

Rodríguez Sepúlveda, Paula Daniela

“Plan anual de capacitación de una organización PyME sector retail en modalidad virtual 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 - No Comercial - Compartir Igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

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

Cita recomendada:

Rodríguez Sepúlveda, P.D. (2020) “Plan anual de capacitación de una organización PyME sector retail en modalidad virtual 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
Universidad Nacional Arturo Jauretche

**Trabajo Final para optar por el grado de
Licenciada en Relaciones del Trabajo**

**“Plan Anual de Capacitación de una organización PyME sector retail en
modalidad virtual para su implementación en el año 2021”**

Autora: Paula Daniela, Rodríguez Sepúlveda
Correo electrónico: pauladaniela-@hotmail.es
Directora: Lic. Cecilia Bacchetta

Florencio Varela
Año 2020

Índice

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	¡Error! Marcador no definido.
Apartado metodológico	6
Parte I. Herramientas conceptuales y diagnóstico de las necesidades de capacitación.	8
Capítulo 1. Capacitación y PyME. Contexto conceptual	8
1.1 <i>Capacitación. Definición y beneficios</i>	8
1.2 <i>Plan Anual de capacitación. Qué es y cómo se elabora</i>	10
1.3 <i>PyME. Concepto y desafíos de la capacitación.</i>	11
1.4 <i>Capacitar en contexto de emergencia sanitaria</i>	15
Capítulo 2. Diagnóstico situacional. La organización.	17
2.1 <i>Análisis organizacional</i>	18
2.2 <i>Análisis de las tareas: El área de capacitación y la estructura organizacional.</i>	20
2.3 <i>Análisis de las personas: Identificación de necesidades de capacitación.</i>	24
2.4 <i>Conclusión de la investigación diagnóstica</i>	27
Parte II: Propuesta de plan anual de capacitación en modalidad virtual.	29
Capítulo 3. Plan anual de capacitación	29
3.1 <i>Objetivos de Capacitación.</i>	29
3.2 <i>Estimación de costos.</i>	30
3.3 <i>Programación del plan anual de capacitación.</i>	32
3.4 <i>Cronograma anual de capacitación.</i>	40
3.5 <i>Evaluación de las capacitaciones.</i>	42
Reflexiones Finales	43
Referencias bibliográficas	48
Anexos	53
<i>Anexo 1. Entrevista al área de Recursos Humanos.</i>	53
<i>Anexo 2. Cuestionario a Encargados de Sucursal. Resultados.</i>	55
<i>Anexo 3. Gráfico de abordaje de temáticas de capacitación</i>	60
<i>Anexo 4. Encuesta de satisfacción.</i>	61

Plan Anual de Capacitación de una organización PyME sector *retail* en modalidad virtual para su implementación en el año 2021

Resumen

El presente trabajo propone un plan de capacitación anual en modalidad virtual, que resulte adecuado a las necesidades detectadas en la organización PyME¹ del sector *retail*² bajo estudio. Teniendo en cuenta ello, en principio se ha definido qué es la capacitación, cuáles son sus beneficios, y se presenta la relación existente entre dicho concepto y las organizaciones PyMEs. En segundo lugar, se pretendió conocer y describir la organización para lograr realizar la detección de necesidades, a través de tres niveles de análisis: organizacional, de tareas y de personas. Finalmente, en respuesta a dicho diagnóstico organizacional se propone un plan anual de capacitación para implementarse en el año 2021 de modo transversal a la organización. Debido a que la investigación se ha llevado a cabo en un contexto de pandemia mundial, se optó por ofrecer las actividades formativas de modo virtual para permitir la formación a distancia.

La metodología utilizada es de tipo cuali-cuantitativa al utilizar un cuestionario para detectar necesidades de capacitación, y la entrevista exploratoria para profundizarnos en la problemática. Dicha recolección de datos fue realizada por consenso con miembros de la organización.

Concluido el diseño del plan anual de capacitación, se procura justificar que dicha función es una oportunidad para mantenerse en el mercado de forma eficiente y competitiva, a través del uso de técnicas y herramientas formativas que se adapten a su condición de PyME, tras contar con personal capacitado en sus puestos actuales debido a la gestión del conocimiento que posibilita el desarrollo de la organización y sus trabajadores.

Palabras clave: Plan de Capacitación, Formación y Desarrollo, Gestión de Personal, Capacitación virtual, PyME.

