análisis de la información recolectada se indica que el impacto de las capacitaciones medido cuantitativamente y cualitativamente ha sido negativo. Es así que se concluye, que las capacitaciones brindadas por *Contigo toda la vida* destinadas a los colaboradores del área de ventas durante el año 2019 no resultan efectivas, considerando que se presentan fallas en su proceso de capacitación.

El presente Trabajo Integrador Final queda abierto para una profundización del tema, por ello sería provechoso avanzar hacia el interior del programa de capacitación, llevado a cabo por la empresa en cada una de sus sucursales. Lo que permitirá realizar un análisis de su impacto y efectividad, que habilite detectar necesidades o actualización de competencias de todos los colaboradores. Luego, en respuesta implementar un plan anual estratégico de capacitación efectivo.

## Referencias bibliográficas.

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento. Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias, la trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Blake, O. J. (1997). *La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Blake, O. J. (2000). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Blake, O. J. (2008). *Así aprendieron a trabajar: Cómo se construyó la capacitación laboral en la Argentina*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Casanovas, Inés y Tomassino, Carlos (2014). *Capacitación profesional continua en la era de los dispositivos móviles*. Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, 7 (21), 4-17. [Fecha de consulta 22 de Octubre del 2019]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4778/477847105001>.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (5 Ed). México: McGraw-Hill/ Interamericana editores S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (8 Ed). México: McGraw-Hill/ Interamericana editores S.A.
- Fiszbein, A., Cumsille, B., & Cueva, S. (2016). *La capacitación laboral en América Latina*. Inter-American Dialogue / Laureate International Universities.
- Franklin E, Krieger M. (2011). *Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina*. México: Ediciones Pearson.

- García López, J.: "*El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*", en *Contribuciones a la Economía*, diciembre 2011, en <http://www.eumed.net/ce/2011b/>
- Guiñazú, G. (2004). *Capacitación efectiva en la empresa*. *Invenio*, 7(12) ,103-116. [Fecha de Consulta 06 de Septiembre de 2019]. ISSN: 0329-3475. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=877/87701209>.
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5° ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Castillo Hnos. S.A. de C.V.
- Leiva, C. (2005). *Conductismo, cognitivismo y aprendizaje*. *Revista Tecnología En Marcha*, 18(1). Recuperado a partir de [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_marcha/article/view/442](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/442).
- Meo, A (2010). *Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación Social. La experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina*. España: Aposta. Recuperado de <http://www.apostadigital.com>
- Parra-Penagos, C., & Rodríguez-Fonseca, F. (2015). *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones*. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 6(2), 131-143. <https://doi.org/10.19053/20278306.4602>.
- Pérez, Giovanni, & Pineda, Uriel, & Arango, Martín D. (2011). *La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa*. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33) ,1-22. [Fecha de Consulta 15 de Septiembre de 2019]. ISSN: 0124-5821. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1942/194218961006>.
- PINTO VILLATORO, R (2000). *Planeación estratégica de capacitación como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México: Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.



REZA, J. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. México: Panorama editorial S.A.

#### **Fuentes documentales:**

- Las fuentes documentales como el sitio web y manual de inducción de la empresa no se consigna la cita completa para garantizar anonimato y confidencialidad.

#### **Normativa:**

Convención colectiva de trabajo N° 130/75. *De empleados de comercio*. Buenos Aires, 25 de Julio de 1975.

Poder Ejecutivo Nacional. (1996, 21 de Febrero) Decreto Reglamentario 170/96.

*Reglamentase la ley 24.557 de riesgos del trabajo*. Boletín oficial N°: 28341.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/30000-34999/33757/texact.htm>

Poder Ejecutivo Nacional. (1979, 5 de Febrero). Decreto Reglamentario 351/79.

*Reglamentase la ley N° 19.587 y derogase el anexo aprobado por decreto N°:*

*4160/73*. Boletín Oficial N°: 24170

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/30000-34999/32030/texact.htm>

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1974, 20 de Septiembre). Ley N° 20.744. *Ley de Contrato de Trabajo*. Boletín Oficial N°: 23003.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/2500029999/25552/norma.htm>

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1995, 18 de Octubre) .Ley N° 24.576. *Ley de Contrato de Trabajo. De la Formación Profesional*. Boletín Oficial N°:

28269.[http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/29743/norma.htm)

[29999/29743/norma.htm](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/29743/norma.htm)

Poder Ejecutivo Nacional. (1972,21 de Abril). Ley N° 19.587. *Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo*. Boletín Oficial N°: 22412.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1995, 15 de Marzo). Ley N° 24.467. *Ley de Pequeña y Mediana Empresa*. Boletín Oficial N°:28112.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/norma.htm>

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1995, 13 de Septiembre). Ley N° 24.557. *Ley de Riesgo de Trabajo*. Boletín Oficial N°: 28242.  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/texact.htm>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1975). Convenio (N°. 142) *sobre el desarrollo de los recursos humanos*. Ginebra: OIT. Extraído el 25 de enero de 2020.  
<https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/vocational-guidance-and-training/lang--es/index.htm>).

## Anexos

### **Anexo 1. Cuestionario para el sector de Gestión humana**

*La siguiente información será parte de mi trabajo final para obtener la Licenciatura en Relaciones del Trabajo. Los datos de la persona que responda a este cuestionario, así como los datos de la empresa son confidenciales y anónimos.*

*¿Desea responder el siguiente cuestionario? SI - NO-*

*Se agradece su participación.*

#### Cuestionario para el sector de Gestión Humana

1. ¿Dispone la empresa de un departamento de capacitación, como parte constitutiva?
2. ¿Cómo está compuesto dicho departamento?
3. ¿Las capacitaciones son dadas por proveedores externos, personal interno o ambos?  
En el caso de personal interno ¿quiénes son encargados del suministro?
4. ¿Podría enumerar los tópicos de capacitación ofrecidos durante este último año?, de no ser así, ¿podría enumerar las temáticas necesarias por abordar?
5. ¿Podría enumerar las capacitaciones dadas solamente para el sector de ventas?
6. ¿Cuál es el proceso de capacitación en tienda? ¿Quién es el encargado de gestionarlas?
7. ¿Cómo mide el sector de capacitación el indicador de capacitación mensual, semanal de cada una de las tiendas en horas y porcentaje?
8. ¿De qué manera se evalúa la transferencia de los contenidos aprendidos?
9. ¿Las capacitaciones son de índole obligatoria? ¿Qué pasa si un colaborador se negara a realizarla?
10. ¿Las capacitaciones de jefes y gerentes son las mismas que la de los colaboradores?  
En el caso de positivo, podría enumerar cuáles
11. ¿Cómo está formado el sector de gestión humana?
12. Dotación total de sucursal florida 2:  
Dotación del sector de ventas sucursal Florida 2:
13. ¿Podría hacer una descripción del puesto de vendedores?
14. ¿La organización cuenta con un presupuesto destinado para los procesos de desarrollo y capacitación?
15. ¿Tiene la empresa algún programa de capacitación para su personal?
16. ¿Qué visión tiene la empresa acerca de la capacitación a su personal?

