

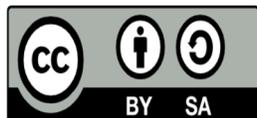
Sorbo, Micaela Alejandra

Plan anual de Capacitación de una organización del sector comercio en modalidad b-learning para su implementación en el año 2021

2020

*Instituto: Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución – compartir igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

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

Cita recomendada:

Sorbo, M.A. (2020) *Plan anual de Capacitación de una organización del sector comercio en modalidad b-learning para su implementación en el año 2021* [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>



Instituto de Ciencias Sociales y Administración

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

Plan Anual de Capacitación de una organización del sector *comercio* en modalidad *b-learning* para su implementación en el año 2021

PRESENTADA POR

SORBO MICAELA ALEJANDRA

Correo electrónico: *micaela.sorbo@gmail.com*

DIRECTOR: LIC. CÓRDOBA ESTEBAN

Trabajo integrador final para obtener el título de licenciada en Relaciones del Trabajo

DICIEMBRE 2020

FLORENCIO VARELA

Índice

Resumen	4
Abstract	5
Introducción.....	6
Apartado metodológico	8
Parte I. Diagnóstico organizacional e identificación de las necesidades de capacitación ..	9
Capítulo I. Estado del Arte y contexto conceptual	9
<i>1.1 Definición de capacitación</i>	9
<i>1.2 Tipos de necesidades de capacitación</i>	11
<i>1.3 Detección de necesidades de capacitación.....</i>	12
<i>1.4 Modelos de capacitación: B-learning</i>	15
<i>1.5 Evaluación del aprendizaje</i>	17
Capítulo 2. La organización.....	20
<i>2.1 Análisis organizacional.....</i>	20
Capítulo 3. Detección de necesidades de capacitación	23
<i>3.1. La observación in situ</i>	23
<i>3.2. Descripciones de puesto.....</i>	24
<i>3.3. Evaluaciones de desempeño</i>	32
<i>3.4 Indicadores de Gestión de recursos humanos.....</i>	34
<i>3.5 Entrevistas.....</i>	37
<i>3.7 Encuestas.....</i>	40
<i>3.8 Conclusión de la investigación diagnóstica</i>	42
<i>3.8 Cuadro resumen</i>	44
Parte II. Propuesta del Plan Anual de Capacitación.....	45
Capítulo 4. Plan Anual de Capacitación.....	45
<i>4.1 Diseño del plan de capacitación</i>	45
<i>4.2. Diseño de actividades de capacitación</i>	46
<i>4.2.1 Adquisición de competencias para el uso de la plataforma e-learning.....</i>	46
<i>4.2.2 Taller de comunicación asertiva y escucha activa.....</i>	50
<i>4.2.3 Capacitación de habilidades y competencias para los mandos medios</i>	55
<i>4.2 Cronograma anual de capacitación</i>	60
<i>4.3 Estimación de costos</i>	62
Capítulo 4. La evaluación del aprendizaje y los indicadores de gestión.....	65

5.1 Evaluación de aprendizaje: Encuesta de satisfacción	65
5.2. Indicadores de gestión de RR.HH.	67
Reflexiones Finales	73
Referencias bibliográficas.....	75
Anexos.....	78
<i>Anexo 1. Encuesta de Formulario Google. Julio 2020. Aspectos formales del puesto.....</i>	<i>78</i>
<i>Anexo 2. Encuesta de Formulario Google. Julio 2020. Aspectos inherentes a la percepción de la organización</i>	<i>78</i>
<i>Anexo 3. Encuesta de Formulario Google. Julio 2020. Capacitación.....</i>	<i>79</i>
<i>Anexo 4. Encuesta de formulario Google. Julio 2020. Mandos medios</i>	<i>79</i>
<i>Anexo 5. Encuesta de formulario Google. Julio 2020. Pregunta: aspecto a mejorar</i>	<i>80</i>
<i>Anexo 6. Cuadro de evaluación para medir la utilización de la plataforma e-learning</i>	<i>80</i>
<i>Anexo 7. Cuadro de evaluación para medir la efectividad del plan de capacitación sobre aspectos de comunicación.</i>	<i>81</i>
<i>Anexo 8. Cuadro de evaluación para medir la efectividad del plan de capacitación dirigida a manos medios.....</i>	<i>81</i>

Plan Anual de Capacitación de una organización del sector *comercio* en modalidad *b-learning* para su implementación en el año 2021

Universidad Nacional Arturo Jauretche

Sorbo Micaela Alejandra

Resumen

El presente trabajo propone un Plan Anual de Capacitación en modalidad *b-learning* destinado al sector privado de una empresa perteneciente al área de comercio. En primera instancia, se buscó definir el concepto de capacitaciones, señalando que son una herramienta para la gestión organizacional. Surgen gracias a la necesidad de una organización para reconocer fallas o carencias que pueden presentar sus empleados y/o las actitudes y conocimientos que deben modificarse para aumentar la productividad y el rendimiento. Luego del recorrido bibliográfico, se describieron en profundidad los aspectos claves de la organización bajo estudio para llevar a cabo el diagnóstico de las necesidades de capacitación. Finalmente, con los resultados obtenidos, se diseñó el Plan Anual de Capacitación que se implementará durante el año 2021.

La metodología utilizada es de tipo cualitativa descriptiva, ya que se realizaron entrevistas exploratorias en profundidad a miembros de la organización, con su previo consentimiento. Asimismo, se emplearon técnicas de recolección de carácter cuantitativas como un cuestionario formulado para detectar las necesidades de capacitación.

Finalizado el proceso de aprendizaje, se gestionarán evaluaciones con indicadores de gestión de RR.HH, que le permitirán a la empresa visualizar el impacto positivo que tienen las capacitaciones.

Palabras claves: Plan de Capacitación, Capacitación *B-learning*, Comunicación, Gestión del personal, Formación y desarrollo.

Annual Training Plan for a trade sector organization in b-learning mode for its implementation in 2021

Universidad Nacional Arturo Jauretche

Sorbo Micaela Alejandra

Abstract

The present work proposes an Annual Training Plan in b-learning mode for the private sector of a company belonging to the commercial area. In the first instance, it was sought to define the concept of training, noting that they are a tool of organizational management. They arise thanks to the need for an organization to recognize the flaws or deficiencies that its employees may have and / or the attitudes and knowledge that must be modified to increase productivity and performance. After the bibliographic tour, the key aspects of the organization under study were described in depth to carry out the diagnosis of training needs. Finally, with the results obtained, the Annual Training Plan was designed to be implemented in 2021.

The methodology used is qualitative and descriptive, since in-depth exploratory interviews with members of the organization were used, with their prior consent. Likewise, quantitative collection techniques were used, such as a questionnaire formulated to detect training needs. After the learning process, evaluations will be managed with HR management indicators, which will allow the company to visualize the positive impact of the training.

Key Words: Training Plan, B-learning Training, Communication, Personnel Management, Training and development.

Introducción

El presente Trabajo Integrador Final (en adelante TIF), para optar por el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo, propone efectuar un Plan Anual de Capacitación destinado al sector privado de una empresa dentro del área de comercio. En primera instancia, se deben detectar las necesidades de capacitación para llegar a un diagnóstico, explicitando hipótesis sobre el problema, causas determinantes y posibles pronósticos. En este sentido, dentro de la elaboración para la capacitación se pueden originar diversas estrategias por parte de los encargados del área de gestión del personal (Guiñazú, 2004). Por último, con las cuestiones relevadas se diseñó, implementará y se evaluará el plan de capacitación.

El objetivo general que plantea el TIF es elaborar un Plan Anual de Capacitación que será parte de la propuesta organizacional del año 2021 de una empresa del sector económico comercial. Se ejecutará un diagnóstico organizacional que permitirá identificar las necesidades de capacitación que presenten las áreas de trabajo y/o sus integrantes, para luego diseñar un proceso de aprendizaje cuya finalidad será mejorar los aspectos que afectaban al desempeño laboral y así, por consecuencia, lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La empresa a la que se destinará el plan de capacitación se estableció en Argentina en el 1987. En primera instancia crearon una cadena de servicios dentro de la actividad de venta minorista de medicamentos. Con la posibilidad de expansión introdujeron nuevos formatos para las emergentes necesidades del mercado. Actualmente pertenece a uno de los grupos inversores más grande del país. Dentro de sus formatos coexisten: uno destinado a la venta de productos de cosmética, otro a la venta de productos saludables y afines, el canal de *e-commerce* dirigido exclusivamente a la venta online, las sucursales farmacéuticas ubicadas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la cadena de tiendas multi-marca. Particularmente, en esta última se aplicará el Plan Anual de Capacitación. Los formatos tienen un organigrama homogeneizado aplicable a todas sus sucursales. La cantidad de trabajadores que ocupan los puestos varía dependiendo zona geográfica y mapa de ventas.

Debido a que los conocimientos, habilidades y las actitudes son recursos que se deben gestionar (Blake, 1987), la capacitación puede considerarse una herramienta de la gestión organizacional y se la puede considerar como un factor fundamental que influye positivamente en el logro organizacional. La empresa estudiada tiene como objetivos la excelencia en la experiencia de venta y permanecer dentro de un mercado altamente

competitivo, por ello será de suma importancia contar con herramientas como la capacitación para resolver aquellas necesidades existentes.

Como se puntualizó previamente, el objetivo principal del trabajo es llevar adelante un plan de capacitación, a su vez se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Conocer y analizar las necesidades de capacitación de la organización para lograr desarrollar un plan de aprendizaje acorde.
- Obtener datos mediante observación in situ, encuestas con la herramienta de formularios *Google* y entrevistas a miembros claves de la empresa.
- Analizar la información brindada desde el área encargada de la gestión del personal, para reconocer situaciones que merecen capacitarse.
- Realizar un plan de capacitación para optimizar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores de la empresa estudiada, para aumentar la productividad y el rendimiento.
- Desarrollar el Plan Anual de Capacitación en vías de las necesidades detectadas previamente, adecuando las actividades a la organización elegida, para llevarse a cabo durante el año 2021.

El TIF estará estructurado en dos partes. En la primera, se realizará un recorrido bibliográfico sobre los conceptos relevantes de la investigación y del desarrollo del plan de capacitación. Luego, se efectuará el diagnóstico de las necesidades de capacitación, recolectando y analizando datos brindados por la empresa y los obtenidos de fuentes primarias. En la segunda parte, se presentará la propuesta del plan anual de capacitación y su evaluación. Este deberá responder a las necesidades detectadas previamente y ajustarse a los objetivos organizacionales.

La metodología a utilizar para el desarrollo del trabajo será cualitativa. Sin embargo, se emplearon herramientas cuantitativas para la obtención de datos primarios, como los cuestionarios (*Google Forms*). El objetivo fue el de alcanzar la mayor cantidad de empleados de la organización. Como herramientas cualitativas, se emplearán entrevistas semi estructuradas a miembros con distintos puestos jerárquicos dentro de la firma bajo estudio.

La empresa cuenta con varias sucursales a lo largo del país. La nómina de empleados supera los 6.500, no obstante, la unidad de análisis se centrará en aquellos empleados pertenecientes al formato de venta multi-marca, ubicados en las treinta sucursales del Gran Buenos Aires. Estos empleados están comprendidos bajo el Convenio Colectivo de Comercio N° 130/75.

Apartado metodológico

Para el desarrollo del marco conceptual y la detección de necesidades de capacitación (DNC), se implementó una metodología cualitativa descriptiva. El enfoque cualitativo es flexible y de carácter intuitivo, lo que hace posible que se ajuste a la necesidad de explorar las cuestiones aún desconocidas. Como lo manifiesta Sautú (2005) dentro del apartado teórico varios conceptos relevantes se articularán para abordar la investigación. Es decir, el relevamiento bibliográfico y el recorrido por distintos autores hacen al marco teórico y contexto conceptual. Por otra parte, para la recolección de datos, además de la observación in situ, se procedió a realizar un cuestionario anónimo con *Google Forms* destinado a empleados seleccionados con un muestreo intencional. Dentro de este muestreo intencional o no probabilístico se escogieron sujetos especialmente relevantes para la obtención de la información necesaria. Se procedió a realizar entrevistas semi estructuradas y en profundidad a miembros clave con distintos puestos y niveles jerárquicos. Posteriormente, la información recaudada de estas herramientas de investigación se analizó de manera objetiva. Utilizando el modelo de evaluación de desempeño, focalizando en los valores, el criterio y la escala de medición, como la descripción de puestos, se logró hacer un análisis exhaustivo de la organización. Todas estas herramientas fueron útiles para la detección de necesidades de capacitación de la organización bajo estudio y la elaboración del plan de acción para la capacitación en sí. La información recolectada ha sido consensuada con los miembros de la empresa y el área de Recursos Humanos, mediante autorización previa que permitió obtener datos con fines netamente académicos. Se garantizó el consentimiento informado (ver anexo) y confidencialidad de la información brindando anonimato a quienes participaron de la investigación.

Parte I. Diagnóstico organizacional e identificación de las necesidades de capacitación

Capítulo I. Estado del Arte y contexto conceptual

1.1 Definición de capacitación

La capacitación puede considerarse una herramienta de la gestión organizacional debido a que los conocimientos, habilidades y las actitudes son recursos que se deben gestionar. Blake (1987), sostiene que “nos referimos a conocimientos cuando nos encontramos frente a datos o conjuntos de datos que nos refieren a una noción o concepto”. Estos conocimientos son susceptibles a ser interiorizados mediante un proceso de aprendizaje llamado adquisición. Por su parte, las habilidades describen una acción ya que “toda habilidad, sin excepción, requiere para su ejercicio el uso de algún conocimiento, lo que nos permite decir que, de alguna manera, una habilidad pone conocimientos en acción” (Blake, 1987). Mientras que las actitudes son el conjunto de predisposiciones, posturas personales, etcétera, con las que encaramos una acción, por lo cual son condicionantes importantes de la forma en que se desarrolla la acción y su calidad.

Por otra parte, los autores Franklin y Krieger (2011) explican que la capacitación surge gracias a la necesidad de una organización de reconocer las fallas o carencias que pueden contar sus empleados y/o actitudes, conocimientos que se deben modificar para aumentar la productividad y el rendimiento. Sostienen que capacitar implica:

- Brindarles herramientas que les permitan obtener mayor experiencia y conocimientos para desempeñar sus funciones de manera correcta.
- Adecuar cada perfil individual a las exigencias de las competencias de los puestos, posibilitando la adaptación a los cambios constantes de la tecnología y del contexto organizacional.
- Fomentar el desarrollo de las habilidades y actitudes inherentes al trabajo y cargo de cada individuo.

Cabe destacar la diferencia entre capacitación y desarrollo del personal. Los métodos abordados por estos pueden o no afectar al aprendizaje, por ende afectan (o no) la nueva

percepción de la acción de trabajo. Sin embargo tiene diferentes perspectivas de tiempo. Según Chiavenato (2009):

La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocupan en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. (p. 371)

Podemos decir que tanto la capacitación como el desarrollo son similares, sólo que la primera es definida como “actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas” (Werther et al. 2008, p. 252). Su objetivo es integrar al personal al proceso productivo y, son programas dirigidos a los trabajadores en general, con una visión a corto plazo. Mientras que el desarrollo es la educación que busca el crecimiento profesional.

Los beneficios de la capacitación pueden prolongarse en la vida laboral y ayudar a las personas para cumplir futuras responsabilidades ya que, “muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo” (Werther et al. 2008, p. 252).