17. ¿Realiza su empresa el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación)?
18. ¿Existe un sistema documentado de la capacitación en su organización que lleve la historia de los eventos, tiempos, proveedores y su costo?
19. ¿Qué programas de capacitación ha aplicado la empresa en el pasado a sus trabajadores, mensual, semestral o anual?
20. ¿Se han obtenido con dichos programas de capacitación los resultados deseados? De ser no: ¿En qué aspecto se ha fallado en el programa? ¿Qué cambios haría para que el programa obtuviera los resultados planeados al inicio?
21. ¿La empresa planifica los programas de capacitación a llevarse a cabo a corto, mediano o largo plazo?
22. ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño del personal?
23. ¿Qué se toma en cuenta en el proceso de evaluación de desempeño del personal en la empresa?
24. ¿Quién o quiénes son los encargados de realizar la evaluación del desempeño del personal?
25. ¿Qué factores son determinantes en el resultado de la evaluación del desempeño?
26. ¿Tiene la empresa un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?
27. ¿Se verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los colaboradores? ¿De qué manera?
28. ¿Existe distinción de la forma de la evaluación del desempeño en base al cargo?
29. ¿Quién revisa la evaluación del desempeño después de ser realizada?
30. ¿Cuál es el método usado por la empresa para la evaluación de su personal? ¿Este método usado es el que se adapta mejor a la empresa? ¿Es necesario algunas mejoras?
31. ¿La persona encargada de realizar las evaluaciones ha sido capacitada anteriormente para la realización de esta actividad?
32. ¿Qué hace la empresa con los resultados que se obtienen de las evaluaciones de desempeño que aplica a su personal?
33. ¿Podría señalar los resultados promedios del NPS?

## **Anexo 2. Encuesta para los colaboradores del sector de ventas**

*El siguiente cuestionario tiene el objetivo de evaluar las diferentes actividades de capacitación desarrolladas por la empresa. Por favor marque las respuestas que reflejen su opinión. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo.*

*¿Desea responder el siguiente cuestionario? SI - NO-*

*Se agradece su participación.*

### **A- Datos personales: Por favor marque con una x la opción correcta**

#### **1. Genero**

Femenino

Masculino

#### **2. Rango de edad**

De 18 a 29 años

De 30 a 39 años

De 40 a 49 años

De 50 a 59 años

De 60 en adelante

#### **3. Antigüedad laboral**

De 0 a 3 años

De 4 a 8 años

De 9 a 15 años

Más de 15 años

## Preguntas de evaluación de capacitaciones presenciales

### B. Los capacitadores

4. Por favor marque todas las opciones que considere correctas. Las capacitaciones son dadas:

Por especialistas externos

Por especialistas internos pertenecientes a la empresa

Por jefes de diferentes departamentos

5. Por favor señale su opinión respecto a las características de los ponentes que han participado en el curso.

	ALTA	MEDIA	BAJA
Claridad expositiva			
Claridad en instrucciones para realizar tareas			
Capacidad de motivación hacia el equipo a capacitar			
Dominio de los contenidos dados			
Capacidad para propiciar la reflexión del grupo			
estimulación de participación del curso			

6. Las oportunidades que tuvo para realizar preguntas durante la capacitación fueron:

Frecuente

Regular

Escasas

7. ¿Qué interés demostró el exponente hacia el grupo en general?

Satisfactorio

Regular

Escaso

**C- Los contenidos del curso**

8. A continuación valora los contenidos de la capacitación en función de su:

	ALTA	MEDIA	BAJA
Claridad de la información previa			
Aplicación a su puesto de trabajo			
Estructuración			
Suficientes ejemplos			
Los objetivos de la capacitación fueron presentados en forma lógica y coherente			
Creer que la duración fue suficiente para satisfacer tus expectativas de formación			

**D- La metodología del curso**

9. Por favor, te pedimos que valores la importancia que han tenido en este curso cada uno de los componentes señalados.

	ALTA	MEDIA	BAJA	NO HA OCURRIDO
Presentación de teoría de conceptos				
Demostración de la teoría en ( videos, audio, escrito)				
Trabajo a realizar fuera del curso				
Reflexión sobre la propia practica				

**E- Los recursos y materiales**

Evaluación de los materiales que has recibido a lo largo de la capacitación. (Textos, Gráficos, Video, Etc.)

**10. Ha recibido material didáctico.**

SI

NO

**Si la respuesta es sí, por favor responda**

	MUY SATISFECH ○	SATISFECH ○	POCO SATISFECH ○
<b>Que tan satisfecho esta con el material didáctico utilizado durante el programa</b>			
<b>Los materiales didácticos cuan atractivos le han parecido</b>			
<b>Relevancia con respecto a los contenidos</b>			
<b>Claridad conceptual y facilidad de comprensión</b>			
<b>Grado de aplicabilidad a la practica</b>			

**F- Preguntas de evaluación de capacitaciones, modalidad e-Learnig**

**11. ¿Usted cuenta con asistencia para ser capacitado mediante esta modalidad?**

SI

NO

**12. ¿Ha sido capacitado previamente para el uso dicha plataforma?**

SI

NO

**13. Por favor, valore los siguientes aspectos relativos al contenido de las capacitaciones**



	MUY ADECUADO	REGULAR	POCO ADECUADO
Cantidad de información			
Claridad de información			
Estructura de la información			
Facilidad de uso			
Aspecto grafico			

14. ¿Está usted satisfecho con el aprendizaje obtenido bajo esta modalidad?

SI

NO

**Si su respuesta es negativa, por favor justifique:**

15. Si usted Tiene sugerencias para mejorar la plataforma e-Learnig, y desea compartirla, te dejamos el siguiente espacio.

#### G- Aspectos generales

16. ¿Ha realizado alguna capacitación en el último año? ¿Cuál?

17. ¿Es de su interés recibir capacitaciones por parte de la empresa?

SI

NO

**¿Por qué?**

**18- ¿Cree usted que las capacitaciones dadas por la empresa mejoran su desempeño laboral?**

SI

NO

**19- ¿Las capacitaciones son dadas dentro de su Horario laboral?**

SI

NO

**20- Las capacitaciones son dadas en forma:**

Ocasional

Regularmente

**21- ¿Son obligatorias?**

SI

NO

**¿Sabe que sucede si se niega a realizar una capacitación?**

SI

NO

**22- ¿Aprende en las capacitaciones temas nuevos?**

SIEMPRE

NUNCA

A VECES

**23- ¿Considera que pudo desarrollar nuevas habilidades para aplicar en su puesto de trabajo gracias a las capacitaciones recibidas?**

SI

NO

**24- ¿Luego de las capacitaciones usted es evaluado?**

SI

NO

**25- ¿Considera importante ser evaluado?**

SI

NO

**¿Por qué?**

**26- Luego de completar las capacitaciones ¿sientes satisfacción?**

SI

NO

EN OCASIONES

**27- Para concluir, en una escala del 1 al 5, en donde 1 es Muy Malo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno y 5 Muy bueno. Califique a las capacitaciones dadas por la empresa.**

**28- Para concluir ¿Tiene usted alguna sugerencia para proponer y que la misma ayude a que las capacitaciones sean más útil? De ser afirmativo, puede compartirla.**

### Anexo 3. Elementos de protección personal de brigadistas



### Anexo 4. Material grafico

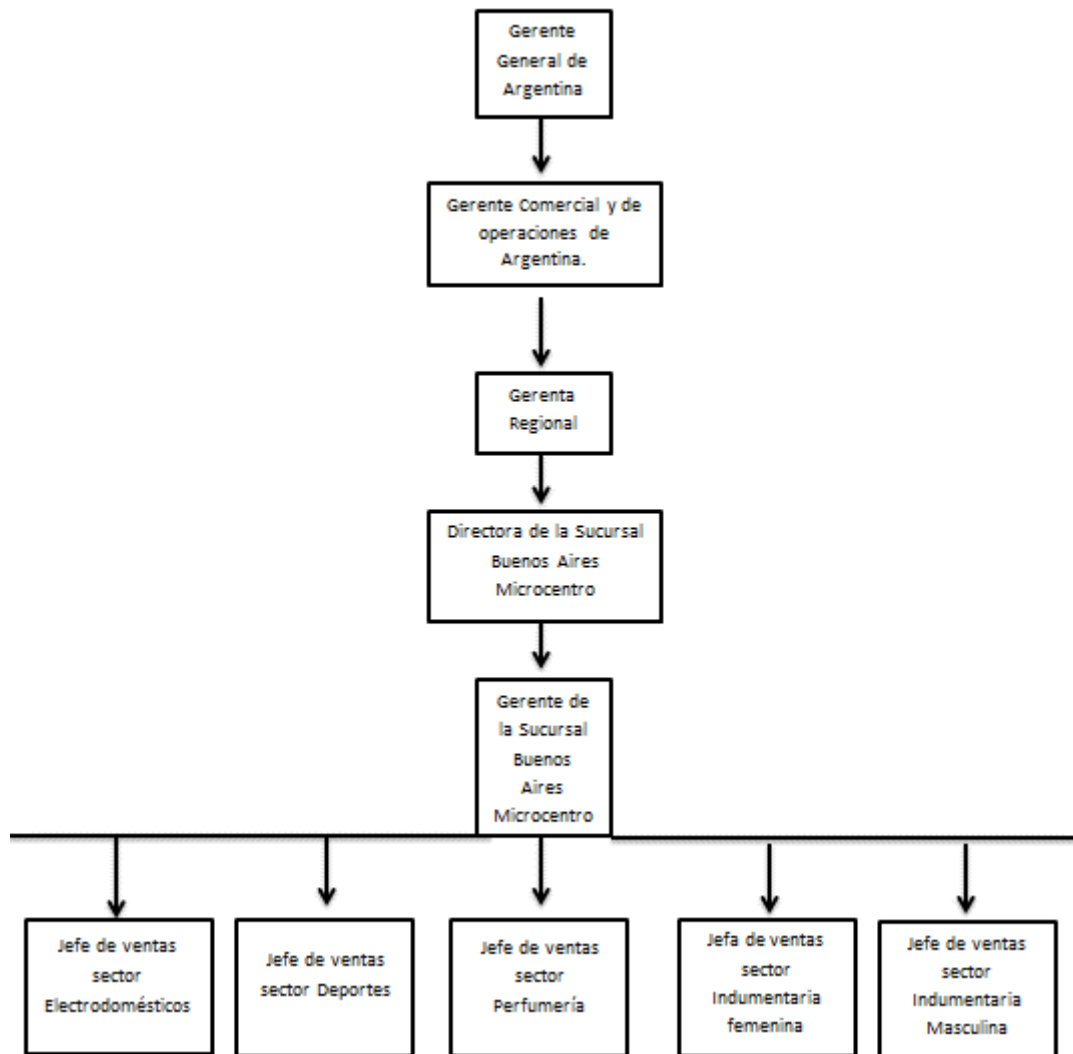




### Anexo 5. Desfibrilador de la sucursal



## Anexo 6. Organigrama empresarial



Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa.

## Anexo 7. Descripción de puesto de vendedor integral

--	--	--

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Denominación del puesto	Vendedor integral	Localización	
Departamento / Área	Ventas	Cargo al que reporta	Jefe del área/ Gerente comercial
Jornada laboral	Completa	Nº de personas a cargo	0
Horario	L-V : TM.9 a 18 hrs/TT. 12 a 21 hs	Fecha	01/12/2012
<b>Generalidades</b>			
Género	Indistinto	Edad	Mayor de 18 años
Estado civil	Indistinto	Educación	Secundario completo
<b>Objetivo del puesto</b>			

Brindar asesoría profesional a los clientes actuales y potenciales para generar ventas y cumplir con los resultados previstos por la empresa.

#### Responsabilidades y funciones

- Dar la bienvenida y recibir a los clientes de manera amable
- Obtener información necesaria de las necesidades de los clientes con la finalidad de proporcionarles productos de su interés
- Informar a los clientes sobre las características de los productos, los precios, descuentos y ofertas especiales
- Resolver los problemas y quejas de los clientes para maximizar su satisfacción
- Alcanzar los objetivos y resultados de ventas establecidos dentro del plazo plasmado por la empresa
- Elaborar informes mensuales para el jefe del sector sobre intereses de los clientes y la competencia del local.
- Gestionar devolución de mercadería
- Reponer los productos vendidos manteniendo un amplio mix de artículos únicos
- Actualizar y reetiquetar los artículos que hayan sufrido un cambio de precio
- Brindar asistencia a cajeros de ser necesario
- Cumplir con los estándares y medidas de seguridad e higiene, además de respetar las políticas de la empresa
- Identificar los casos de hurto o robo por parte de los clientes y dar aviso atendiendo a los procedimientos de seguridad de la empresa.



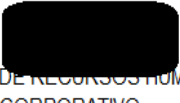
#### Relaciones internas y externas

Relaciones internas con todo el personas de la sucursal/ Relaciones externas con los clientes