La capacitación es un proceso educativo, puede consistir en clases dictadas en espacios como aulas, aunque también se pueden dar a través de entrenamientos en la locación laboral o a distancia. “Se trata de actividades planeadas y relativamente formalizadas de enseñanza, que se realizan en organizaciones para mejorar el desempeño de personal que ocupa o ha sido seleccionado para ocupar algún puesto de trabajo.” (Gore, 2001, p. 5)

Para que el plan a implementarse sea coherente y pueda aplicarse a la organización destinada, debe planearse la capacitación de manera planificada mediante un esquema claro y preciso, considerando los objetivos que interpelan a la organización. Blake (1987) señala que es importante enseñar lo que se necesita, que lo enseñado se aprenda, que se den condiciones para trasladar lo aprendido a las tareas diarias y contribuir para que pueda ser sostenido en el tiempo. Por su parte, en cuanto al diseño del plan de capacitación, Chiavenato (2009) reconocer una serie de etapas necesarias para el proceso formativo:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación. (p. 376)

Las competencias tienen un rol fundamental desde una perspectiva organizacional, ya que permiten aprovechar las habilidades de los miembros de una organización como así también descubrir y formar perfiles óptimos que contribuyan al crecimiento empresarial. Se definen en función de la misión y visión de la organización, en tal sentido que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario integrar a una empresa de personas que posean ciertas características. Alles (2008) expone que:

Las competencias definen las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una manera determinada) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con una *performance* superior; por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias así como las otras capacidades (en primera instancia, conocimientos) que los puestos requieren: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia requerida, etcétera. (p. 35)

1.2 Tipos de necesidades de capacitación

La cultura organizacional está determinada por diversos aspectos de interacción como: las expectativas, los valores, los sistemas de creencias y, las variables que deben observarse e interpretarse de manera continua. Frente a un proceso de cambio organizacional, surgen diversas necesidades para establecer transformaciones en sectores o la totalidad de una organización. Lo que motiva a realizar el cambio puede considerarse exógeno (externo) o endógeno (interno) a la organización. Chiavenato (1999) explica que las organizaciones son consideradas como sistemas dinámicos y que necesitan reorganizarse para sobrevivir en

ambientes de cambio. En tal sentido, se puede mencionar que las capacitaciones serían parte de la organización empresarial para afrontar el proceso de cambio.

Retomando al autor Blake (1987), podemos identificar tres tipos de necesidades de capacitación: por discrepancia; son aquellas que ya existen y responden al hecho de que alguna actividad, o desempeño es insatisfactorio por falta de conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para el correcto funcionamiento del puesto. Este tipo de necesidades de capacitación están presentes en la organización. Por cambio; son las que sucederán al modificar o implementar algún cambio en el método operativo del trabajo. Por ejemplo, nuevos reglamentos, nuevos procedimientos, etcétera. En ocasiones, suponen cierta resistencia. Sucederán en el futuro. Y por incorporación; a diferencia de los anteriores, surgen como consecuencia de que los proyectos organizacionales que incorporan nuevos aprendizajes no están funcionando como se espera.

1.3 Detección de necesidades de capacitación

El proceso de diagnóstico de la situación necesario para crear un plan de capacitación puede dividirse en etapas. Particularmente Blake (1987) las divide en tres: detección, análisis y evaluación. En la detección, los datos permiten poner en manifiesto el problema que origina dicha necesidad. Para esto la organización cuenta con diversos recursos tales como; descripción de puestos, evaluación de desempeño, encuestas de clima organizacional, encuestas a clientes internos y externos, auditorías, entrevistas y/o encuestas de detección de necesidades con responsables de áreas, entre otras. El análisis de las necesidades trata de encontrar el origen del problema. Puede ser causado por carencia de conocimientos, habilidades, actitudes o ser originado por otro tipo de demanda. Por último, la evaluación es crucial ya que determinará cuál será la parte resuelta con el aprendizaje o que sucederá si se dan situaciones que imposibiliten la solución del problema original presentando alternativas para resolverlo.

Según Chiavenato (2007) la detección de necesidades de capacitación cuenta con tres niveles:

- **Nivel de análisis de toda la organización:** el sistema organizacional. No sólo refiere al estudio de la misión y visión de la empresa, sino que socaba aspectos relacionados con ambiente socioeconómico y tecnológico. Ayuda a responder el interrogante de que se debe enseñar y como se espera aprender en materia de capacitaciones laborales. En síntesis, determina la importancia que se dará en la capacitación.

- **Nivel de análisis de los recursos humanos:** el sistema de capacitación. Busca constatar si el nivel de empleados es el esperado en términos cuali y cuantitativos, para cubrir las necesidades presentes y futuras. Se trata de un análisis que intenta entender si los miembros de una organización cuentan con las habilidades, actitudes y conocimientos pertinentes.
- **Nivel de análisis de las operaciones y tareas:** el sistema de adquisición de habilidades. Puede considerarse como el enfoque más restringido para realizar el proceso de DNC. El análisis se centra en el nivel del puesto y en los requisitos que este le significa al ocupante. El fin de este tipo de análisis es determinar los tipos de conocimientos, habilidades, actitudes y conductas, como también las características irrigadas a la personalidad, que se requieren para ocupar determinado puesto de trabajo.

Como expone la autora Guiñazú (2004) existen programas de capacitación que fracasan porque no consideran de manera exhaustiva el contexto donde está inmersa la organización que pretende iniciar un nuevo proceso de formación. Es en este punto en el cual se da lo que denomina hipótesis de injerto. La capacitación puede considerarse como un cuerpo extraño y no un fenómeno natural. Haciendo referencia a la experiencia médica, cuando se realiza un injerto hay que ocuparse más del organismo receptor que del injerto en sí. El objetivo de la detección de necesidades es llegar a un diagnóstico, explicitando hipótesis sobre el problema, causas determinantes y posibles pronósticos. Esta instancia de capacitación puede originar diversas estrategias de parte de los encargados del área de gestión del personal.

Situándonos en los tres momentos identificados por Blake (1987) para el desarrollo de DNC, la detección es clave para que el proceso logre responder a las necesidades originales. Todo debe estar vinculado al objetivo específico de la organización. Este objetivo puede afectar a un grupo de empleados, un sector en particular o toda la organización. Existen varios métodos para obtener información, entre ellos:

- **Las entrevistas.** Su principal destinatario son los trabajadores. Tiene como finalidad identificar sentimientos y situaciones en sus áreas de trabajo para posteriori determinar cómo solucionarlo mediante una capacitación.
- **Observación in situ.** Mirar a los colaboradores mientras trabajan y realizan sus labores, con el objetivo de encontrar situaciones que reflejen una necesidad de capacitación.
- **Cuestionarios.** Herramientas útiles para refinar el conocimiento sobre necesidades que ya se encuentran identificadas, complementando la información obtenida.

Método comparativo

Su principal fundamento radica en establecer discrepancias entre lo que debe hacerse y lo que se hace realmente. En la web de Gestión RH. (s.f) se explicita la necesidad de identificar la situación ideal (S.I) con la situación real (S.R), para luego definir las diferencias que serán finalmente, las necesidades de capacitación. Puede dividirse en cuatro etapas (Ver Cuadro 1).

Determinación de la situación idónea: Dentro de la situación ideal, se determina lo que se debe hacer en cada puesto (descripción de puesto). Se identifican los supuestos de cuál será la situación ideal de la empresa dentro del proceso de mejora de condiciones de funcionamiento y desarrollo del área de recursos humanos.

Determinación de la situación real: Implica investigar la visión y misión de la organización y lo que hace realmente. Esto es, definir a cada trabajador en su puesto. Se pueden utilizar las mismas técnicas e instrumentos de la etapa anterior.

Comparación entre ambas situaciones: Se efectúa la confrontación de la situación ideal con la situación real.

Determinación de las necesidades de capacitación y toma de decisiones: Los resultados que se obtienen de la DNC proporcionan los elementos necesarios para establecer las herramientas y estrategias que respondan a la solución de las necesidades ya identificadas. Permite establecer un sistema de capacitación.



Cuadro 1. Fuente: elaboración propia. 2020

En cuanto al análisis del proceso de detección de necesidades de capacitación, podemos identificar aquellas que surgen por experiencias pasadas, que han demostrado ser problemáticas y que se hacen evidentes en el desarrollo del proceso de capacitación. Por otro

lado, las presentes son las que efectivamente surgen al momento que se efectúa el proceso de DNC. Y finalmente, las futuras pueden considerarse de prevención ya que la organización identifica procesos de transformación que implicarán un cambio a corto, mediano o largo plazo.

La web Koiwe RR.HH (s.f) sostiene que el análisis de la brecha de rendimiento ayudará a identificar donde existen diferencias e incluso, quienes son los individuos con desafíos de rendimiento. En este sentido existen varios puntos a considerar como cuán frecuentes son los desafíos de rendimiento; cuál es el desafío de los trabajadores englobados en el punto anterior; conocer si los colaboradores tienen las habilidades y capacidades subyacentes; cuál es el método que les gusta aprender a los trabajadores y por último, los desafíos ¿Por qué son? Pobre configuración de espacio de trabajo, falta de liderazgo, problemas ascendentes o descendientes, etcétera.

1.4 Modelos de capacitación: B-learning

El *e-learning* o aprendizaje electrónico es una manera de capacitarse a través de diversas formas tecnológicas electrónicas. Las opciones de *e-learning* combinan técnicas multimedia, presentaciones, interacciones de internet vía link hacia información adicional o animaciones. Esta modalidad permite que se ofrezcan una multitud de cursos y capacitaciones disponibles a través de los dispositivos móviles de los empleados de la organización interesada. Es posible elaborar una lista de cursos online que contribuyan a solucionar el problema que origina la necesidad de capacitación. A su vez cuando se completa este proceso de aprendizaje, permite crear herramientas de evaluación de los contenidos expuestos a los empleados. Estos recibirán un crédito que refiere a la capacitación realizada. (Montivero, 2003). De esta manera puede considerarse un método de enseñanza rápido, efectivo y flexible cuya funcionalidad permite aumentar la velocidad de transmisión y disminuir los costos de implantación en la generación del nuevo conocimiento.

Los objetivos que buscan estos programas de capacitación online pueden ser variados: responder a la gran demanda de capacitación de una empresa cuya nómina es muy amplia, abrir posibilidades de capacitación a personas que por razones geográficas se encuentran lejos de los centros principales donde se ofrecen los programas de capacitación y/o facilitar una estrategia dinámica que actualice de manera permanente el conocimiento.

Al respecto, Montivero (2003) reconoce que existen tres modelos de *e-learning*: sincrónico, asincrónico y mixto. El primero pretende que el destinatario de la capacitación sincronice el

momento de realizar la misma con un instructor. En el segundo, el tiempo es una variable independiente. Y por último, en el mixto, se combinan los aspectos de los antes mencionados. Los desafíos de una capacitación en el entorno virtual se relacionan con las limitaciones que puedan existir. Hay habilidades, comportamientos y competencias de estudios independientes que no pueden controlarse bajo una capacitación online. Asimismo, las dudas o preguntas no pueden ser respondidas de manera inmediata. Demanda que la organización tenga un buen desarrollo de los medios de comunicación y de más recursos técnicos de los necesarios para la capacitación presencial.

En la web de ABC *E- learning* (s.f) encontramos que el aprendizaje que combina *e-learning* (encuentros asincrónicos) con encuentros presenciales (sincrónicos), rescata y enfatiza sobre los aspectos más relevantes y las ventajas de ambos tipos de aprendizaje. Este tipo de educación o de forma de implementar planes de capacitación implica utilizar nuevos elementos y técnicas en materia de comunicación y, asimismo, nuevos modelos pedagógicos. Algunos de los métodos a utilizar pueden ser: entornos virtuales de aprendizaje, recursos multimedia, herramientas de comunicación virtual (foros, correos electrónicos, video conferencias, documentos o manuales que pueden descargarse, etcétera).

Los programas mixtos de *Blended Learning (B-learning)*, permiten un aprendizaje personalizado, otorgando ayuda a un público en particular sobre temas específicos. Una de las ventajas principales es que los participantes pueden acceder todas las veces necesarias a los elementos brindados por los encargados de gestionar al personal. Además, no existe una obligación de participar en un único horario, ya que quizás el que se estipula no coincide con el momento de interés de los trabajadores a capacitar. En consecuencia, tiene mayor rendimiento y fijación de contenidos. El capacitador cambia su rol, deja de ser un expositor y fuente de conocimiento para ocupar el lugar de un guía.

El *B-learning* entonces es un modelo educativo en donde sus participantes a través de las TICS¹ tienen acceso a la mayor cantidad de información de un proceso de aprendizaje. En una capacitación, luego del proceso de DNC y, a partir de los conocimientos y aptitudes propios de los participantes de la actividad formativa, los capacitadores pueden crear modelos de *Blended Learning* basados en las habilidades, competencias y/o capacidades a mejorar. Según Reyes (2017) estos modelos se caracterizan de la siguiente manera:

¹ **TICS:** Tecnologías de la información y comunicación. Son recursos y herramientas que pueden utilizarse para el proceso de administración y distribución de la información, mediante elementos electrónicos.

- **Modelo basado en habilidades:** Interacción entre estudiantes y facilitador a través de foros de discusión, sesiones presenciales y auto aprendizaje.
- **Modelo basado en el comportamiento/ actitudes:** se combina el aprendizaje presencial junto con las instancias online. Son importantes las interacciones e instancias de discusión.
- **Modelo basado en la capacidad/ competencias:** Este modelo combina eventos de aprendizaje con apoyo de tutorías. Su objetivo es facilitar la transmisión de conocimientos y desarrollar las competencias para el mejor desempeño.

Como mencionamos previamente, la capacitación es un proceso de aprendizaje sistemático y organizado, por el cual las personas pueden adquirir conocimientos, habilidades y/o actitudes. La inclusión de herramientas de aprendizaje online (*e-learning/ b-learning*) beneficia el proceso de aprendizaje y, como consecuencia, el desarrollo de las competencias genéricas de los miembros de una organización. Según Chiavenato (2007) los principales objetivos de capacitar están relacionados con la posibilidad de preparar a las personas, brindar oportunidades continuas de desarrollo personal y cambiar actitudes para crear un clima más oportuno aumentando la motivación. Es decir que combinar planes mixtos de aprendizaje, teniendo en cuenta la evaluación de necesidades, puede suministrar los conocimientos que generalmente son necesarios para facilitar los procesos de innovación y cambio. (Werther y Davis, 2008)

1.5 Evaluación del aprendizaje

La etapa final del proceso de capacitación debe considerar dos aspectos: constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas y verificar si los resultados tienen relación con las metas empresariales. (Chiavenato, 2007) Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos, y el grado de transferencia efectiva. En este sentido, es oportuno afirmar que la transferencia final de contenidos se constituye con la práctica.

Las evaluaciones del plan de capacitación miden el grado en que las técnicas, modelos, principios, habilidades, etcétera, fueron adquiridas por los participantes en una capacitación. Por lo general, la administración de las organizaciones son las encargadas de diseñar distintas pruebas con este fin y debe tomarse como un sistema integral. Se desarrollan instrumentos para evaluar las respuestas a cada uno de los niveles considerados en la capacitación.

El autor Kirkpatrick (1999) postula cuatro grandes niveles para representar de manera secuencial avances, donde el objetivo es evaluar las acciones realizadas en el proceso de capacitación. Cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el nivel siguiente. (Ver Cuadro 2). En el primer nivel, la evaluación mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. Ayuda estrechamente a los trabajadores a realizar sus trabajos e incrementar la eficacia (cuestionarios de satisfacción). Los formularios ayudan a cuantificar las reacciones. En el nivel dos, los participantes del proceso de capacitación, de manera objetiva cambian o modifican actitudes, amplían conocimientos y/o mejoran habilidades, todo como consecuencia de este proceso. Por su parte, el nivel tres, encargado de la evaluación de conducta, mide el grado en que ha ocurrido el cambio de conducta. Se deben tener en cuenta aspectos relevantes al evaluar esta instancia, como por ejemplo, que los trabajadores hayan contado con un momento y lugar propicios para realizar el cambio esperado. (Trolio, 2020). Por último, en el nivel cuatro de evaluación de resultados, puede definirse cómo son los resultados finales que se obtienen como consecuencia de la asistencia de los participantes de un curso de formación. Los resultados finales consisten mayormente en cuestiones cuantificables como, entre otras, el incremento de la producción, la reducción de costos y la mejora de calidad.