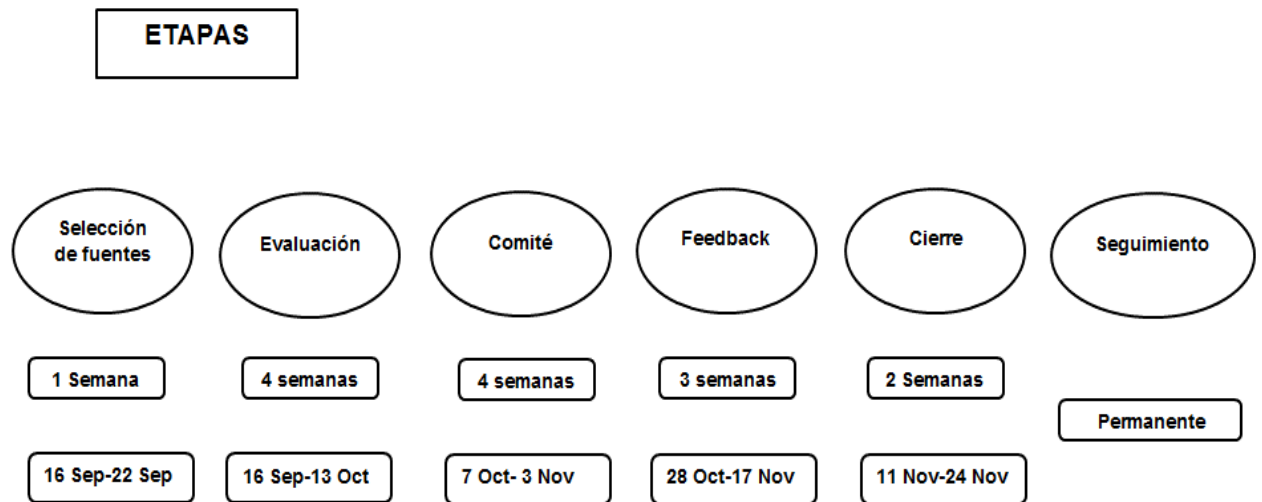
#### Experiencia laboral previa

Experiencia mínima de 1 año en ventas, deseable en empresas Retail

Conocimientos	Habilidades y Actitudes
Conocimientos informáticos: Paquete Office(Word, Excel, Power Poit)	.Responsabilidad .Proactividad .Dinamismo .Autodisciplina
Idiomas: Ingles y Portugués intermedio	.Creatividad .Trabajo en equipo .Productividad. .Paciencia
	.Entusiasmo .Buena comunicación .Escucha Activa .
	.Capacidad resolutiva .Orientación al cliente y al Servicio

Elaboró	Revisó	Autorizó
 ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	 JEFE DE RECURSOS HUMANOS CORPORATIVO	 GERENTE DE RECURSOS HUMANOS CORPORATIVO

## Anexo 8. Etapas de la evaluación de desempeño de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a la información adquirida en la entrevista personal.



## Anexo 9. Propuestas e interes de los trabajadores

28. Para concluir ¿Tiene usted alguna sugerencia para proponer y que la misma ayude a que la capacitación sea más útil? De ser afirmativo, puede compartirla

17 respuestas

Siempre una capacitacion es mejor cuando la dicta una persona sabia en el tema y no jefes q leen a ultimo momento lo q tienen q decir.

Me gustaria que mi jefa o recursos humanos nos consulte sobre que queremos ser capacitados. varias veces hablamos entre compañeros de trabajo sobre este tema, y la verdad nos gustaria ser capacitados sobre otros temas y no siempre tema repetitivos. por ejemplo, nos gustaria que nos capaciten sobre, resolucion de conflictos frente a clientes.

Me gustaría recibir otro tipo de capacitación, como, referido a resolución de problemas etc . Con los chicos siempre hablamos de este tema, las capacitaciones son todas iguales la verdad no me aporta nada.

Necesitaríamos capacitaciones con profesionales no jefes de la tienda...

Me gustaría que mi jefa del Sector, cuando hay una capacitación no me apure para hacerlas, siempre a mi y a algunos compañeros nos apura de mala manera. Algunos le decimos que ya la hicimos en el caso de la de elearnig así deja de molestarnos.

Me gustaría que nos consultaran sobre qué nos gustaría recibir capacitaciones, y no que nos capaciten siempre sobre los mismos temas.

Las capacitaciones deberían darse de una forma más didáctica, y siempre en relación directa a la actividad que desarrollamos en la empresa, con personal capacitado en el tema.

Que los jefes sean mejore capacitados para capacitarnos, muchos no tienen mucha idea al hacer preguntas para respondernos

Que por favor, nos capaciten sobre temas diferentes , casi siempre las capacitaciones son de los mismos temas

No

Me gustaría que sean más profesionales quienes nos capacitan, los capacitadorrs de la Empres, como los jefes no la tienen muy clara, sus capacitaciones aburren

Me gustaría que sean capacitaciones de nuestro interés y necesidad, siempre se habla de lo mismo. Y que cuando dan una capacitación sean certificadas así nos sirve para otro empleo, es algo que vengo hablando con el resto de los vendedores. Gracias Vanesa por esta oportunidad, seria bueno que la empresa implemente estas encuestas para que puedan ver nuestras necesidades.

Que las capacitaciones no sean siempre sobre los mismos temas.

Me gustaría mucho que seamos capacitados sobre temas nuevos y no siempre sobre lo mismo. Siempre capacitación de seguridad e higiene, ergonomía, técnicas de ventas, mil. Veces lo mismo vimos.

**-¿Considera que pudo incorporar nuevas habilidades? Si la respuesta es no, justifique**

Si su respuesta anterior es no , por favor justifique.

14 respuestas

Cuando tenemos la capacitación de que hacer cuando hay un alfa en la tienda...sabemos que dependemos de un superior para actuar...sin su autoridad no podemos hacer nada...y lo aprendido no lo podemos ejecutar.

Nunca suelen ser temas nuevos . Por lo tanto no le veo sentido

No solemos desarrollar nuevas habilidades por que las capacitaciones son repetitivas

Las capacitaciones de la tienda ya no nos brinda nada nuevo

No solémos desarrollar nuevas habilidades. Si sería así aprenderíamos nuevos temas para ponerlos en práctica en el sector

Las habilidades que nos enseñan ya las tenemos incorporadas

Nunca aprendo temas nuevos

Hacw varios años que estoy en la empresa y siempre son las mismas habilidades que nos enseñan

Habilidades nuevas no solémos desarrollar, la capacitación como mucho nos ayuda a refrescar contenido, por que casi siempre son las mismas

Casi siempre son las mismas capacitaciones, y las veces que son diferentes no me sirven de mucho para mi puesto de trabajo

Que desarrolle nuevas habilidades sería que me capaciten en nuevas temáticas, no es capacitaciones que vengo haciendo hace más de 4 años seguidos.

A veces incorporo nuevas habilidades, cada tanto pero las que incorporó no son aplicables a mi puesto de trabajo

Nunca desarrollo nuevas habilidades por que las capacitaciones no son de mí agrado por lo que no le. Presto mucha atención

**¿Luego de completar las capacitaciones siente satisfacción? Por favor indique por que .**

Por favor indique el Por que de la respuesta anterior

19 respuestas

Siempre algo nuevo se aprende

Como respondí anteriormente, siempre se habla de lo mismo. Nosotros cuando son los jefes quien nos capacitan le decimos pero ellos nos responden que son órdenes y que tienen que cumplirlas

Mi satisfacción va acompañada de si realmente el tema me intereso . varias veces son temas aburridos, me dan sueño, no son de mi interes y tampoco los aplico a mi puesto de trabajo, eso creo.

Xq no es nada nuevo lo que nos enseñan

Poca información profesional

Cumpli con mi obligacion y me nutri de otros conocimientos.

No todas se aplican al sector donde pertenece.

Me siento más preparado para afrontar cualquier obstáculo que se me presenté en el día a día

A esta altura de los años en la empresa, ya no le encuentro sentido a las capacitaciones.

Por que no hay nada nuevo que aprender

Por qué uno es ma idóneo a la hora de trabajar

Yo creo que los capacitadores no saben casi nada, no demuestran mucho entusiasmos por lo que enseñan

No la puedo aplicar al puesto de trabajo

En ocasiones siento satisfacción por lo que menciones anterior mente, no nos explican temas nuevos

No son muy motivantes, me aburren un poco.

Porque sirve de herramienta en lo laboral

Por que son temas repetitivos.

## Anexo 10 . Planilla de asistencia a capacitaciones

**Planilla de Capacitación**

*Aquí me ofrecen capacitaciones como forma de desarrollo para crecer laboralmente*

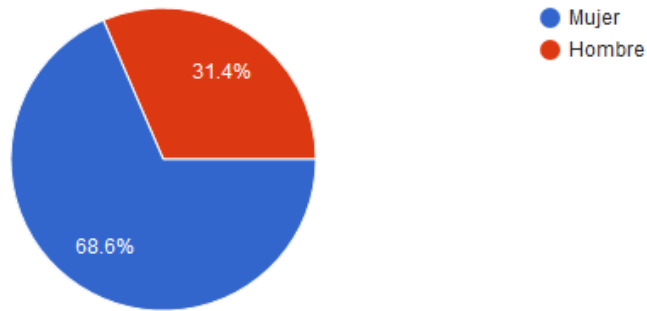
Formación: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_

	Nombre y Apellido	CUIL	Departamento	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

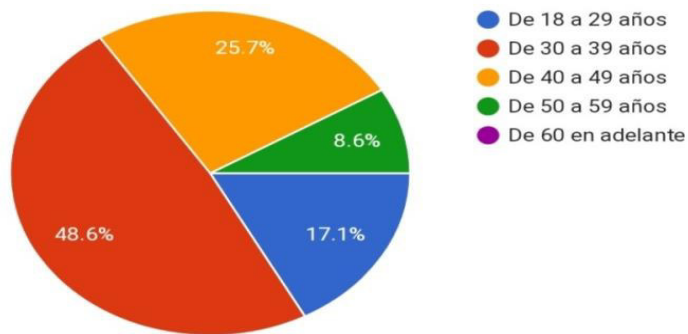
Firma Instructor

## Gráficos



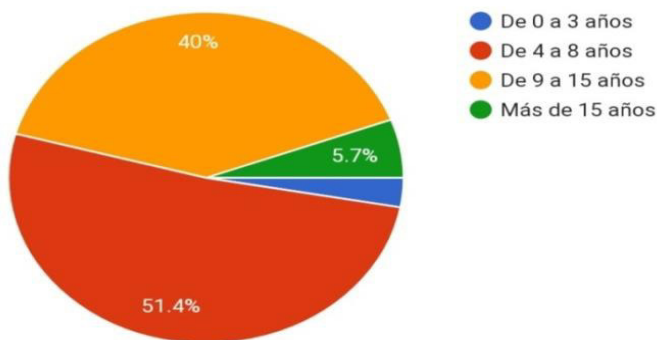
**Gráfico 1. Género**

Fuente: Elaboración propia.



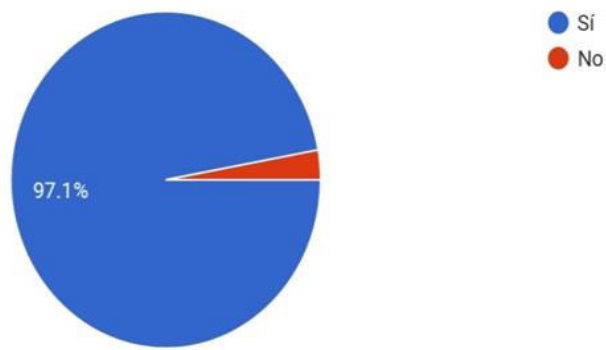
**Gráfico 2. Rango de edad**

Fuente: Elaboración propia.

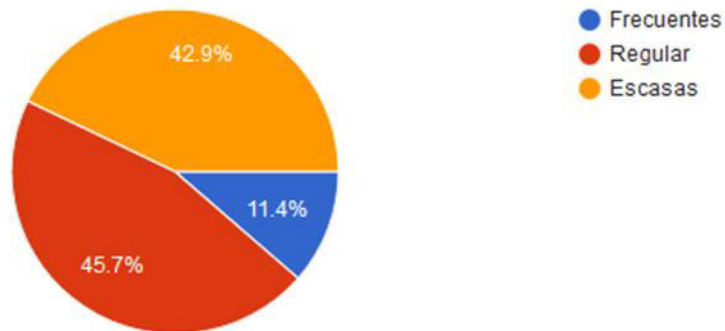


**Gráfico 3. Antigüedad Laboral**

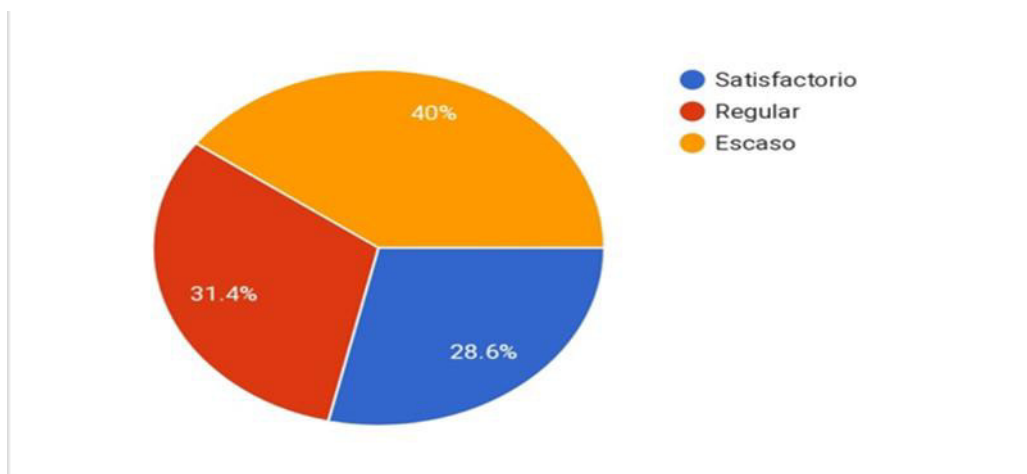
Fuente: Elaboración propia.



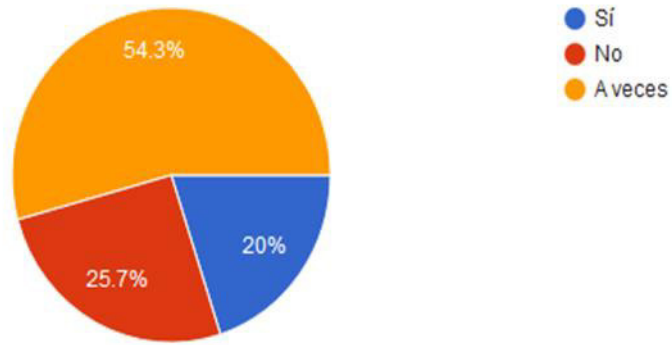
**Gráfico 4. ¿Ha realizado alguna capacitación en el último año?**  
Fuente: Elaboración propia.