Cuadro 2. Fuente: elaboración propia

Es posible implementar indicadores de gestión del personal para evaluar un Plan Anual de Capacitación. *Key Performance Indicators (KPI)* es el nombre con el que se conocen a los

indicadores dentro de la gestión de las personas. Se pueden evidenciar cuatro características principales (Cravino, 2007)

- **Concretas:** hacen referencia a un objetivo, es decir son tangibles y su lugar de referencia es acotado.
- **Medibles:** mencionando lo que propone el autor, si no se pueden medir, no deben considerarse como tales.
- **Asequibles:** pueden ser obtenidas y/o alcanzadas. Deben ser realistas al momento de su creación.
- **Relevante:** realmente deben importar y tener un fin (significado) sobre el fenómeno que se desea indagar.

Si bien se manifiestan varias perspectivas para abordar a los indicadores dentro del proceso de capacitación, no existe una manera idónea de elegir una perspectiva sobre otra. En muchos casos, combinar y utilizar diferentes perspectivas es lo correcto. (Cravino, 2007) Los siguientes KPI enfatizarán los ejes del futuro:

- **Pro actividad:** se lo puede considerar como un atributo esencial para los encargados de gestionar al personal. Un ejemplo claro serían los resultados de una encuesta de clima o satisfacción interna.
- **Velocidad:** es un eje de estos tiempos modernos. No quiere decir que los trabajos deban realizarse de manera apresurada, sino con más eficiencia en alguno de los procesos dentro de una organización. Por ejemplo, la disminución en el tiempo de respuesta de un trabajador, cuando el supervisor o jefe directo le solicita un plan de mejora, frente a la elaboración del plan como tal.
- **Innovación:** existen problemas de diversas índoles: como los nuevos, los que son inherentes al tipo de actividad o puesto y/o los tradicionales. Para resolver estos se requiere la aplicación de innovación. Podemos encontrarlos en, por ejemplo, el porcentaje de cursos dictados en x periodo sobre el total de cursos dictados en x año.

Capítulo 2. La organización

El siguiente capítulo pretende organizar la información obtenida a través de lo brindado por miembros de la organización y el análisis de su sitio web. Se espera abordar el primer objetivo específico que pretende *conocer y analizar las necesidades de capacitación de la organización para lograr desarrollar un plan de aprendizaje acorde*. Para identificar las necesidades de capacitación y conocer en profundidad los aspectos relevantes de la empresa bajo estudio, avanzaremos según el primer nivel de análisis que propone Chiavenato (2007): *Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional*.

2.1 Análisis organizacional

Actualmente la empresa tiene una nómina que supera los seis mil quinientos empleados (6500). Cuenta con más de 300 sucursales de ventas a lo largo del país en el rubro farmacéutico, alimentación saludable y venta minorista de artículos de perfumería. Según el sitio web, son la cadena de venta minorista de medicamentos por excelencia en la Argentina, con más de 23 años en el mercado.

En cuanto a sus valores, la organización define que “La excelencia de servicio, la responsabilidad y la vocación de pensar en la gente definen la propuesta de valor de nuestra compañía desde su fundación en 1987”. (Web Institucional, 2020). Por su parte, lo que refiere a los principios corporativos, la misión busca demostrar la necesidad de continuar bajo una guía de trabajo que pretende superar las expectativas de los clientes, respondiendo a sus necesidades y fortaleciendo la confianza dispuesta. Estos lineamientos los ejercen sujetos al Código de Ética y valores empresariales, que impulsan lealtad, honestidad, respeto y transparencia. En síntesis, la organización pretende ofrecer soluciones simples a necesidades cotidianas con excelencia en la experiencia de venta. Dentro de la web institucional (2020) podemos ver que en cuanto a la visión expresan que “Nuestro objetivo es llevar la compañía a un estado de crecimiento superior a un futuro, aportando, innovando y colaborando con el grupo humano que lo integran.”

Los formatos tienen un organigrama homogenizado aplicable a todas sus sucursales. La cantidad de trabajadores que ocupan los puestos varía dependiendo zona geográfica y mapa de ventas. A continuación (Ver cuadro 3) se presenta el organigrama organizacional dentro del formato de las treinta tiendas multi-marca de zona sur:



Cuadro 3. Fuente elaboración propia 2020

Todas las células de trabajo responden a las decisiones que se toman a nivel compañía y en conjunto con el área de: capital humano, supervisores zonales y gerentes de tiendas. Ya que el área de recursos humanos se encuentra descentralizada, cada sucursal controla sus propias situaciones particulares con el personal. Los gerentes de tienda tienen cierto grado de autonomía, permitiéndoles adaptar el negocio a cualquier ambiente específico. Junto con esto, las nuevas tecnologías facilitan y permiten que el capital humano pueda utilizar distintos mecanismos para comunicar e interactuar con las sucursales tales como: portales, correos electrónicos, plataformas, aplicaciones, etcétera.

Es necesario identificar si la empresa tiene un plan anual de capacitación y, de ser así, cuáles son los medios que utilizan (Franklin, Krieger 2011). Estos últimos meses y frente al contexto de pandemia mundial que estamos atravesando², las capacitaciones se realizan únicamente de forma virtual. Cuentan con una plataforma exclusiva donde hay varios cursos que no son obligatorios. En cuanto a las herramientas que pueden facilitar al personal, cada sucursal tiene dos computadoras con acceso a internet y cuatro con acceso limitado para navegar solamente por intranet ubicadas en línea de cajas (punto de venta). Estos elementos pueden considerarse de vital importancia para llevar a cabo formaciones con modalidad *e-learning*.

² Pandemia por el virus COVID 19.

Todos los empleados de las treinta sucursales ubicadas en zona sur pertenecen al Sindicato de Empleados de Comercio (SEC) N° 130/75, salvo el perfil de gerente de tiendas que se encuentra fuera de convenio. En su web, el sindicato indica que:

El avance de la tecnología y los nuevos paradigmas de formación influyen directamente en nuestra rutina laboral, exigiendo una actualización permanente. Los empleados de comercio no escapamos a esto y nos desafía a mantenernos al día en un contexto laboral cada vez más exigente y profesional. Por eso, entendemos que no hay nada mejor que prepararse desde nuestra mismísima plataforma: nuestro gremio. (Web Institucional, 2020)

El sindicato de Comercio ofrece una serie de capacitaciones a través de distintas plataformas virtuales. Los requisitos para acceder son mínimos: ser afiliado, tener la cuota sindical al día y pagar una cuota cooperadora. Sí bien los cursos ofrecidos son de varias temáticas, el objetivo organizacional pretende que el proceso de aprendizaje sea diseñado y ejecutado desde la organización misma. Pretenden encargarse del diseño de las actividades y programas de formación, organizando el cronograma según las necesidades propias de la empresa, destinando los costos que creen propicios y contratando a capacitadores externos en caso de ser necesario.

Estas observaciones formarán parte del criterio utilizado para detectar las necesidades de capacitación y luego elaborar el plan de capacitación en sí.

Capítulo 3. Detección de necesidades de capacitación

En este capítulo se busca responder al segundo y tercer objetivo específico planteados en el TIF: *Obtener datos mediante observación in situ, encuestas con la herramienta de formularios Google y entrevistas a miembros claves de la empresa y analizar la información brindada desde el área encargada de la gestión del personal, para reconocer situaciones que merecen capacitarse.* Asimismo, se tendrán en cuenta los niveles postulados por Chiavenato (2007) para realizar el proceso de detección de necesidades de capacitación: *Nivel de análisis de los recursos humanos y nivel de análisis de las operaciones y tareas.*

Para la detección del análisis de las necesidades de capacitación se ha tenido en cuenta el análisis organizacional previamente realizado en esta investigación. También, se tomarán en consideración los resultados obtenidos a través de la encuesta con la herramienta *Google Forms*, las entrevistas realizadas a miembros de la organización, las evaluaciones de desempeño, la observación in situ y los indicadores de gestión de recursos humanos.

3.1. La observación in situ

Esta herramienta permite obtener una visión panorámica de cómo funciona la empresa. La idea es contrastar la información obtenida de entrevistas con personas representativas.³ El método debe estar alineado con los objetivos principales del TIF. No sólo debe brindar nueva información, si no que puede confirmar hipótesis planteadas al comienzo de la investigación. Dentro de los objetivos estratégicos de la organización estudiada y particularmente del formato de tiendas multi-marca dedicado a la venta minorista de artículos de perfumería, se conforma el cumplimiento de los compromisos asumidos bajo el Convenio Colectivo de Comercio 130/75 firmado junto a la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS). Tanto los cajeros como los líderes de equipo (en adelante encargados) están inscriptos en categorías de dicho convenio. En cambio los gerentes de sucursal, el personal jerárquico y los trabajadores de Casa Central (Capital Humano, etc.) están fuera de convenio pero comprendidos por la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744. En particular, las prestaciones remunerativas están divididas entre aquellos trabajadores cuya jornada laboral es de 30 horas semanales (cinco horas, seis días de la semana, franco fijo el día domingo) y los que cumplen 48 horas semanales (ocho horas, seis días de la semana, franco fijo el día domingo).

³ Contrastar la Situación Ideal con la Situación Real.

Las sucursales del formato multi-marca disponen de un *Lay Out*⁴ estandarizado, lo que permite que la inducción del personal sea igual en todas las tiendas. Cada trabajador, al momento de ingresar a su jornada laboral, debe consultar cuáles son las tareas a realizar en el transcurso del día. En el caso de los encargados, el comunicador directo es una aplicación llamada ASAP visualizada en *Intranet*. Por su parte, los cajeros y/o asesores de ventas recurren a la información brindada por los encargados.

3.2. Descripciones de puesto

La cantidad de empleados dentro de las sucursales varía principalmente por la zona geográfica, la disposición edilicia, el *Lay out*, la cantidad de ventas y la frecuencia de los clientes. Cada tienda tiene: vendedores, cajeros, dos líderes de equipo y un gerente de sucursal. Las tareas y responsabilidades de los puestos están plasmadas en sus respectivas descripciones de puesto⁵. A continuación detallaremos la descripción de puesto de un cajero y de un líder de equipo, con las respectivas competencias intrínsecas al puesto. Ambos perfiles fueron pensados para implementar el Plan Anual de Capacitación.

Para determinar el grado necesario de cada competencia, se tomará como referencia el siguiente gradiente y la descripción y el diccionario de competencias de Alles (2005).

Nivel	Especificaciones
A	Alto.
B	Bueno, por encima del estándar.
C	Mínimo requerido para el puesto.

⁴ **Lay out:** Se trata de un aspecto estratégico para cualquier tipo de empresa, sea de manufactura o de servicios. Nos estamos refiriendo a la disposición de los elementos, es decir, las máquinas, las estaciones de trabajo, las áreas de almacenamiento, los pasillos y los espacios comunes que se compone una instalación productiva.

⁵ **Descripción de puesto:** práctica que consiste en definir formalmente las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de trabajo, detallando: La misión y el objetivo que persiguen de acuerdo a la estrategia empresarial.

Competencias genéricas (aplicables a ambos puestos)

- **Orientación al cliente:** implica ayudar a los clientes, comprender y satisfacer sus necesidades. Esforzarse por conocer y resolver las problemáticas de los clientes internos, proveedores y del personal de la organización.

Niveles	Especificaciones
A	Establece una relación con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.
B	Promueve la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
C	Mantiene una actitud de disponibilidad con el cliente. El cliente casi siempre puede encontrarlo.

- **Trabajo en equipo:** implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, de formar parte de un grupo para trabajar juntos.

Niveles	Especificaciones
A	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

B	Desarrolla el espíritu de equipo. Anima y motiva a los demás. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación.
C	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

- **Iniciativa:** es la predisposición a actuar proactivamente. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Nivel	Especificaciones
A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia.
B	Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Frente a una crisis tiende a esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

- **Adaptabilidad al cambio:** es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

Niveles	Especificaciones
A	Posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.
B	Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaban acostumbradas dentro de su rutina de trabajo.
C	Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.

Competencias específicas (aplicables al puesto de líder de equipo)

- **Liderazgo:** es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Nivel	Especificaciones
A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da <i>feedback</i> sobre su avance. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando <i>feedback</i> a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.
C	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

- **Capacidad de planificación y organización:** permite determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

Nivel	Especificaciones
A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema. Define prioridades y es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas controlando la calidad del trabajo.
C	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

- **Habilidades de contacto:** es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara y asertiva. Alienta a otros a compartir información. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

Nivel	Especificaciones
A	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.
B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
C	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
<i>Nombre de la posición:</i>	Líder de equipo
<i>Posición del Manager:</i>	Gerente de sucursal
<i>Dirección:</i>	Operaciones - Salón
Propósito de la Posición	
Brindar un servicio de excelencia, ofreciendo una atención personalizada acorde a las necesidades de cada cliente e impulsando la venta encadenada. Resolver los conflictos y/o necesidades que puedan surgir en las sucursales y/o a los miembros del equipo.	
Conocimientos, Habilidades y experiencia requerida	
<i>Conocimientos para la posición:</i>	Manejo de valores (Deseable) Manejo de equipos (Deseable)
<i>Habilidades/ Competencias:</i>	Excelente calidad de atención a nuestros clientes, brindar un servicio personalizado, detectar las necesidades de cada cliente, detectar prioridades y criticidad poniendo el foco en los resultados a obtener, capacidad de escucha activa y comprensiva para manejar el estrés de cada cliente, trabajo en equipo, empatía, creatividad para detectar oportunidades de ventas.
<i>Competencia</i>	<i>Nivel requerido</i>
Orientación al cliente: Implica ayudar a los clientes, comprender y satisfacer sus necesidades. Esforzarse por conocer y resolver las problemáticas de los clientes internos, proveedores y del personal de la organización.	A (alto)
Trabajo en equipo: Implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, de formar parte de un grupo para trabajar juntos.	Esperable A (alto), adaptable B (bueno)
Iniciativa: Es la predisposición a actuar proactivamente. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	A (alto)
Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.	A (alto)
Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.	B (bueno)
Capacidad de planificación y organización: Permite determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	A (alto)
Habilidades de contacto: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara y asertiva. Alienta a otros a compartir información.	A (alto)

<i>Experiencia:</i>	Deseable experiencia previa en el puesto y/o puestos afines, con capacidad de innovación, adaptabilidad y mayor eficacia para la resolución de conflictos.
Principales responsabilidades de la posición	
Atender de forma personalizada y cordial a los clientes.	
Recepcionar y reponer la mercadería proveniente de CDF (depósito Ciudadela)	
Asegurar y mantener el orden y la limpieza del espacio de trabajo.	
Realizar tareas referidas a la administración de la sucursal.	
Manejar caja fuerte, cerrar cajas de punto de venta, atender al transportador de caudales.	
Controlar el stock de mercaderías, realizando seguimiento trimestral.	
Comunicar de forma efectiva las decisiones empresariales.	
Ejecutar control de las condiciones edilicias, de sistemas/operadores y de seguridad e higiene.	
Atender a proveedores.	
Cargar las novedades del personal.	
Diseñar el cronograma de vacaciones/ licencias.	
Emplear informes de ventas. Tener un buen manejo de herramientas informáticas	
Realizar las capacitaciones dictadas por recursos humanos.	
Ambiente de trabajo.	
Promover los buenos hábitos y el buen clima laboral dentro de la sucursal, alineados a los valores y al propósito de nuestra compañía.	
Dimensiones de la posición	
<i>Integra:</i>	Equipo conformado por cajeros/repositores, asesores de belleza, liderados por asistentes (líderes de equipo) y gerentes.
<i>Asiste:</i>	Al resto del equipo ante ausencia, vacaciones o licencias.
Decisiones	
Resolución de reclamos de cara a los clientes. Toma de decisiones que interpelan a toda la sucursal. Liderazgo y comunicación asertiva no confrontativa.	
Otros comentarios/ Información relevante	
Siendo una empresa de salud, bienestar y experiencia Premium, es importante que tanto el salón como los espacios comunes (oficinas, comedores, baños, lockers) sean un ejemplo de orden y limpieza. El líder de equipo debe promover que durante su jornada de trabajo los espacios se encuentren limpios y ordenados y que el equipo trabaje en un buen ambiente laboral.	

Fuente: elaboración propia con lo brindado por los responsables del Área de Recursos Humanos, 2020

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
<i>Nombre de la posición:</i>	Cajero
<i>Posición del Manager:</i>	Líder de equipo
<i>Dirección:</i>	Operaciones - Salón
Propósito de la Posición	
Brindar un servicio de excelencia, ofreciendo una atención personalizada acorde a las necesidades de cada cliente e impulsando la venta encadenada.	
Conocimientos, Habilidades y experiencia requerida	
<i>Conocimientos para la posición:</i> Manejo de valores (Deseable)	
<i>Habilidades/ Competencias:</i> Excelente calidad de atención a nuestros clientes, brindar un servicio personalizado, detectar las necesidades de cada cliente, detectar prioridades y criticidad poniendo el foco en los resultados a obtener, capacidad de escucha activa y comprensiva para manejar el estrés de cada cliente, trabajo en equipo, empatía, creatividad para detectar oportunidades de ventas.	
<i>Competencia</i>	<i>Nivel requerido</i>
Orientación al cliente: Implica ayudar a los clientes, comprender y satisfacer sus necesidades. Esforzarse por conocer y resolver las problemáticas de los clientes internos, proveedores y del personal de la organización.	B (bueno)
Trabajo en equipo: Implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, de formar parte de un grupo para trabajar juntos.	Esperable B (bueno), adaptable C (mínimo requerido para el puesto)
Iniciativa: Es la predisposición a actuar proactivamente. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	B (bueno)
Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.	B (bueno)
<i>Experiencia:</i> No requiere experiencia previa.	

Principales responsabilidades de la posición	
Atender de forma personalizada y cordial a los clientes.	
Asegurar la venta encadenada, respetando los productos sugeridos y claves de acuerdo con la dinámica comercial definida por estacionalidad, fechas especiales y promociones.	
Cumplir con los procedimientos de manejo de valores establecidos.	
Recepcionar y reponer la mercadería proveniente de CDF (depósito Ciudadela)	
Actualizar y cambiar precios , armado de ofertas, pedidos, recepción y reposición de mercadería	
Asegurar y mantener el orden y la limpieza del espacio de trabajo.	
Realizar el control de vencimientos, separando dicha mercadería, según las condiciones impuestas por el gerente de cada sucursal.	
Realizar las capacitaciones dictadas por recursos humanos.	
Ambiente de trabajo	
Promover los buenos hábitos y el buen clima laboral dentro de la sucursal, alineados a los valores y al propósito de nuestra compañía.	
Dimensiones de la posición	
<i>Integra:</i>	Equipo conformado por cajeros/repositores, asesores de belleza, liderados por asistentes (líderes de equipo) y gerentes.
<i>Asiste:</i>	Al resto del equipo ante ausencia, vacaciones o licencias.
Decisiones	
Resolución de reclamos de cara a los clientes.	
Otros comentarios/ Información relevante	
Siendo una empresa de salud, bienestar y experiencia Premium, es importante que tanto el salón como los espacios comunes (oficinas, comedores, baños, lockers) sean un ejemplo de orden y limpieza. El cajero/repositor debe promover que durante su jornada de trabajo los espacios se encuentren limpios y ordenados.	

Fuente: elaboración propia con lo brindado por los responsables del Área de Recursos Humanos, 2020

3.3. Evaluaciones de desempeño

Las evaluaciones de desempeño se consideran parte de la gestión del área de recursos humanos y sirven principalmente para evaluar y medir a los integrantes de una organización. El objetivo es visualizar si los empleados realizan las tareas de la manera esperada y si cumplen con los objetivos organizacionales (Franklin y Krieger, 2011). La empresa estudiada cuenta con dichas evaluaciones, para realizarlas se definen tres niveles de comportamiento diferenciando los distintos puestos jerárquicos:

- Nivel 1. Colaboradores de operaciones y logística. (Inclusive cajeros y vendedores)
- Nivel 2. Colaboradores de casa central sin personas a cargo.
- Nivel 3. Líderes de la organización, tanto de casa central como de la organización.

La escala de medición de las evaluaciones de desempeño es la siguiente:

Calificación	Definición
Trabajemos en esto ¡Confío en vos!	No manifestás los comportamientos requeridos para realizar tu trabajo de manera óptima, colaborando con tu equipo y promoviendo nuestra cultura. ¡Contruyamos un plan de trabajo!
Lo lograste. ¡Seguí así!	Demostrás los comportamientos asociados con nuestros valores de manera sólida y sostenida. Bien hecho. ¡Vamos por más!
Sos referente, ¡Nos inspiras!	Sos un referente y ejemplo a seguir de nuestra cultura. ¡Felicitaciones! Te alentamos a contagiar a los demás para seguir fortaleciendo nuestros valores.

Cuadro 4. Fuente: responsables del Área de Recursos Humanos 2020

Las mismas disponen de cinco valores globales utilizados en las evaluaciones de desempeño:

➤ <i>Alentamos la actitud innovadora:</i> Nos desafiamos, nos anticipamos y capitalizamos nuestros aprendizajes, innovando para transformarlos y evolucionar.
➤ <i>Estamos orientados al logro:</i> Nos comprometemos con nuestros propósitos, siempre focalizados en generar resultados superadores.
➤ <i>Construimos juntos:</i> Generamos valores de equipo. Desarrollamos redes flexibles de colaboración, generosidad y profesionalismo.
➤ <i>Nos valoramos:</i> Nos escuchamos, somos empáticos y nos involucramos. Trabajamos en nuestro crecimiento profesional y promovemos el desarrollo integral de nuestros equipos de trabajo.
➤ <i>Nos apasionan nuestros clientes:</i> Trabajamos con pasión para lograr la “mejor experiencia del cliente”. Construimos relaciones sustentables e impulsamos una cultura de servicios.

Cuadro 5. Fuente: responsables del Área de Recursos Humanos 2020

3.4 Indicadores de Gestión de recursos humanos

En el proceso de detección de necesidades de capacitación, los indicadores de gestión son de gran importancia ya que de manera cuantificable, permiten relevar aspectos que podrían ser útiles al momento de diseñar un plan de capacitación y sus respectivas actividades.

Detectar las falencias y posibles mejoras, de forma temprana, en el ámbito laboral y haciéndolo a través de la medición con indicadores, nos permitirá resolver, de forma precisa, las contingencias que pudieron resultar perjudiciales en un determinado tiempo para nuestra organización (Cravino, 2007).

El desarrollo organizacional va de la mano del desempeño de cada trabajador en cada puesto de trabajo. Los siguientes indicadores⁶ permitirán demostrar cual es el nivel de cuestiones subyacentes previas relevantes para la implementación del Plan Anual de Capacitación.

Indicador para medir efectividad de la plataforma online

<i>Indicador.</i> Entradas a la plataforma <i>E-learning</i> .
<i>Descripción.</i> Establecer una relación entre la cantidad de entradas que la plataforma encargada de brindar las capacitaciones online tuvo previo a la capacitación “ <i>Optimización de la plataforma e-learning</i> ” y las que se dieron posteriormente a dicha capacitación, para obtener un porcentaje de la tasa de efectividad.
<i>Responsables de llevar adelante el Indicador.</i> Área encargada de capacitación.
<i>Áreas colaborativas.</i> Área de gestión del personal.
<i>Establecer los destinatarios de la información.</i> Todo el personal comprometido por capacitaciones dentro de la organización.
<i>Periodicidad.</i> Semestral.
<i>Objetivos.</i> Optimizar el proceso de capacitación. Mejorar los aspectos de dichos programas considerando que pueden significar un impacto positivo en la productividad y en el clima organizacional. Frenar el impacto económico negativo que significa el desconocimiento de estas capacitaciones y el incumplimiento de ellas por parte del personal.
<i>Fuentes.</i> Reportes estadísticos de capacitaciones realizadas de manera efectiva.

⁶ Indicadores de Gestión de Recursos Humanos elaborados con los criterios aprendidos en la materia: Tecnologías aplicadas a la gestión del trabajo. UNAJ, 2020.

<i>Tipo de dato.</i> Tasas
<i>Parámetros de interpretación. (Juicio).</i> Histórico y objetivo.

Cuadro 6. Fuente: elaboración propia

Resultados obtenidos previos a la implementación del plan de capacitación

Competencias específicas/ actividad	Nivel de conocimiento/ resultados		
	Bajo	Intermedio	Alto
Utilización de la plataforma e-learning.		X	
Entrada de empleados a la plataforma online.	X		
Finalización de proyectos/capacitaciones.	X		

Cuadro 7. Fuente: elaboración propia.2020

Indicador para medir cantidad de conflictos y efectividad de comunicación

❖ <i>Indicador.</i> Reportes de cantidad de conflictos relacionados con mandos medios.
❖ <i>Descripción.</i> Establecer la relación entre la cantidad de conflictos reportados por cuestiones relacionadas con la comunicación de mandos medios, con la tasa de nuevos conflictos posterior a la implementación de “ <i>Taller de comunicación asertiva y escucha activa</i> ”.
❖ <i>Responsables de llevar adelante el Indicador.</i> Área encargada de capacitación.
❖ <i>Áreas colaborativas.</i> Área encargada de gestión del personal.
❖ <i>Establecer los destinatarios de la información.</i> Todo el personal de la organización con mandos medios.
❖ <i>Periodicidad.</i> Semestral.

❖ <i>Objetivos.</i> Identificar el alcance de la capacitación, ya que su correcta implementación implicaría de manera directa eliminar la cantidad de conflictos dentro de las sucursales de la organización.
❖ <i>Fuentes.</i> Reportes de los conflictos a lo largo del semestre. Nómina total de los trabajadores de mandos medios de la organización (sucursales zona sur)
❖ <i>Tipo de dato.</i> Tasas
❖ <i>Parámetros de interpretación. (Juicio).</i> Histórico, objetivo y competitivo.

Cuadro 8. Fuente elaboración propia.2020

Resultados obtenidos previos a la implementación del plan de capacitación

Competencias específicas/ actividad	Nivel de conocimiento/ resultados		
	Bajo	Intermedio	Alto
Comunicación efectiva		X	
Habilidades de contacto	X		
Escucha activa		X	
N° de conflictos relevados			X

Cuadro 9. Fuente elaboración propia.2020

Indicador para medir nivel de competencias de mandos medios

<i>Indicador.</i> Resultados de la evaluación de desempeño.
<i>Descripción.</i> Establecer una relación entre el porcentaje de efectividad de las evaluaciones de desempeño de los mandos medios de zona sur, teniendo en cuenta la “ <i>capacitación de competencias y habilidades de mandos medios</i> ”. Se buscará relacionar las competencias y habilidades de los líderes de equipo luego de la implementación del Plan Anual de capacitación, teniendo como parámetro las evaluaciones de desempeño del año posterior.
<i>Responsables de llevar adelante el Indicador.</i> Área encargada de capacitación.
<i>Áreas colaborativas.</i> Área de gestión del personal.

<i>Establecer los destinatarios de la información.</i> Todos los líderes de equipo de zona sur.
<i>Periodicidad.</i> Semestral.
<i>Objetivos.</i> Optimizar las competencias propias de los miembros del puesto, considerando que esto puede significar un impacto positivo en el manejo de equipos, la productividad en las tiendas y el clima organizacional.
<i>Fuentes.</i> Reportes sobre las evaluaciones de desempeño previas.
<i>Tipo de dato.</i> Tasas
<i>Parámetros de interpretación. (Juicio).</i> Histórico y objetivo.

Cuadro 10. Fuente elaboración propia.2020

Resultados obtenidos previos a la implementación del plan de capacitación

Competencias específicas/ actividad	Nivel de conocimiento/ resultados		
	Bajo	Intermedio	Alto
Orientación al cliente		X	
Trabajo en equipo		X	
Iniciativa	X		
Adaptabilidad al cambio	X		
Liderazgo		X	
Capacidad de planificación y organización	X		
Habilidades de contacto		X	

Cuadro 11. Fuente elaboración propia.2020

3.5 Entrevistas

Se realizaron seis entrevistas a integrantes de la organización con distintos puestos jerárquicos (Cajero/a, líderes de equipo, gerentes de sucursal y encargado del área de gestión del personal). Todas las personas entrevistadas fueron informadas del consentimiento de confidencialidad. Las entrevistas contaban con tópicos específicos, para abordar ciertas temáticas relevantes para el proceso de detección de necesidades de capacitación.

El principal aspecto para destacar es la percepción que los miembros de la organización tienen sobre las capacitaciones online. En función a esta inquietud, se nos ha informado que:

Las capacitaciones online para mí no funcionan. Pero no funcionan porque estén mal planteadas, sino porque no existe un seguimiento de las mismas. Lo ideal sería que exista una manera de controlar que trabajador hizo o no x capacitación, pero eso no sucede. Plantearon el portal de una manera que no funcionó. En la cotidianeidad del trabajo esto no significa una complicación porque la operativa se la enseña al que llega alguien que esta hace más tiempo ya que además los chicos no saben cómo realizarlas.

Gerente de sucursal I.

Ante la pregunta sobre cuál era la dificultad de realizar las capacitaciones brindadas por el departamento de Recursos Humanos, el cajero entrevistado expone que:

*El portal para hacer las capacitaciones es inaccesible. Además suelen ser siempre en el horario laboral, hoy en día con el contexto de pandemia solo se hacen por internet, es imposible con todas las tareas que hay que realizar durante la jornada que podamos darnos un tiempo para hacerlas. Cuando salimos del trabajo, no todos contamos con dispositivos electrónicos, entonces quedan en la nada. **Cajero/repositor.***

Por último una de las líderes de equipo entrevistada, nos manifiesta que:

Pienso que el sistema actual de capacitaciones podría mejorar. Ahora son todas virtuales, antes eran todas presenciales. No existe un punto medio. Y ahí está el problema. El sistema en sí es flojo, las franjas horarias no son buenas y accesibles a todos los miembros del equipo pero el contenido es acertado y bueno.

Particularmente tuve un inconveniente con una capacitación, aparecía como que la había desaprobado y por eso se me bloqueo el usuario. Creo que si solo van a ser capacitaciones a través del

*portal tendrían que hacerle un ajuste para que funcione correctamente. **Líder de equipo I.***

Otro aspecto relevante surgió a través de la pregunta que apuntaba a las desventajas que los entrevistados sentían que atravesaban tanto la organización como sus puestos de trabajo en la actualidad:

*Actualmente, la mayoría de capacitaciones surgen por una necesidad. Son pocas las empresas que hoy en día hacen todo tan metódico. Cuando llegue a trabajar a la organización me llamo mucho la atención la falta de orden en ciertos aspectos, que podrían fácilmente capacitarse y así evitar malos manejos de equipos. El principal problema es la falta de capacitación y entrenamiento que tienen los líderes de equipo. **Gerente de sucursal II.***

Asimismo, agrega que:

*Considero que hay diversas necesidades de capacitación en la empresa. A los líderes se los debería capacitar mucho más de lo que se hace. El líder sabe correr el turno y cuáles son las prioridades de la sucursal, pero si se sientan a ver números y estadísticas de ventas es algo que no saben hacer. Estaría buenísimo que los puestos se profesionalicen, que les brinden mayores herramientas para lograr los estándares esperados. **Gerente de sucursal II.***

Considerando que es necesario que las personas conozcan su trabajo y las tareas que comprende el puesto que ocupan, la capacitación es fundamental ya que aumentaría el rendimiento profesional y por ende las relaciones humanas dentro de la empresa. Continuando con la línea de dificultades laborales, encontramos comentarios como:

Me parece importante que al momento de acceder al puesto de líder de equipo nos brinden herramientas concretas desde la organización de cómo comunicar aspectos organizacionales, cómo

llegar al equipo, cómo lograr una comunicación asertiva. Me parece buena la idea que sea online, pero que tengamos una instancia presencial, para así se afianzan más los conocimientos.
Líder de equipo II.