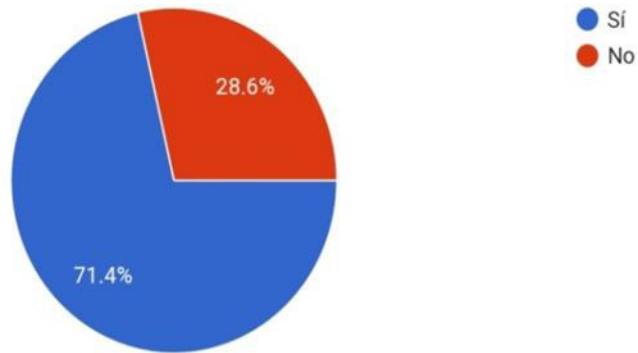
**Gráfico 5. Oportunidades que tuvo para realizar preguntas durante la capacitación**  
Fuente: Elaboración propia.



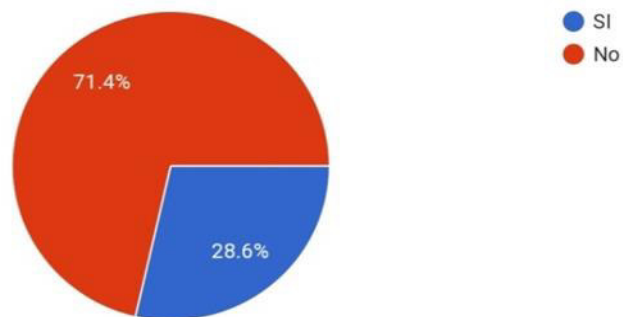
**Gráfico 6. Interés que demostró el exponente hacia el grupo en general**  
Fuente: Elaboración propia



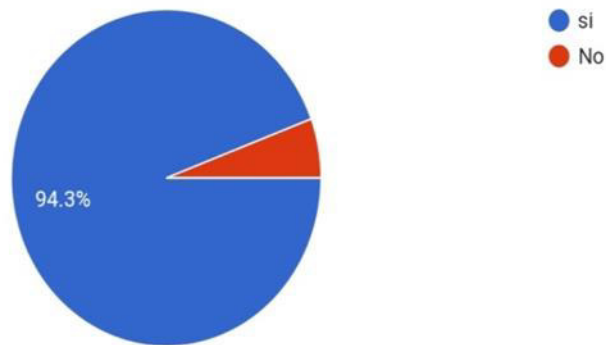
**Gráfico 7. ¿Usted cuenta con asistencia para ser capacitado mediante esta modalidad?**  
Fuente: Elaboración propia.



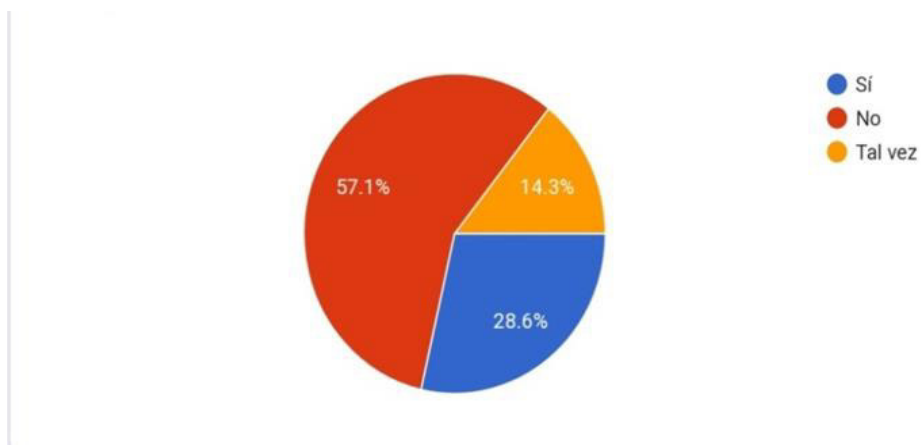
**Gráfico 8. ¿Ha sido capacitado previamente para el uso de dicha plataforma?**  
Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico 9. ¿Está usted satisfecho con el aprendizaje obtenido bajo esta modalidad?**  
Fuente: Elaboración propia.

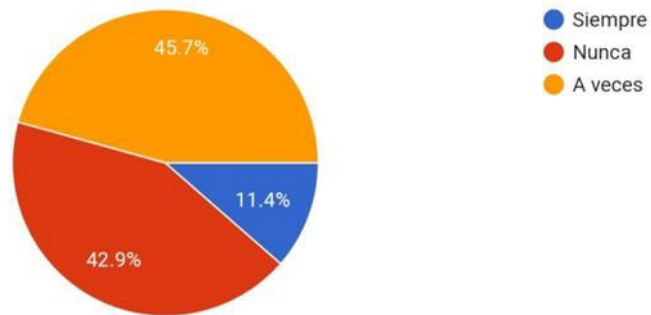


**Gráfico 10. ¿Es de su interés recibir capacitaciones por parte de la empresa?**  
Fuente: Elaboración propia.

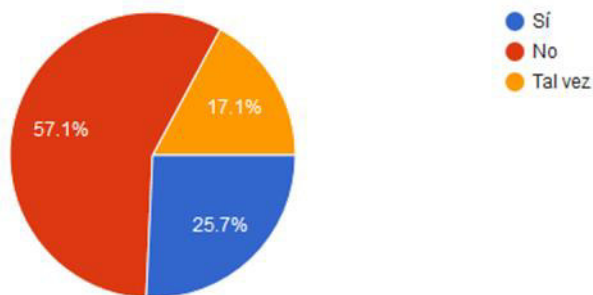


**Gráfico 11. ¿Cree usted que las capacitaciones dadas por la empresa mejoran su desempeño laboral?**  
Fuente: Elaboración propia.

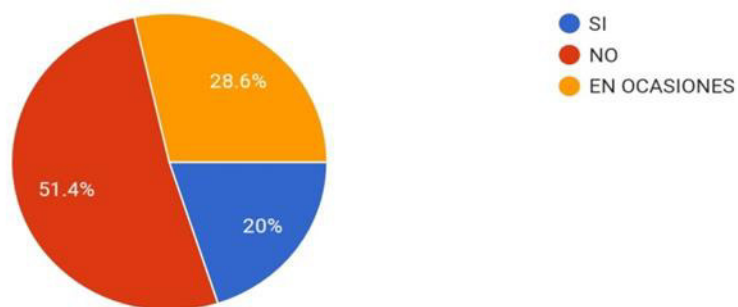




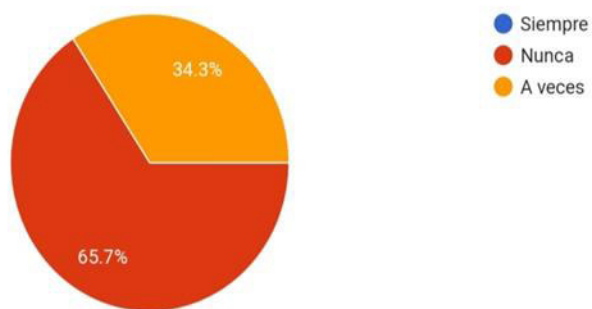
**Gráfico 12. ¿Aprende en las capacitaciones temas nuevos?**  
Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico 13. ¿Considera que pudo desarrollar nuevas habilidades para aplicar en su puesto de trabajo gracias a las capacitaciones recibidas?**  
Fuente: Elaboración propia.