Para relevar el estado de la comunicación institucional, los entrevistados nos refirieron una serie de cuestiones que afectan a la relación sinérgica al interior de sus equipos de trabajo:

En general la comunicación es muy lenta. Como líder surgen problemáticas en la sucursal que se tienen que resolver de inmediato. Esperar la respuesta de parte de Capital Humano, o inclusive del Gerente es muy engorroso. Considero que se deben agilizar los medios para comunicarse. **Líder de equipo II.**

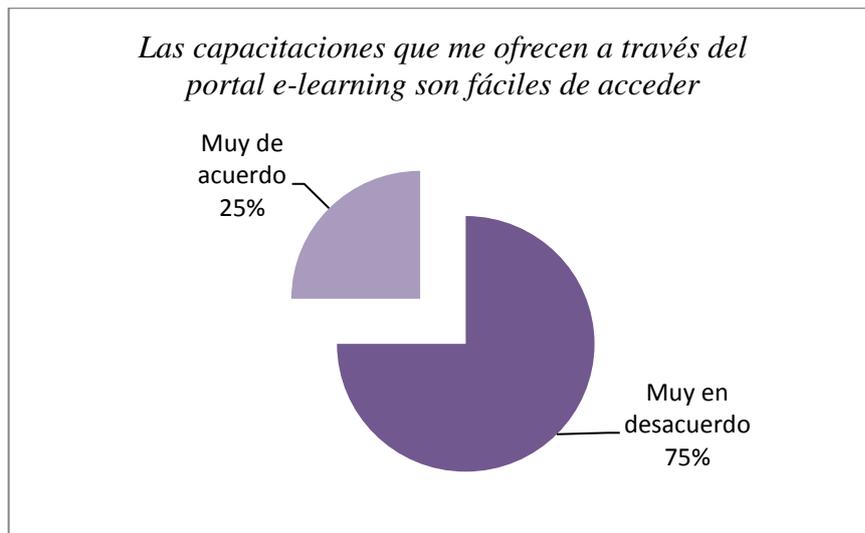
Inclusive la responsable del área encargada de recursos humanos cuenta que:

Creo que hay que homogenizar la manera de comunicar ¿Cómo? Capacitando a los encargados y a los gerentes para que la bajada de información sea la misma, eso facilitaría muchísimo nuestro trabajo y por supuesto alcanzar el ideal de excelencia en la experiencia de ventas que tiene la empresa. **Responsable del área de RR.HH**

3.7 Encuestas

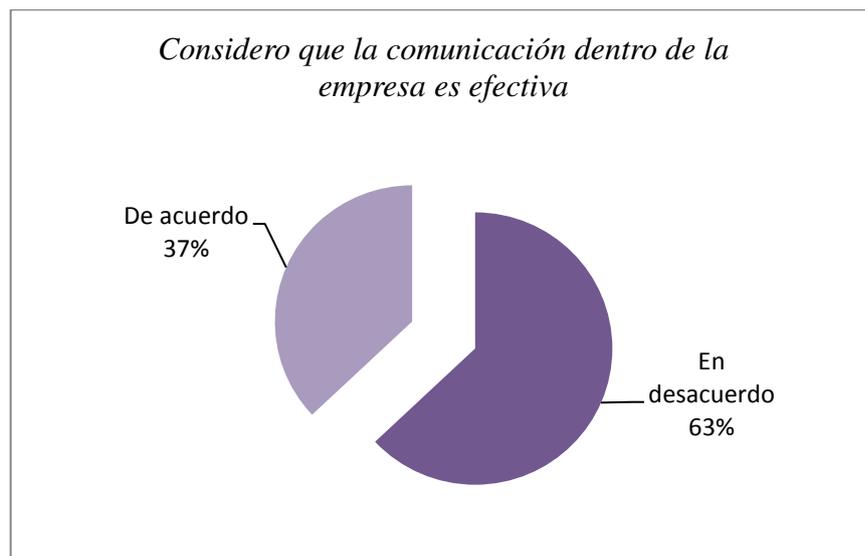
Durante el mes de Julio del 2020 se realizó un cuestionario cuyos destinatarios fueron los miembros de cinco sucursales de la organización bajo estudio de zona sur. Contó con un total de 14 participantes de distintos puestos jerárquicos. (Ver anexos 1, 2, 3, 4 y 5)

Mediante los resultados del cuestionario se puede observar que el nivel de aceptación de las capacitaciones online es bajo. (Ver cuadro 12) Se consultó a cajeros y líderes de las sucursales si las capacitaciones ofrecidas por el portal *e-learning* eran fáciles de acceder, el 75% estuvo en desacuerdo con esta afirmación.



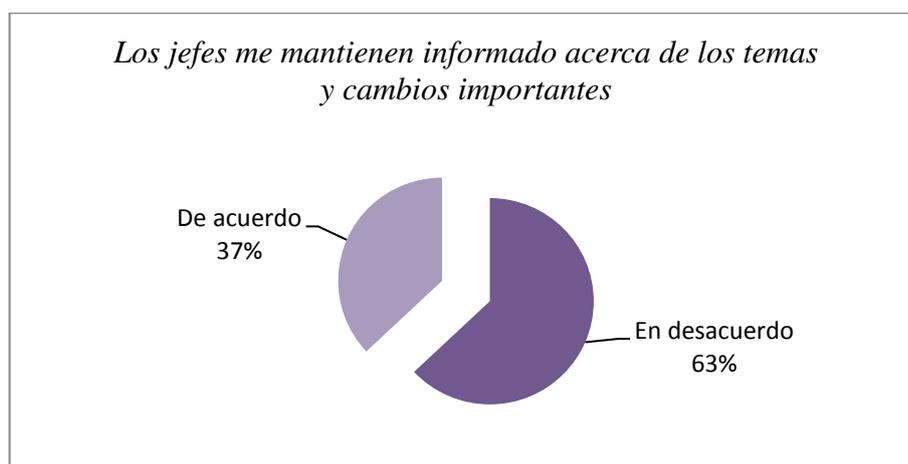
Cuadro 12. Fuente elaboración propia

Dentro de los datos recolectados para conocer el estado de la comunicación hacia el interior de la empresa (Cuadro 13) frente a la afirmación de sí consideran que la comunicación es efectiva, se observa que más del 50% está en desacuerdo.



Cuadro 13. Fuente: elaboración propia

En cuanto a la información acerca de temas relevantes para los grupos de trabajo, el 63% (10 personas) sienten que sus jefes directos no son claros y no actualizan la información importante. (Cuadro 14)



Cuadro 14. Elaboración propia

3.8 Conclusión de la investigación diagnóstica

Luego de realizar el proceso de detección de necesidades de capacitación, se puede ejecutar un diagnóstico exhaustivo sobre las falencias y los desafíos reales en una organización. A partir de este proceso se deberán llevar a cabo ejercicios que permitirán el desarrollo de un plan de acción para las distintas necesidades detectadas. Para ser efectivo, este proceso requiere que “todos los involucrados deben coincidir en la percepción de la necesidad aunque haya diferentes matices entre los distintos evaluadores” (Blake, 2000, p. 36)

Por medio de las diferentes herramientas brindadas por la empresa y obtenidas de fuentes primarias se llegan los siguientes hallazgos:

- Existe una falla en la plataforma online que tiene la empresa para realizar las capacitaciones *e-learning*.
- Hay poca participación en las capacitaciones, no sólo por falta de conocimiento de éstas, sino también por la dificultad que tienen de acceder los empleados al portal correspondiente.
- Falta capacitación formal para el puesto de líder de equipo.
- No se cumple en su totalidad los requisitos planteados en la descripción de puesto del perfil de líder. (*Comunicar de forma efectiva las decisiones empresariales/ Comunicarse de manera asertiva con los clientes internos, externos y el personal.*)
- Existe una carencia de criterios homogeneizados en materia de comunicación.
- Los miembros de la organización no se sienten incluidos e informados sobre aspectos sensibles.

- Se observa que la comunicación no es efectiva.

Los aspectos mencionados pretenden enfatizar sobre la posibilidad que tienen las capacitaciones para crear planes de aprendizaje que permitan mejorar competencias, perfiles de puestos y optimizar el uso de las plataformas pensadas para la formación. Así, de manera objetiva, se busca pujar hacia el desarrollo organizacional generando ventajas competitivas que posicionen mejor a la empresa en cuestión.

Mediante la observación in situ se evidenció que la cantidad de empleados que realizaban capacitaciones online era baja. Dicha información fue verificada por las encuestas y entrevistas realizadas a miembros de la empresa que alegaban dificultades para acceder al portal. Concretamente, con los indicadores de gestión de recursos humanos, se pudo notar que la utilización de la plataforma *e-learning* no era la esperada. Efectivamente, esta necesidad detectada responde a una carencia de conocimientos.

Las descripciones de puesto y las evaluaciones de desempeño demostraron que las habilidades de comunicación estaban interpeladas por la subjetividad de quienes las impartían. Las competencias planteadas en los perfiles de puesto del líder de equipo no demostraban el cumplimiento último nivel de escala medición de la evaluación de desempeño. Con el indicador de gestión se evidenció que el número de conflictos dentro de las tiendas era alto, pudiendo estar relacionado a la falta de unicidad de criterio en materia de comunicación. Esta última necesidad detectada en el proceso de DNC responde a una falta de habilidades y competencias.

Por otro lado, los y las entrevistados/as dejaron en evidencia situaciones de dificultad que interpelan a los mandos medios. A nivel organizacional faltan instancias de capacitación formales para los puestos ocupados por los líderes de equipo (encargados). Los indicadores de gestión comprobaron que el nivel de las evaluaciones de desempeño no responde al desarrollo que los ocupantes del puesto deberían tener. En síntesis, este momento del proceso de DNC responde a una falla general de conocimientos, habilidades, actitudes y competencias a capacitar.

A raíz de la información obtenida y luego de clasificarla para que se pueda definir el grado de prioridad en relación con los recursos que cuenta la empresa estudiada (Sánchez Aragón et al, 2004) se diseñará el correspondiente Plan Anual de Capacitación para implementarse durante el período 2021.

3.8 Cuadro resumen

Puesto	Instrumento de evaluación	Necesidad detectada
Líder de equipo/ Cajero repositor	Observación in situ	Poca participación en los procesos de aprendizaje por dificultad que tienen los empleados para acceder al portal correspondiente que brinda las capacitaciones online.
	Indicadores de gestión	
	Encuestas	
	Entrevistas	
Líder de equipo	Descripción de puesto	Carencia de criterios homogeneizados en materia de comunicación. Esta no es asertiva. Los miembros no se sienten informados sobre aspectos importantes relacionados a la organización.
	Evaluación de desempeño	
	Indicadores de gestión	
	Entrevistas	
	Encuestas	
Líder de equipo	Descripción de puesto	Falta de capacitaciones formales para el puesto de líder de equipo. No se cumplen en su totalidad los requisitos y competencias planteadas en la descripción de puesto.
	Evaluación de desempeño	
	Indicadores de gestión	
	Entrevistas	
	Encuestas	

Cuadro 15. Fuente: elaboración propia. 2020

Parte II. Propuesta del Plan Anual de Capacitación

Capítulo 4. Plan Anual de Capacitación

En el siguiente capítulo se tendrán en cuenta los últimos dos objetivos específicos planteados en el TIF: *Realizar un plan de capacitación para optimizar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores de la empresa estudiada para aumentar la productividad y el rendimiento y desarrollar el Plan Anual de Capacitación en vías de las necesidades detectadas previamente, adecuando las actividades a la organización elegida, para llevarse a cabo durante el año 2021.*

4.1 Diseño del plan de capacitación

El correspondiente plan se diseñará mediante los aspectos a mejorar detectados en el previo proceso de DNC. Sus objetivos principales serán:

- Generar una adquisición de competencias para el uso de la plataforma *e-learning* que cuenta la empresa para realizar capacitaciones.
- Mejorar la comunicación dentro de la organización y que sea eficaz y asertiva.
- Crear capacitaciones formales para el puesto de Líder de equipo que respondan a las competencias previstas en la descripción de puesto.

Ya que es una propuesta anual, se dividirá la formación de manera semestral. En primera instancia se capacitará el aspecto más necesario que es la correcta utilización del portal *e-learning*. A futuro, esto optimizará los procesos de capacitación y formación dictados en dicha modalidad. Cabe destacar que podría significar un impacto positivo en la productividad y en el clima organizacional. A su vez, frenaría el impacto económico negativo que significa el desconocimiento de la plataforma y, por consecuencia sus capacitaciones. Dentro de los primeros meses, también se implementará la capacitación correspondiente a las cuestiones asociadas con la comunicación. Estará dirigida a los líderes de equipo. Se espera que al capacitar este aspecto se logre reducir los conflictos de intereses dentro de las sucursales y mejorar el clima organizacional.

En el segundo semestre, se implementará la capacitación destinada a los nuevos ascensos y a los líderes de equipo ya ascendidos. El objetivo principal de esta capacitación será dotar de

herramientas y fortalecer las competencias de los miembros de la compañía que ocupan este puesto.

Las tres capacitaciones se realizarán de manera presencial en el salón de capacitaciones casa central de la empresa ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (zona Congreso). Tanto la capacitación sobre comunicación y la destinada a los encargados contará con un encuentro asincrónico que se detallará más adelante.

4.2. Diseño de actividades de capacitación

4.2.1 Adquisición de competencias para el uso de la plataforma e-learning

Como se mencionó previamente, el correcto funcionamiento de la plataforma *e-learning* no sólo tiene un impacto positivo en las cuestiones organizacionales y netamente operativas de cada puesto, sino que también beneficiarían el costo que implica mantener el portal de capacitaciones, el de crear capacitaciones que no tienen alcances y evitar problemas financieros que llegarán a surgir de una mala implementación de nuevos procesos de trabajo. Esta capacitación se origina por una carencia de conocimientos.

La capacitación estará dirigida a tres miembros (preferentemente dos cajeros/repositores y un líder de equipo) de las treinta sucursales de zona sur, con un total de 90 participantes. El criterio de elección quedará bajo la responsabilidad de cada gerente de sucursal. Sin embargo, se pretende que los miembros del grupo puedan transmitir los conocimientos adquiridos en la formación al resto del equipo. A su vez y para complementar, el departamento de Recursos Humanos enviará por correo electrónico interno la información más relevante de la capacitación.

La duración total será de cuatro horas, con un intervalo de media hora para el refrigerio de los participantes. Se pondrá a disposición el auditorio de la sala de capacitaciones para respetar las medidas de protección dispuestas por la actual pandemia del virus COVID19.

DISEÑO DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

PLATAFORMA *E-LEARNING* PARA CAPACITACIONES: CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO

1. MODALIDAD DE INSTRUCCIÓN

	Presencial	A distancia
Individual		
Grupal	X	

2. TIPO DE ACTIVIDAD

Curso Seminario

3. NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS PARA EL USO DE LA PLATAFORMA *E-LEARNING*.

4. FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA

Se observa que varios miembros de la organización no pueden acceder a la plataforma *e-learning* que brinda las capacitaciones online.

5. POBLACIÓN OBJETIVO

Todos los trabajadores comprendidos dentro del curso, de las treinta sucursales de zona Sur.

6. N° PARTICIPANTES

	9	0
--	---	---

7. REQUISITOS DE INGRESO

Pertenecer a la compañía. Ser cajero- repositor / líder de equipo.

8. OBJETIVOS GENERALES

Generar las competencias adecuadas para el uso óptimo de la plataforma de capacitaciones *e-learning*.

9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS - CONTENIDOS – CANTIDAD DE HORAS

9.1 Objetivos Específicos	9.2 Contenidos	HR.		
		T	P	e-l
MÓDULO UNO: Conocer la plataforma en su totalidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Exploración de la plataforma. - Ventajas y desventajas de la capacitación <i>e-learning</i>. - Planteo de comodidad: aprender sin límites de tiempo y espacio. - Guía didáctica de los contenidos aprendidos. 	2		0.30
MÓDULO DOS: Utilizar la plataforma con los dispositivos móviles de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Exploración de la plataforma mediante los dispositivos electrónicos de los participantes del curso. - Intercambio de opiniones. - Cierre del curso. 		1.30	
Total General de horas: 4 (cuatro)				

10. CURRÍCULUM DEL CAPACITADOR

10.1. ANTECEDENTES PERSONALES

CÓDIGO PROVEEDOR APELLIDO Y NOMBRES

0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	6	0	2	Sotelo, Sandra Martina.
NACIONALIDAD													Uruguay.

FECHA DE NACIMIENTO

PROFESIÓN

2	2	0	2	6	4	Licenciada en pedagogía, creadora de contenidos e-learning.
---	---	---	---	---	---	---

10.2. EXPERIENCIA LABORAL

Empresa (s)	Cargo(s)	Desde	Hasta
A. DISTANCIA .COM	Creadora y gestora de contenidos <i>e-learning</i> .	2015	ACTU LI- DAD

CONSULTURA B-LEARNING ARG.	Metodologías de enseñanza virtual.	2011	ACTU LI- DAD
----------------------------	------------------------------------	------	--------------------

11.MÉTODO O TÉCNICA DE ENSEÑANZA

Exposición dialogada, videos didácticos y exploración de la plataforma de capacitaciones.

12.MEDIOS DIDÁCTICOS DE APOYO AL FACILITADOR

Descripción:	Cantidad
Computadora	1
Proyector	1
Puntero láser	1
Equipo de audio	1
Acceso a internet	1

13.MATERIAL ESCRITO A QUEDAR EN PODER DE LOS PARTICIPANTES

Descripción:	Cantidad
Contenido de la capacitación para cada participante.	90
Contenido de la capacitación para las sucursales (Se enviará el material por mail en formato PDF)	30

14.EVALUACIÓN

15. PORCENTAJE

Encuesta de satisfacción de contenidos.	Porcentaje de asistencia
Indicadores de gestión de RR.HH.	100%

16. LUGAR

17. MATERIALES

Centro de capacitación. CABA (zona congreso) Auditorio	No corresponde	Cantidad -
---	----------------	---------------

18.MATERIAL DE CONSUMO

Detalle:	Cantidad
Luego de la exposición teórica, se ofrecerá un servicio de catering.	Para 90 personas.

4.2.2 Taller de comunicación asertiva y escucha activa

Con el proceso de DNC se evidenció que dentro de las sucursales la comunicación no maneja un mismo criterio y los miembros de los puestos jerárquicos no logran comunicarse con su equipo de trabajo de la manera esperada. Es importante desarrollar habilidades y competencias para que los encargados logren expresarse, brindarles herramientas para comunicar de manera eficaz y efectiva, sin descuidar los aspectos no verbales, ya que el lenguaje corporal y no verbal aumenta las posibilidades de que un mensaje se transmita de la forma esperada.

Esta capacitación combinará tres encuentros sincrónicos (presenciales) y uno asincrónicos (e-learning). Estará destinada a los sesenta (60) líderes de equipo de las treinta sucursales de zona sur. Ya que se realizará en horario laboral y, teniendo en cuenta que según el organigrama de la empresa hay dos (2) líderes de equipo por tienda, se dispondrán dos grupos para que los miembros de una misma sucursal puedan asistir de manera alternada y no perjudiquen la cotidianeidad laboral.

Los encuentros presenciales tendrán una duración de seis horas cada uno, con cuarenta minutos para el refrigerio. Al finalizar cada módulo se realizará una recreación con situaciones conflicto o inherentes a los puestos de trabajo para que, de manera práctica, los participantes puedan afianzar los conocimientos adquiridos.

La capacitación *e-learning*, tendrá una duración de una hora. Estará disponible durante un mes en la plataforma, pero el contenido podrá ser descargado para que el material sirva de consulta en función de las necesidades y tiempo disponible de los miembros de la organización. Dentro de la plataforma que cuenta la empresa se abrirá un foro de discusión que permitirá el debate.

Según los modelos de aprendizaje postulados en la formación *b-learning*, se utilizará el modelo basado en el comportamiento, que combina el aprendizaje presencial junto con instancias online, dando lugar a la instancia de interacción entre los participantes.

DISEÑO DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

COMUNICACIÓN. La finalidad es la de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para mejorar su desempeño en la organización.

1. MODALIDAD DE INSTRUCCIÓN

	Presencial	A distancia
Individual		X
Grupal	X	

2. TIPO DE ACTIVIDAD

Curso

Seminario

3. NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

Taller de comunicación asertiva y escucha activa.

4. FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA

Dentro de las sucursales, los líderes no logran comunicar de la manera esperada. Este taller apunta a desarrollar herramientas comunicativas para evitar conflictos a nivel organizacional.

5. POBLACIÓN OBJETIVO

Todos los líderes de equipo de las treinta sucursales de zona Sur.

6. N° PARTICIPANTES

	3	0
--	---	---

7. REQUISITOS DE INGRESO

Pertenecer a la compañía. Ser líder de equipo.

8. OBJETIVOS GENERALES

Generar habilidades de comunicación para tener éxito en las relaciones dadas dentro de la organización. Potenciar las competencias comunicativas de individuo. Dar conocimiento sobre la comunicación verbal y no verbal y, los beneficios que estas tienen. Desarrollar la escucha activa y la capacidad para ponerse en el lugar del otro. Brindar herramientas para utilizar la comunicación para dirigir y liderar de manera eficaz.

9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS - CONTENIDOS – CANTIDAD DE HORAS

9.1 Objetivos Específicos	9.2 Contenidos	HR.		
		T	P	e-l
<p>MÓDULO UNO: COMUNICACIÓN EFECTIVA.</p> <p>Descubrir las claves y formas de comunicarse efectivamente para entablar buenas relaciones en el ámbito laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La importancia de la comunicación efectiva. - La escucha activa. - Claves para la comunicación interpersonal. - Resolución de conflictos. - Estilos de comunicación. - Puesta en común de los contenidos vistos. 	4	1.20	0.40
<p>MÓDULO DOS: CURSO ONLINE. “HERRAMIENTAS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN DE EQUIPOS”</p> <p><i>Método de enseñanza: video.</i></p> <p><i>Proveedor: Lé Empresariales.</i></p> <p><i>Duración: 1 hora.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar comunicación en diversos ámbitos de trabajo. 			1
<p>MÓDULO TRES: COMUNICACIÓN ASERTIVA.</p> <p>Conocer las ventajas de la asertividad en la comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La asertividad como herramienta. - Comunicación asertiva aplicada al liderazgo. - Consecuencia de una mala comunicación organizacional. - Ámbito de aplicación de contenidos: Beneficios del día a día de la Comunicación asertiva. 	3.20	2	0.40
<p>MÓDULO CUATRO: COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diferencias y similitudes entre la comunicación verbal y no verbal. - El lenguaje corporal. - Fortalezas y habilidades para comunicar de manera eficaz. 	2.20	3	0.40

	<ul style="list-style-type: none"> - Recomendaciones para la comunicación no verbal. - Recreación de situaciones de conflicto. 			
Total General de horas: Diecinueve (19)				

10. CURRÍCULUM DEL CAPACITADOR

10.1. ANTECEDENTES PERSONALES

CÓDIGO PROVEEDOR APELLIDO Y NOMBRES

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	8	2	Rodríguez Juan Marco.
NACIONALIDAD													Argentino.

FECHA DE NACIMIENTO

PROFESIÓN

3	0	1	1	8	6	LICENCIADO EN COMUNICACIÓN.
---	---	---	---	---	---	-----------------------------

10.2. EXPERIENCIA LABORAL

Empresa (s)	Cargo(s)	Desde	Hasta
INOVVA CONSULTORA	Capacitador de habilidades blandas	2019	ACTUALIDAD
FACAES	Capacitador corporativo	2015	2019
ADEFENSIS	Comunicador corporativo	2012	2015

11. MÉTODO O TÉCNICA DE ENSEÑANZA

Exposición dialogada, videos didácticos y actividades de aprendizaje.

12.MEDIOS DIDÁCTICOS DE APOYO AL FACILITADOR

Descripción:	Cantidad
Computadora	1
Equipo de audio	1
Proyector	1
Puntero láser	1
Hojas	30
Biromes	30

13.MATERIAL ESCRITO A QUEDAR EN PODER DE LOS PARTICIPANTES

Descripción:	Cantidad
Carpeta con los contenidos del taller al finalizar cada módulo. (3 módulos)	90

14.EVALUACIÓN

15. PORCENTAJE

Encuesta de satisfacción de contenidos. Indicadores de gestión de recursos humanos: Cantidad de conflictos.	Porcentaje de asistencia 100%.
--	--------------------------------

16. LUGAR

SALA DE CAPACITACIÓN CABA (ZONA CONGRESO)

17. MATERIALES

	Cantidad
SILLAS	30
MESAS	6

18.MATERIAL DE CONSUMO

Detalle:	Cantidad
Servicio de catering para cada módulo (3 encuentros sincrónicos)	3 (Para treinta personas)
Curso online para la plataforma <i>e-learning</i> .	1

4.2.3 Capacitación de habilidades y competencias para los mandos medios

Para alcanzar los objetivos que la empresa pretende alcanzar, es necesario dotar a los mandos medios de capacidades para desarrollar el potencial de su equipo de trabajo y reforzar las habilidades necesarias para realizar las tareas señaladas en la descripción de puesto.

Mediante las entrevistas realizadas en el proceso de DNC a miembros clave de la compañía, se detectó que el perfil de líder de equipo carece de herramientas de gestión y de soluciones prácticas para dominar las competencias profesionales requeridas del puesto. Es necesario generar una capacitación que responda la falta de habilidades y competencias de los empleados en cuestión.

La capacitación contará con cuatro encuentros presenciales de seis horas de duración cada uno y cuarenta minutos destinados al refrigerio de los participantes. Estará destinada a los sesenta líderes de equipo de las treinta sucursales de zona sur. Al igual que la capacitación de comunicación, se dividirá en dos grupos para que los miembros de una misma sucursal puedan asistir de forma alternada y no afecten al funcionamiento cotidiano de la tienda.

A su vez, contará con un curso *e-learning* que complementará la información abordada en la capacitación. Los contenidos del mismo podrán descargarse y estarán disponibles en el portal de capacitaciones por tres meses. Dentro de la plataforma que cuenta la empresa se abrirá un foro de discusión que permitirá el debate y un foro de consultas/ intercambios.

Según los modelos de aprendizaje postulados en la formación *b-learning*, se utilizará el modelo basado en el comportamiento, que combina el aprendizaje presencial junto con instancias online, dando lugar a la instancia de interacción entre los participantes. También, se utilizará el modelo basado en la capacidad/ competencias, combinando las instancias de aprendizaje presencial con tutorías, facilitando la transmisión de conocimientos y desarrollando competencias para mejorar el desempeño.

DISEÑO DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

MANDOS MEDIOS. Una correcta definición de las tareas y responsabilidades, como de las competencias que debe de presentar cada colaborador perteneciente al puesto de trabajo, serán claves para aportar valor y contribuir a la consecución de los objetivos empresariales.

1. MODALIDAD DE INSTRUCCIÓN

	Presencial	A distancia
Individual		X
Grupal	X	

2. TIPO DE ACTIVIDAD

<input checked="" type="checkbox"/>	Curso	<input type="checkbox"/>	Seminario
-------------------------------------	-------	--------------------------	-----------

3. NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

Capacitación de habilidades y competencias para mandos medios.

4. FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA

Para alcanzar los objetivos esperados por la organización y sostenerlos en el tiempo, es necesario que todos los puestos jerárquicos posean herramientas para desarrollarse en el ámbito profesional.

5. POBLACIÓN OBJETIVO

Todos los líderes de equipo de las treinta sucursales de zona Sur.

6. N° PARTICIPANTES

	3	0
--	---	---

7. REQUISITOS DE INGRESO

Pertenecer a la compañía. Ser líder de equipo.

8. OBJETIVOS GENERALES

Se busca potenciar y desarrollar las habilidades directivas y el trabajo en equipo. Se pretende que todos aquellos comprendidos por el puesto tengan en claro cuáles son sus tareas administrativas y tareas blandas. Asimismo, se busca aumentar la capacidad de gestionar el tiempo y de liderar equipos eficaces y motivados.

9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS - CONTENIDOS – CANTIDAD DE HORAS

9.1 Objetivos Específicos	9.2 Contenidos	HR.		
		T	P	e-l
<p>MÓDULO UNO: HABILIDADES DIRECTIVAS.</p> <p>Desarrollar las habilidades directivas y conocer el perfil del puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción al liderazgo. - Liderazgo desde una perspectiva de inteligencia emocional. - Estilo y valores del liderazgo. - Características principales del puesto. 	3.20	2	0.40
<p>MÓDULO DOS: TRABAJO EN EQUIPO.</p> <p>Analizar y conocer las ventajas del trabajo en equipo para llevarlo a cabo de manera eficaz y cumpliendo con los objetivos organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es el trabajo en equipo? - Cooperación organizativa. - Sinergia de equipos. - Toma de decisiones. - Puesta en común, análisis de los aspectos vistos en el módulo. 	4	1.20	0.40
<p>MÓDULO TRES: GESTIÓN DEL TIEMPO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.</p> <p>La gestión de estos aspectos es fundamental para las empresas ya que aumenta la productividad y capacidad de hacer. El líder debe entender la naturaleza del conflicto para poder resolverlo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El tiempo como recurso. - Planificación y organización del tiempo. - Análisis del conflicto. - Gestión, negociación y resolución de conflictos. - Actividad: recreación de diferentes situaciones de conflicto e inherentes a los tiempos de productividad laboral. 	4	1.20	0.40
<p>MÓDULO CUATRO: MOTIVACIÓN Y GESTIÓN DE CAMBIO.</p> <p>Los cambios se producen de manera constante ya que factores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de cambio. - Resistencia al cambio. - Rutinas disfuncionales en procesos de cambio. - Herramientas para lograr un cambio eficaz. 	3.20	2	0.40

externos/internos pueden intervenir. El líder debe gestionar situaciones de cambios y estrés, como dotarse de herramientas que mantengan motivado a su equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Factores que favorecen la motivación. - Claves para motivar a tu equipo. - Actividad: integración de contenidos. - Cierre de curso presencial. 			
<p>CURSO ONLINE: “PROGRAMA EJECUTIVO DE LIDERAZGO”</p> <p>Potenciar y desarrollar el rol del líder.</p> <p><i>Método de enseñanza: Vídeo.</i></p> <p><i>Proveedor: CapacitarTe</i></p> <p><i>Duración: 1 hora.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar las herramientas básicas del líder. - Desarrollar el auto conocimiento (debilidades, fortalezas, talentos, estilos). - Herramientas para un correcto <i>feedback</i>. 			1
Total General de horas: Veinticinco (25)				

10. CURRÍCULUM DEL CAPACITADOR

10.1. ANTECEDENTES PERSONALES

CÓDIGO PROVEEDOR APELLIDO Y NOMBRES

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	8	2	Rodríguez Juan Marco
NACIONALIDAD													Argentino.