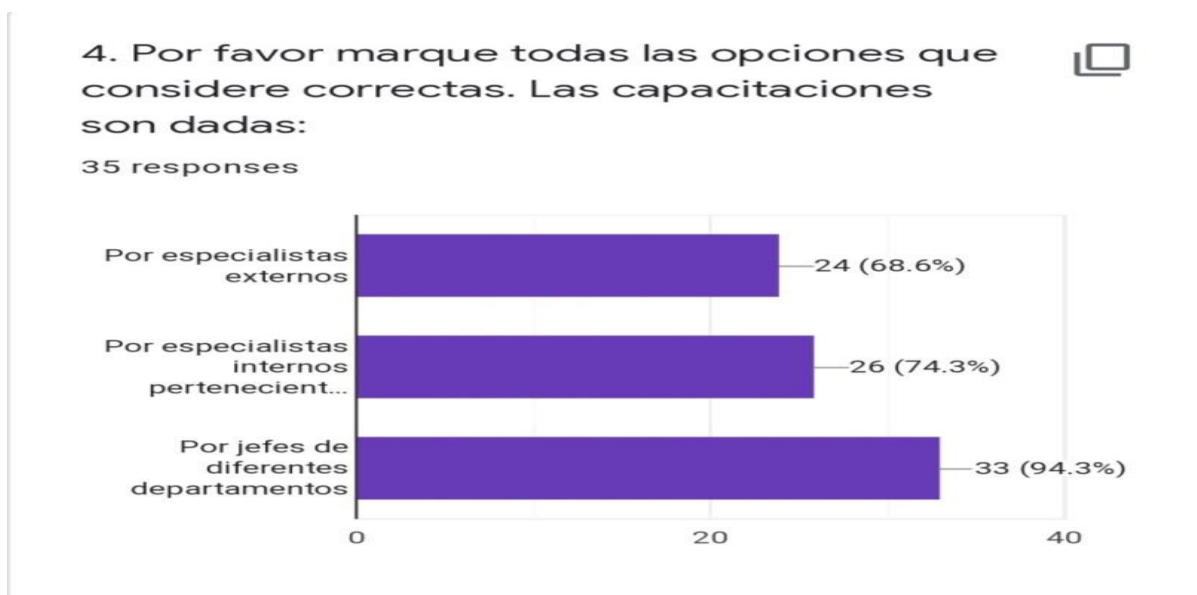


**Gráfico 14. Luego de completar las capacitaciones ¿sientes satisfacción?**  
Fuente: Elaboración propia.



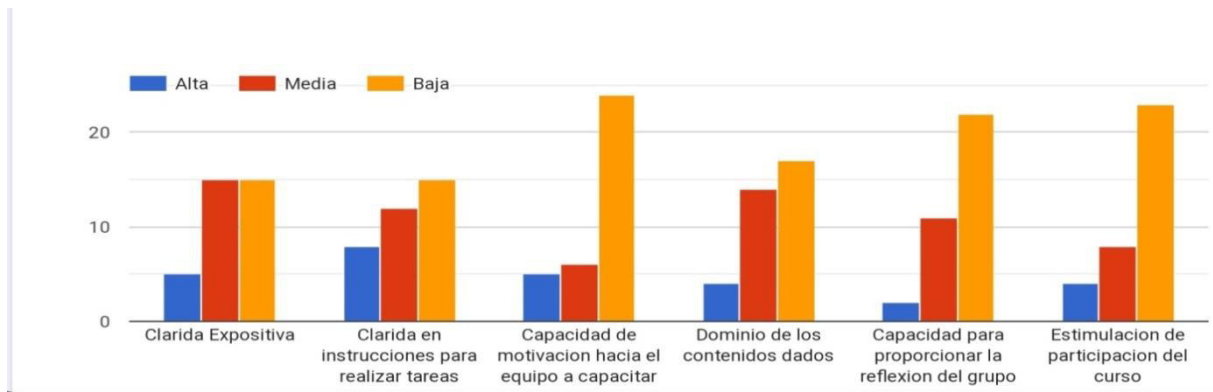
**Gráfico 15. ¿Luego de las capacitaciones usted es evaluado?**

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico 16**

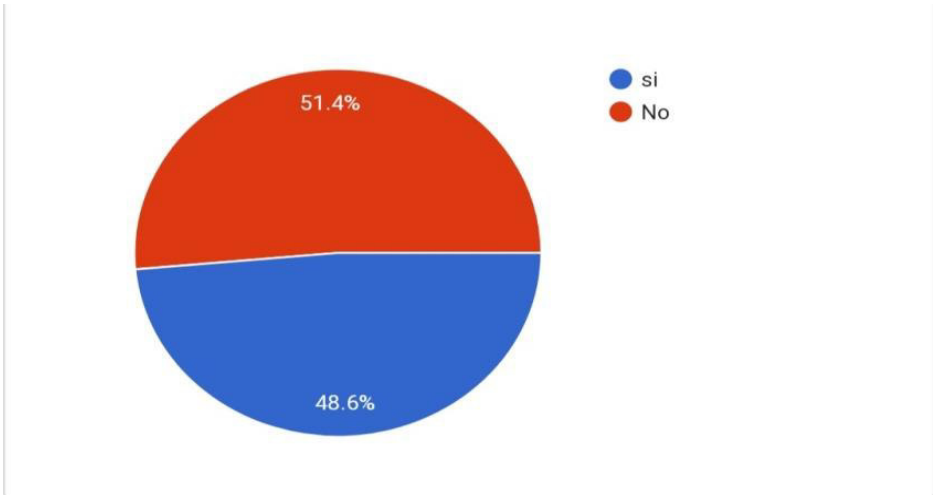
Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico 17. Opinión respecto a las características de los ponentes que han participado en el curso.**  
Fuente: Elaboración propia.

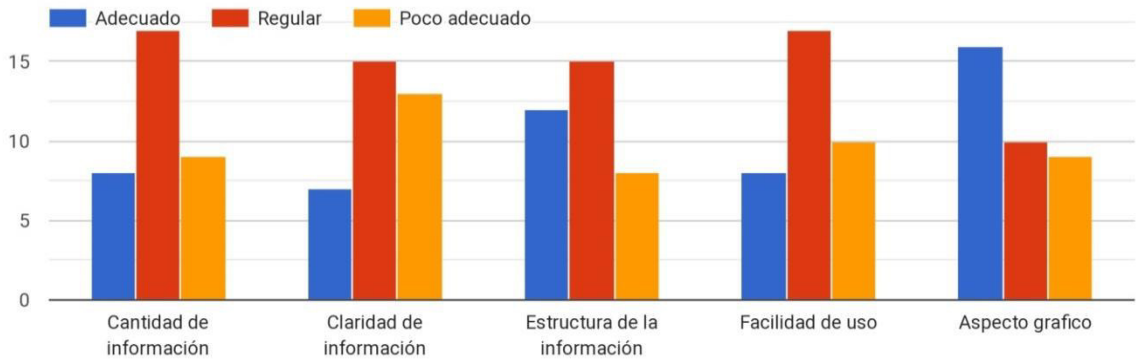


**Gráfico 18. Valorización de la importancia que han tenido en el curso diferentes componentes.**  
Fuente: Elaboración propia



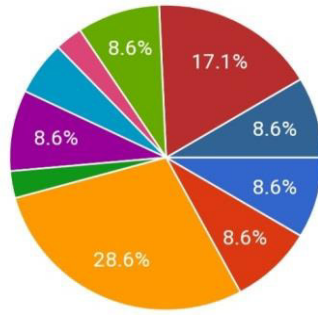
**Gráfico 19. ¿Ha recibido material didáctico?**

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico 20. Valorización de aspectos sobre el contenido de las capacitaciones**

Fuente: Elaboración propia.