FECHA DE NACIMIENTO

PROFESIÓN

3	0	1	1	8	6	LICENCIADO EN COMUNICACIÓN.
---	---	---	---	---	---	-----------------------------

10.2. EXPERIENCIA LABORAL

Empresa (s)	Cargo(s)	Desde	Hasta
INOVVA CONSULTORA	Capacitador de habilidades blandas	2019	ACTUALIDAD
FACAES	Capacitador corporativo	2015	2019
ADEFENSIS	Comunicador corporativo	2012	2015

11.MÉTODO O TÉCNICA DE ENSEÑANZA

Exposición dialogada, videos didácticos, actividades de recreación.

12.MEDIOS DIDÁCTICOS DE APOYO AL FACILITADOR

Descripción:	Cantidad
Computadora	1
Equipo de audio	1
Proyector	1
Puntero láser	1

13.MATERIAL ESCRITO A QUEDAR EN PODER DE LOS PARTICIPANTES

Descripción:	Cantidad
Se enviará por correo electrónico a cada sucursal el material visto en la totalidad del curso.	30

14.EVALUACIÓN

15. PORCENTAJE

Encuesta de satisfacción de contenidos. Indicador de gestión de RR.HH: Resultados de evaluaciones de desempeño (Perfil líder)	Porcentaje de asistencia 100%
--	----------------------------------

16. LUGAR

17. MATERIALES

SALA DE CAPACITACIONES CABA (CONGRESO)	Cantidad
SILLAS	30
MESAS	6

18.MATERIAL DE CONSUMO

Detalle:	Cantidad
Servicio de catering para cada módulo. (4 encuentros sincrónicos)	4 (Para treinta personas)
Curso online para la plataforma e-learning.	1

4.2 Cronograma anual de capacitación

A partir de la diagramación de las actividades previstas para las tres capacitaciones diseñadas, se planificó el cronograma con relación al tiempo que dispone el plan de formación. Dentro del cronograma se encontrará cada capacitación con sus respectivos módulos y en qué mes se realizarán. Cabe destacar que tanto la capacitación sobre comunicación, como la destinada a mandos medios estarán divididas en dos grupos. Esto se verá reflejado en la totalidad de horas anuales de capacitación.⁷ Asimismo, estarán previstas las capacitaciones de modalidad virtual. Para la factibilidad sobre la implementación del cronograma, en los primeros meses del año (enero y febrero) no se planificó ninguna actividad ya que corresponden a la temporada en donde casa central (RR.HH) y la mayoría de la nómina se encuentran de vacaciones. Algo similar sucede con el mes de diciembre: al ser un plan anual diseñado para una organización del sector comercio, se entiende que el último mes del año tiene un caudal de ventas mayor por las festividades y esto dificultaría la efectividad y el desarrollo de un plan de aprendizaje.

⁷ Capacitación *Adquisición de competencias para el uso de la plataforma e-learning*: 4 horas. Capacitación *Taller de comunicación asertiva y escucha activa*: 19 horas (38 horas con la totalidad de participantes). Capacitación *de habilidades y competencias para mandos medios*: 25 horas (50 horas con la totalidad de participantes).

CRONOGRAMA PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN 2021														
CAPACITACIÓN	MÓDULO	PRIMER SEMESTRE						SEGUNDO SEMESTRE						
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Adquisición de competencias para el uso de la plataforma e-learning	Módulo 1 y 2			X										
Taller de comunicación asertiva y escucha activa	Módulo 1 Módulo 2. Curso online Módulo 3 Módulo 4			X		X		X						
Capacitación de habilidades y competencias para mandos medios	Módulo 1 Módulo 2 Módulo 3 Módulo 4 Curso online							X		X		X		X
TOTAL DE HORAS DE CAPACITACIÓN ANUAL:												92 HORAS		

Cuadro 16. Fuente: Elaboración propia. 202

4.3 Estimación de costos

A continuación se exhibirán los medios y herramientas que serán utilizados para poder implementar el Plan Anual de Capacitación (cuadro 17, cuadro 18) y por consecuencia, el costo que le significará a la organización la ejecución de dicho plan.

Dado que algunas capacitaciones serán de manera presencial y, si bien la sala de capacitación pertenece a la compañía, al ser un plan anual para los empleados pertenecientes a las treinta sucursales de zona sur, se abonará un costo mínimo de alquiler que incluyen todas las comodidades de la instalación y servicio de internet.

En lo que respecta a las capacitaciones de: *Taller de comunicación asertiva y escucha activa* y *Capacitación de habilidades y competencias para mandos medios* al estar dividida en dos grupos el costo estará estipulado por multiplicado.

Todas las actividades serán realizadas en horario laboral, en caso contrario, el tiempo dedicado a cumplir con la capacitación deberá ser abonado por el empleador en conceptos de horas extraordinarias.

Costo estimado de inversión: \$400.000
Costo estimado de inversión utilizado: \$354.600

Cuadro 17. Fuente: Recursos Humanos. 2020

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

Área:	Capacitación	Presupuesto destinado:	\$ 400.000
Período:	2021	Presupuesto utilizado:	\$ 354.600
		Saldo positivo:	\$ 45.400

Presupuesto anual

Costo total primer semestre:	Capacitación número 1 y 2	\$ 194.500
Costo total segundo semestre:	Capacitación número 3	\$ 160.100
	Costo general:	\$ 354.600

N°	Nombre de la capacitación	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
1	Adquisición de competencias para el uso de la plataforma <i>e-learning</i>	Centro de capacitación (Auditorio)	1	\$ 2.000	\$ 2.000
		Capacitador	1	\$ 30.000	\$ 30.000
		Catering (para 90 personas)	90	\$ 320	\$ 28.800
		Carpeta para cada participante (contenidos del curso)	90	\$ 180	\$ 16.200
		Materiales didácticos	1	\$ 2.500	\$ 2.500
		Total:			
2	Taller de comunicación asertiva y escucha activa	Centro de capacitación (Salón principal)	6	\$ 2.000	\$ 2.000
		Capacitador (Total de la capacitación)	1	\$ 45.000	\$ 45.000
		Medios didácticos	6	\$ 2.500	\$ 15.000
		Materiales (Alquiler sillas y mesas)	6	\$ 1.300	\$ 7.800
		Materiales varios (Hojas, biromes)	6	\$ 500	\$ 3.000
		Catering	180	\$ 180	32400
		Curso Online: Lé Empresariales	1	\$ 9.800	\$ 9.800
Total:				\$ 115.000	
3	Capacitación de habilidades y competencias	Centro de capacitación (Salón principal)	8	\$ 2.000	\$ 16.000
		Capacitador (Total de la capacitación)	1	\$ 55.000	\$ 55.000
		Medios didácticos	8	\$ 2.500	\$ 20.000

para mandos	Materiales (Alquiler sillas y mesas)	8	\$ 1.300	\$ 10.400
medios	Materiales varios (Hojas, biromes)	8	\$ 500	\$ 4.000
	Catering	240	\$ 180	\$ 43.200
	Curso Online: CapacitarTe	1	\$ 11.500	\$ 11.500
	Total:			\$ 160.100

Cuadro 18. Fuente: elaboración propia. 2020

Capítulo 4. La evaluación del aprendizaje y los indicadores de gestión

En este capítulo se retoman los modelos de evaluación dispuestos por Kirkpatrick (1999), quien plantea cuatro niveles: la reacción de los participantes, el aprendizaje, el desempeño del trabajo y los efectos de los resultados finales de la capacitación. El primer nivel, responde la reacción de los participantes con respecto a su nivel de satisfacción. El segundo nivel, intenta medir el grado de retención durante el curso. El tercer nivel, refiere al grado en el que se identifica un cambio en el desempeño del trabajo debido a las acciones y, por último, el cuarto nivel, evalúa los resultados finales de la capacitación, como el aumento de productividad, el costo de inversión, etcétera. Dado que los dos primeros niveles abarcan cuestiones subyacentes al aprendizaje intrínseco de los participantes, se dispondrá un modelo de evaluación de satisfacción. Para los siguientes niveles, se utilizarán indicadores de gestión de Recursos Humanos que permitirán medir cuestiones más cuantificables. Es así como la organización contará con varios medios para lograr evaluar la efectividad del Plan Anual de Capacitación y el grado en el que se aplican los conocimientos de manera efectiva en los distintos puestos de trabajo.

5.1 Evaluación de aprendizaje: Encuesta de satisfacción

Mc Gehee (1993) considera que la evaluación de la capacitación debe determinar los cambios en las habilidades, conocimientos y actitudes que tienen lugar cuando se someten a un proceso de formación. A su vez, es importante determinar cómo estas habilidades, conocimientos y actitudes contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales. Uno de los mecanismos que cuenta la empresa para la evaluación de capacitación es la encuesta de satisfacción. Debe ser respondida por los participantes del proceso de aprendizaje. En la encuesta se pretende medir el nivel de satisfacción de participación y conocer las distintas opiniones con respecto a los cursos laborales brindados. Se pretende identificar su efectividad y medir el nivel de aprendizaje.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CAPACITACIÓN LABORAL

La siguiente encuesta se realiza con el fin de medir la satisfacción en relación a la capacitación laboral que ha recibido. Se pretende conocer su opinión ya que permitirá identificar la efectividad y mejorar el proceso de aprendizaje.

1. Nombre y apellido del participante

2. Puesto que ocupa actualmente

3. Nombre de la capacitación. (Marque la que corresponda)

Adquisición de competencias para el uso de la plataforma *e-learning*.

Taller de comunicación asertiva y escucha activa.

Capacitación de habilidades y competencias para los mandos medios.

4. El contenido del curso ¿Te pareció útil?

Poco satisfactorio 1 2 3 4 5 Muy satisfactorio

5. El lenguaje del curso fue claro y permitió su comprensión

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

6. ¿Cómo calificaría el material utilizado en el curso?

Poco satisfactorio 1 2 3 4 5 Muy satisfactorio

7. Considera que se ha logrado comprender todo el contenido del curso

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

8. ¿Necesita profundizar alguna de las temáticas abordadas en el curso?

Sí

No

Tal vez

9. En caso de ser afirmativo ¿Cuál?

10. Conocimientos adquiridos. (Marqué la que corresponda)

	<i>Deficiente</i>	<i>Malo</i>	<i>Satisfactorio</i>	<i>Bueno</i>	<i>Excelente</i>
<i>Nivel de conocimientos y habilidades previos a la capacitación.</i>					
<i>Nivel de conocimientos y habilidades posteriores a la capacitación.</i>					

11. Nivel de satisfacción con respecto al capacitador. (Marqué la que corresponda)				
	<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
<i>El capacitador genero interés en los participantes.</i>				
<i>La comunicación fue clara.</i>				
<i>Las dudas, dificultades y/o problemas fueron resueltas por el capacitador.</i>				
12. Contenido de la capacitación. (Marqué la que corresponda)				
	<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
<i>El contenido del curso estaba bien organizado y planificado.</i>				
<i>Los objetivos del curso eran claros.</i>				
13. ¿Qué mejorarías de la capacitación?				
14. ¿Desea realizar alguna sugerencia para mejorar el proceso de aprendizaje?				

Fuente: Elaboración propia. 2020

5.2. Indicadores de gestión de RR.HH

El éxito de una empresa depende de múltiples factores y un buen plan de capacitación coordinado con la medición de resultados y el uso de indicadores, podría aportar grandes beneficios tanto para el personal como para el empleador. Los indicadores son una herramienta fundamental que mejora las relaciones laborales. Las KPI y el proceso de capacitación deben medirse de forma constante ya sea trimestral, semestral, anual o cuando finaliza la implementación de un plan de capacitación en particular.

Considerando los aspectos abordados sobre indicadores y, teniendo en cuenta el abanico de posibilidades para medir dentro de las organizaciones (tanto cualitativa como cuantitativamente) se pone de manifiesto la importancia de los indicadores de gestión en el sector de capacitaciones ya que sirven para poder cumplir con las expectativas empresariales con respecto al desempeño de los trabajadores y profesionalizar las tareas de cada puesto de trabajo. Lograr un equilibrio entre costos y beneficios dentro de una organización requiere de la implementación de herramientas como el uso de KPI.

En el proceso de DNC se elaboraron tres indicadores que permitieron conocer el grado de participación en la plataforma de capacitaciones *e-learning*, el nivel de conflictos relacionados con temas propios de aspectos comunicacionales y, un tercer indicador que medía el nivel de desempeño de los mandos medios. En esta instancia de evaluación, se optará por utilizar los mismos indicadores, pero haciendo una propuesta de los niveles que se esperan luego de la implementación del plan de capacitación. En el apartado de Anexos (ver anexo 6, 7 y 8) se adjuntarán las planillas en blanco correspondientes para que un gestor de recursos humanos pueda evaluar el grado de trasmisión efectiva de conocimientos.

Indicador para medir efectividad de la capacitación: adquisición de competencias para el uso de la plataforma e-learning

<i>Indicador.</i> Entradas a la plataforma <i>E-learning</i> .
<i>Descripción.</i> Establecer una relación entre la cantidad de entradas que la plataforma encargada de brindar las capacitaciones online tuvo previo a la capacitación “ <i>Optimización de la plataforma e-learning</i> ” y las que se dieron posteriormente a dicha capacitación, para obtener un porcentaje de la tasa de efectividad.
<i>Responsables de llevar adelante el Indicador.</i> Área encargada de capacitación.
<i>Áreas colaborativas.</i> Área de gestión del personal.
<i>Establecer los destinatarios de la información.</i> Todo el personal comprometido por capacitaciones dentro de la organización.
<i>Periodicidad.</i> Semestral.
<i>Objetivos.</i> Optimizar el proceso de capacitación. Mejorar los aspectos de dichos programas considerando que pueden significar un impacto positivo en la productividad y en el clima organizacional. Frenar el impacto económico negativo que significa el desconocimiento de estas capacitaciones y el incumplimiento de ellas por parte del personal.

Fuentes. Reportes estadísticos de asistencias a las capacitaciones. Encuestas de clima organizacional que aborden la temática.

Tipo de dato. Tasas

Parámetros de interpretación. (Juicio). Histórico y objetivo.

- Se esperan los siguientes resultados luego del cumplimiento del Plan Anual de Capacitación:

Competencias específicas/ actividad	Nivel de conocimiento/ resultados.		
	Bajo	Intermedio	Alto
Utilización de la plataforma e-learning.			X
Entrada de empleados a la plataforma online.			X
Finalización de proyectos/capitaciones.		X	

Fuente: Elaboración propia. 2020

Indicador para medir capacitación Taller de comunicación asertiva y escucha activa

❖ <i>Indicador.</i> Reportes de cantidad de conflictos relacionados con mandos medios.
❖ <i>Descripción.</i> Establecer la relación entre la cantidad de conflictos reportados por cuestiones relacionadas con la comunicación de mandos medios, con la tasa de nuevos conflictos posterior a la implementación de “Taller de comunicación asertiva y escucha activa”.
❖ <i>Responsables de llevar adelante el Indicador.</i> Área encargada de capacitación.
❖ <i>Áreas colaborativas.</i> Área encargada de gestión del personal.
❖ <i>Establecer los destinatarios de la información.</i> Todo el personal de la organización con mandos medios.
❖ <i>Periodicidad.</i> Semestral.

❖ <i>Objetivos.</i> Identificar el alcance de la capacitación, ya que su correcta implementación implicaría de manera directa eliminar la cantidad de conflictos dentro de las sucursales de la organización.
❖ <i>Fuentes.</i> Reportes de los conflictos a lo largo del semestre. Nómina total de los trabajadores de mandos medios de la organización (sucursales zona sur)
❖ <i>Tipo de dato.</i> Tasas
❖ <i>Parámetros de interpretación. (Juicio).</i> Histórico, objetivo y competitivo.

- Se esperan los siguientes resultados luego del cumplimiento del Plan Anual de Capacitación:

Competencias específicas/ actividad	Nivel de conocimiento/ resultados		
	Bajo	Intermedio	Alto
Comunicación efectiva			X
Habilidades de contacto		X	
Escucha activa			X
N° de conflictos relevados	X		

Fuente: Elaboración propia. 2020

Indicador para medir Capacitación de habilidades y competencias para mandos medios

<i>Indicador.</i> Resultados de la evaluación de desempeño.
<i>Descripción.</i> Establecer una relación entre el porcentaje de efectividad de las evaluaciones de desempeño de los mandos medios de zona sur, teniendo en cuenta la “ <i>capacitación de competencias y habilidades de mandos medios</i> ”. Se buscará relacionar las competencias y habilidades de los líderes de equipo luego de la implementación del Plan Anual de capacitación, teniendo como parámetro las evaluaciones de desempeño del año posterior.
<i>Responsables de llevar adelante el Indicador.</i> Área encargada de capacitación.
<i>Áreas colaborativas.</i> Área de gestión del personal.

<i>Establecer los destinatarios de la información.</i> Todos los líderes de equipo de zona sur.
<i>Periodicidad.</i> Semestral.
<i>Objetivos.</i> Optimizar las competencias propias de los miembros del puesto, considerando que esto puede significar un impacto positivo en el manejo de equipos, la productividad en las tiendas y el clima organizacional.
<i>Fuentes.</i> Reportes sobre las evaluaciones de desempeño previas.
<i>Tipo de dato.</i> Tasas
<i>Parámetros de interpretación. (Juicio).</i> Histórico y objetivo.

- Se esperan los siguientes resultados luego del cumplimiento del Plan Anual de Capacitación:

Competencias específicas/ actividad	Nivel de conocimiento/ resultados		
	Bajo	Intermedio	Alto
Orientación al cliente			X
Trabajo en equipo		X	
Iniciativa			X
Adaptabilidad al cambio			X
Liderazgo			X
Capacidad de planificación y organización		X	
Habilidades de contacto			X

Fuente: Elaboración propia. 2020

Indicador para medir el costo de inversión de la capacitación por empleado

<i>Indicador.</i> Inversión en capacitación por empleado.
<i>Descripción.</i> Indicar el costo de las actividades de la capacitación en relación con el número de empleados que la realiza.
<i>Responsables de llevar adelante el Indicador.</i> Área encargada de capacitación.
<i>Áreas colaborativas.</i> Área encargada de la gestión del personal, área de finanzas.

<i>Establecer los destinatarios de la información.</i> Todo el personal comprometido por los planes de capacitación.
<i>Periodicidad.</i> Al finalizar cada capacitación brindada en la organización.
<i>Objetivos.</i> Establecer una relación costo beneficio.
<i>Fuentes.</i> Informes de presupuestos y participación de empleados en los planes de capacitación.
<i>Tipo de dato.</i> Ratios
<i>Parámetros de interpretación. (Juicio).</i> Objetivo.

Fuente: elaboración propia siguiendo los lineamientos para la elaboración de indicadores. 2020

Reflexiones Finales

En el presente Trabajo Integrador Final se buscó abordar los conceptos más relevantes previstos en el desarrollo de una capacitación. Gracias al recorrido bibliográfico se puede afirmar que las capacitaciones son una importante herramienta que tienen los encargados de las empresas para gestionar al personal y así, cumplir con los objetivos organizacionales, alcanzar las metas previstas y lograr consolidar cualquier empresa dentro de mercados altamente competitivos. El abordaje de bibliografía de autores contemporáneos, como Blake y Chiavenato, lograron consolidar la idea de que tanto los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas miembros de una organización pueden mejorarse con actividades impartidas por la empresa a la que pertenezcan.

La organización estudiada pertenece al sector de comercio y, si bien las capacitaciones están destinadas netamente al cumplimiento de los objetivos de excelencia y calidad de ventas previstas por la empresa, los aspectos más *blandos* de los trabajadores no deben quedar relegados. Es por esto que el diseño de las tres actividades pensadas, apuntaba estrechamente a buscar el aumento de capacidades, competencias y habilidades de sus participantes. Para lograrlo, se decidió avanzar sobre el proceso de detección de necesidades de capacitación. A través de éste se lograron identificar las falencias que debían mejorarse. En efecto, estos hallazgos conformaron parte del diagnóstico organizacional.

La investigación y el desarrollo del plan de capacitación se inició en paralelo con el surgimiento de la pandemia mundial provocada por el virus COVID19, por lo que se pudo notar que todas las capacitaciones brindadas por parte de la empresa se realizaban de manera online a través del portal que poseían. Como consecuencia de las entrevistas y encuestas ejecutadas a miembros claves, se notó que dicho portal no tenía el alcance esperado. Es aquí donde se decidió que el primer aspecto a mejorar iba a ser este. En paralelo y, teniendo en cuenta la situación epidemiológica del país, se planteó que lo más acertado era diseñar el plan anual de capacitación para el año 2021 combinando la modalidad presencial (con pocos participantes y grupos reducidos) y enfatizando en las ventajas del *b-learning*.

El diseño de las actividades del Plan Anual de Capacitación estuvieron trianguladas con lo obtenido en el proceso de detección de necesidades y el empleo de herramientas tales como: la observación in situ, las evaluaciones de desempeño, las descripciones de puesto, indicadores de gestión de recursos humanos, entrevistas y encuestas. No sólo se detectó una falla en la utilización de la plataforma *e-learning*, sino que se observó que cuestiones irrigadas a la comunicación estaban siendo descuidadas por parte de la organización. A raíz de las

entrevistas se evidenciaron situaciones de conflicto entre los mandos jerárquicos y el resto del equipo. Es por esto que se decidió desarrollar una serie de actividades divididas en módulos, cuyos contenidos sean amplios en materia de comunicación. Por otro lado, mediante los resultados visibles en los Indicadores de Gestión sobre el nivel de mandos medios, se advirtió que el gradiente recomendado por la empresa para el perfil del líder no se estaba cumpliendo. Asimismo, a través de entrevistas y encuestas, se reforzó la idea de que faltaban capacitaciones formales para los nuevos ascensos o para aquellas personas ya ascendidas. De este modo, se buscó que los empleados puedan fortalecer sus competencias de manera constante para adaptarse al continuo cambio laboral.

Desde una mirada profesional en Relaciones del Trabajo, se pretende que la siguiente propuesta pueda ser considerada para mejorar el aprendizaje de la organización estudiada y proyectar a futuro la importancia que tiene capacitar las habilidades de la nómina de una empresa, lo que significaría homogeneizar una conducta propia estratégica y altamente preparada para el futuro laboral dinámico e incierto.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires, Ed. Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos*. Buenos Aires, Ed. Granica.
- Blake, O. J. (1987). *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. Escuela de Psicología Social de las Organizaciones.
- Blake, O. J. (2000). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. 5ta. Ed. México. Ed Mc Gran Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. El capital humano de las organizaciones., 8va. Ed Mc Gran Hill. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Ed. Mc Gran Hill. Colombia.
- Cravino, L. M. (2007). *Medir lo importante: Como medir la gestión del capital humano en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina. Temas Grupo Editorial.
- E-ABC learning (s.f.). *¿Qué es el Blended Learning?* Recuperado el 19 de junio del 2020, de <https://www.e-abclearning.com/blended-learning/>
- Franklin, E. B., y Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. Ed. Pearson Educación.
- Gestión RH. (s.f.). *¿Qué son las necesidades de capacitación?* Recuperado de <https://gestionrh.com.mx/que-son-las-necesidades-de-capacitación/>

- Gore, E. (2001). La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones, la generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas.
- Grupo Logis. Logística Laboral. (s.f.). *Indicadores: la clave para medir la gestión de RRHH-II parte*. Recuperado el 22 de junio del 2020, de <https://grupologis.com/kpis-hhrr/>
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Ed Invenio*, 7(12), 103-116.
- Kirkpatrick, D. L. (1999). *Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koiwerrhh. (s.f.). *Evaluación, control y seguimiento de la capacitación*. Recuperado de https://www.koiwerrhh.com.ar/capacitacion_evaluacion.html
- Mc Gehee, W. (1993). *Capacitación (training). Adiestramiento y formación profesional*. Noriega Editores, México. Ed. Limusa.
- Mitnik, F., y Coria, A. (2012). *Una perspectiva histórica de la capacitación laboral*. Recuperado de <http://www.google.com/cu/url>
- Montivero Araya, P. (2003). *E-learning de las organizaciones*. Material didáctico de la materia Psicología del Trabajo. Faculta de Psicología-UBA
- Reyes, J. D. (2017). *Aprendizajes y Formación Continua en entornos E-learning y B-learning*. Universidad Metropolitana.
- Sánchez Aragón, A., Tenorio Ronda, J., Pérez Rodríguez, M. J., Sabater Sánchez, R., Sánchez Marín, G., Sánchez Quirós, I., y Sanz Valle, R. (2004) Capítulo 5: La formación de los empleados. Carreras profesionales. En *fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos* (pp. 157-185). Madrid, España. Ed. Thomson.

Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología.*

Trolio, F. (2010). *La evaluación de capacitación. Facultad de ciencias económicas, UBA.*
Recuperado de: https://drive.google.com/file/c/1502-0522_TrolioF.pdf

Web Sindicato de Comercio. Recuperado de <https://www.sec.org.ar/>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos.* Mc Graw Hill Interamericana.

Anexos

Anexo 1. Encuesta de Formulario Google. Julio 2020. Aspectos formales del puesto

Edad	Género	Puesto en la organización.	Antigüedad en la organización.	Antigüedad en el puesto.
18 a 25 años	Mujer	Cajero/ repositor	5 años o más	5 años o más
36 a 45 años	Mujer	Líder de equipo	5 años o más	Menos de 5 años
18 a 25 años	Mujer	Cajero/ repositor	5 años o más	5 años o más
26 a 35 años	Mujer	Gerente de sucursal	Menos de 5 años	Menos de 5 años
26 a 35 años	Mujer	Asesor de belleza	5 años o más	5 años o más
36 a 45 años	Mujer	Cajero/ repositor	5 años o más	Menos de 5 años
26 a 35 años	Mujer	Líder de equipo	5 años o más	5 años o más
18 a 25 años	Hombre	Cajero/ repositor	Menos de 5 años	Menos de 5 años
26 a 35 años	Mujer	Asesor de belleza	Menos de 5 años	Menos de 5 años
26 a 35 años	Mujer	Cajero/ repositor	Menos de 5 años	Menos de 5 años
26 a 35 años	Mujer	Cajero/ repositor	Menos de 5 años	Menos de 5 años
26 a 35 años	Mujer	Cajero/ repositor	5 años o más	5 años o más
26 a 35 años	Hombre	Líder de equipo	5 años o más	Menos de 5 años
Más de 45 años	Hombre	Líder de equipo	5 años o más	5 años o más

Anexo 2. Encuesta de Formulario Google. Julio 2020. Aspectos inherentes a la percepción de la organización

Al momento de ingresar a la organización sentí un buen ambiente laboral.	Puedo tomarme tiempo libre para resolver mis asuntos personales cuando lo necesito.	Recibo buen trato independientemente de mi puesto en la empresa.	Tengo la autonomía necesaria para realizar el trabajo de forma adecuada.	Me dan los recursos y equipos que necesito para realizar mi trabajo.
1	2	3	1	1
2	2	2	2	1
1	2	3	2	2
1	2	2	3	3
3	3	3	3	3
1	3	2	2	2
1	1	1	2	2
2	2	3	3	5
3	3	4	3	3
3	3	3	2	2
3	4	2	5	3
3	3	2	3	3
4	1	4	4	4
1	1	3	3	3

Anexo 3. Encuesta de Formulario Google. Julio 2020. Capacitación

Me ofrecen capacitaciones u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.	Gracias a las capacitaciones puedo adaptarme rápidamente a los nuevos procesos de trabajo.	Las capacitaciones que me ofrecen a través del portal Curiosity son de mi interés.	Recibo varias capacitaciones independientemente de mi puesto en la empresa.	¿Cuándo fue la última capacitación presencial que tuviste?	¿Cuándo fue la última capacitación que realizaste en el portal Curiosity?
4	5	1	5		
3	2	2	4	1 03 2018	2 03 2020
4	3	1	5	30 07 2019	6 07 2020
3	2	3	3	20 11 2019	7 05 2020
3	3	3	3	10 01 2019	10 07 2020
4	1	3	3		
1	1	1	1	14 07 2019	11 07 2020
5	5	4	5	4 02 2017	14 07 2020
3	4	5	5		
1	2	1	2		
4	4	2	3	21 03 2019	22 11 2019
1	3	1	1	4 07 2018	3 12 2019
3	4	5	5	5 06 2019	16 10 2019
5	5	1	5		

Anexo 4. Encuesta de formulario Google. Julio 2020. Mandos medios

Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.	Los jefes directos comunican de manera clara sus expectativas.	Considero que la comunicación dentro de la empresa es efectiva.
5	5	5
2	2	2
5	5	5
2	2	4
3	3	3
2	3	3
1	2	1
2	2	4
3	3	5
2	2	1
1	2	2
1	2	1
5	5	4
5	5	5

Anexo 5. Encuesta de formulario Google. Julio 2020. Pregunta: aspecto a mejorar

¿Consideras que se puede implementar algo para mejorar tu puesto de trabajo?	
Buena comunicación	
Si	
Nada	
Si, capacitandonos al momento de acceder a un puesto jerarquico.	
Siempre se puede ser mejor	
No	
Si. Más reconocimiento	
Es necesario mejorar la comunicación dentro del local. Tanto entre superiores como entre pares.	
Mejorar la comunicación con el cliente interno	
Si	
Si	
No	
Si	
El tipo de responsabilidad que tienen los Lideres de equipo.	

Anexo 6. Cuadro de evaluación para medir la utilización de la plataforma e-learning

Competencias específicas/ actividad	Nivel de conocimiento/ resultados.		
	Bajo	Intermedio	Alto
Utilización de la plataforma e-learning.			
Entrada de empleados a la plataforma online.			
Finalización de Proyectos /capacitaciones.			

Anexo 7. Cuadro de evaluación para medir la efectividad del plan de capacitación sobre aspectos de comunicación

Competencias específicas/ actividad	Nivel de conocimiento/ resultados		
	Bajo	Intermedio	Alto
Comunicación efectiva			
Habilidades de contacto			
Escucha activa			
Nº de conflictos relevados			

Anexo 8. Cuadro de evaluación para medir la efectividad del plan de capacitación dirigida a manos medios

Competencias específicas/ actividad	Nivel de conocimiento/ resultados		
	Bajo	Intermedio	Alto
Orientación al cliente			
Trabajo en equipo			
Iniciativa			
Adaptabilidad al cambio			
Liderazgo			
Capacidad de planificación y organización			
Habilidades de contacto			

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Consiento participar en la realización de un plan de capacitación. Autorizo la utilización de la información aquí relevada para los fines de la capacitación planteada y la utilización de los datos para ser publicados con fines científicos y académicos de los resultados obtenidos durante la investigación, siempre que se preserve la confidencialidad de los datos de todas las personas involucradas.

Sí: No: Fecha:...../...../.....

Firma y aclaración

El responsable de esta investigación es Micaela Sorbo.

Por consultas e información: micaela.sorbo@gmail.com