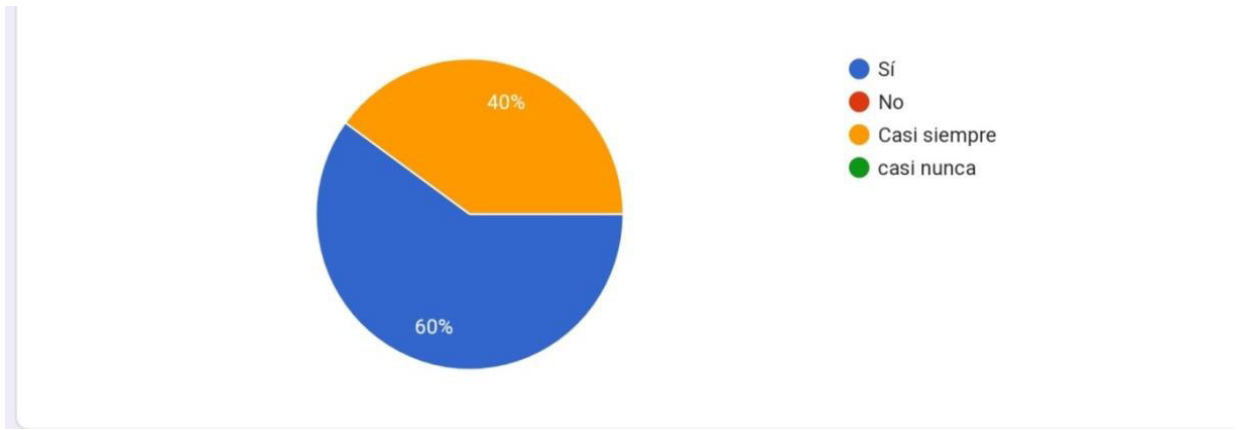


- Defensa del Consumidor
  - Visual indumentaria
  - venta por internet
  - Tendencias Indumentaria
  - Código de ética
  - Ergonomía
  - Modelo de Prevención de delitos
  - NPS
- ▲ 1/2 ▼

- Prevención de Incendios
- Seguridad de la Información
- No recuerdo

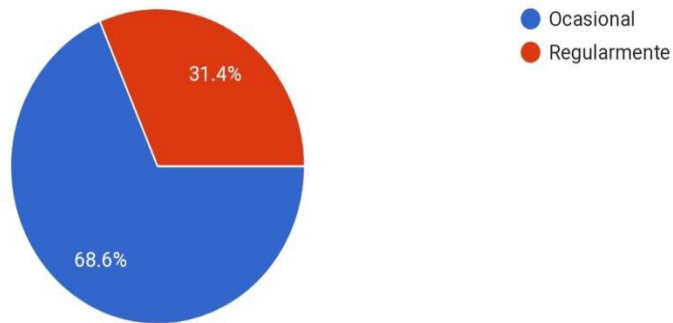
▲ 2/2 ▼

**Gráfico 21. Temas de capacitación sobre el cual fue capacitado**  
Fuente: Elaboración propia.



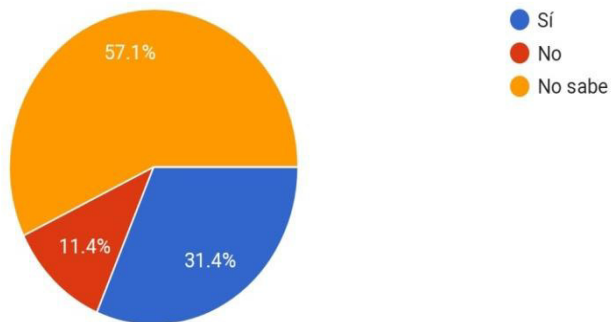
**Gráfico 22. ¿Las capacitaciones son dadas dentro de su horario laboral?**

Fuente: Elaboración propia.



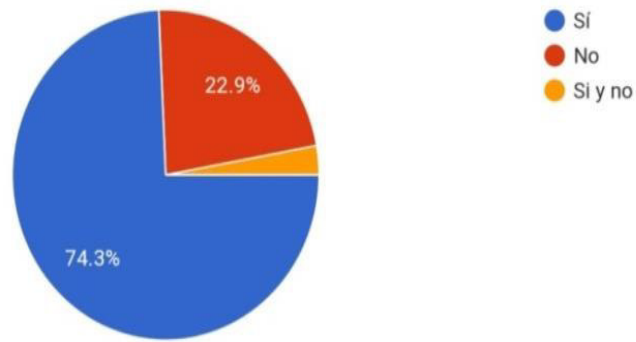
**Gráfico 23. De qué forma son dadas las capacitaciones**

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico 24. ¿Son obligatorias?**

Fuente: Elaboración propia

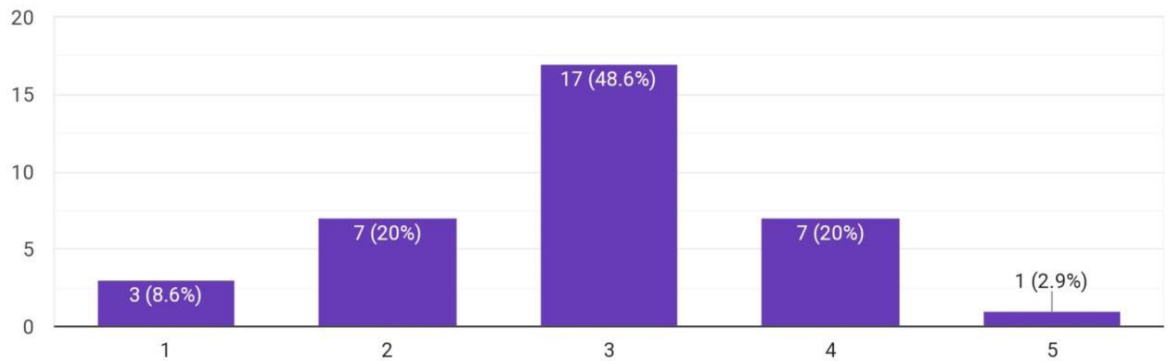


**Gráfico 25. ¿Considera importante ser evaluado?**

Fuente: Elaboración propia

28- En una escala del 1 al 5, en donde 1 es Muy Malo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno y 5 Muy bueno. Califique a las capacitaciones dadas por la empresa.

35 respuestas



**Gráfico 26. Califique a las capacitaciones dadas por la empresa**

Fuente: Elaboración propia.