¹ PyME: Pequeña y Mediana Empresa. Es definida por la Fundación Observatorio Pyme (2013) como aquella unidad económica bajo dirección del propietario y con poca dimensión en relación a la cantidad de trabajadores y su cobertura de negocio en el mercado.

² *Retail* es un concepto de origen inglés utilizado para referir al comercio dedicado a la venta de productos al consumidor final. En español se conoce como comercio minorista, englobando organizaciones especializadas en el comercio masivo de productos o servicios a grandes cantidades de clientes.

Abstract

This work proposes an annual training plan in virtual mode, which is appropriate to the needs detected in the SME³ organization of the retail⁴ sector under study. Taking this into account, in principle what training is, what its benefits are, has been defined, and the relationship between this concept and SME organizations is presented. Secondly, the aim was to know and describe the organization in order to carry out the detection of needs, through three levels of analysis: organizational, tasks and people. Finally, in response to this organizational diagnosis, an annual training plan is proposed to be implemented in 2021 in a cross-cutting manner to the organization. Due to the fact that the research has been carried out in a context of a global pandemic, it was decided to offer the training activities in a virtual way to allow distance learning.

The methodology used is of a qualitative-quantitative type when using a questionnaire to detect training needs, and the exploratory interview to delve into the problem. Said data collection was carried out by consensus with members of the organization.

Once the design of the annual training plan is completed, an attempt is made to justify that said function is an opportunity to stay in the market efficiently and competitively, through the use of training techniques and tools that are adapted to its SME status, after having trained personnel in their current positions due to knowledge management that enables the development of the organization and its workers.

Key Words: Training Plan, Training and Development, Personnel Management, Virtual Training, SMEs.

³ SME: Small and Medium Enterprise. It is defined by the SME Observatory Foundation (2013) as that economic unit under the direction of the owner and with little dimension in relation to the number of workers and their business coverage in the market.

⁴ In Spanish it is known as retail trade, encompassing organizations specialized in the mass trade of products or services to large numbers of customers.

Introducción

El presente Trabajo Integrador Final propone diseñar un Plan Anual de Capacitación en una organización PyME del sector *retail*, cuya propuesta será implementada en el año 2021. Es función de la organización realizar las acciones necesarias para brindar a sus miembros los conocimientos, habilidades y actitudes que requieren sus tareas o proyectos. “La capacitación, como proceso modificador de las capacidades de las personas, se transforma por lo tanto, en un modificador de la calidad de la gestión” (Blake, 1997: 58). Es por ello que se pretende implementar una propuesta de capacitación a partir del diagnóstico organizacional, que nos permitirá identificar las necesidades de capacitación presentes en los integrantes de la organización estudiada y, de este modo, diseñar un proceso de aprendizaje integrado para los mismos con la finalidad de mejorar sus conocimientos vinculados a su puesto actual y/o puestos que podrían ocupar en el futuro, junto al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La organización a la que hacemos referencia es una organización familiar perteneciente por su tamaño a la rama de pequeñas y medianas empresas (PyME), que comercializa productos decorativos y personales, perteneciendo así en el sector *retail*. Su origen es argentino y su lanzamiento fue en el año 1996, promoviendo el desarrollo del mercado masivo de productos de decoración, posicionando a la marca como un marcador de tendencias en el ámbito de la decoración de nuestro país. Cuenta con 23 sucursales en diversas provincias del país y, además, ofrece sus productos en el mercado chileno y colombiano.

Debido a que la organización estudiada ha sido tendencia en el ámbito de decoración, será de interés poder contar con herramientas como la capacitación, que le permitan destacarse de la competencia ya que, al permitir el desarrollo de las habilidades, actitudes y conocimientos del personal, es un factor que influye en el logro de objetivos organizacionales aportando beneficios tanto para el individuo como para la organización, a la cual le permitirá mantenerse en el mercado de forma competitiva.

El objetivo general que guía el presente trabajo, como se menciona anteriormente, es la propuesta de un plan de capacitación anual que sea adecuado a las necesidades de la organización estudiada. Para llevar a cabo el desarrollo del mismo, se plantean como objetivos específicos:

1. Conocer y describir la organización, la composición del área de capacitación, y la estructura organizacional.
2. Identificar si la organización cuenta con un plan anual de capacitación, y en ese caso, los medios que utilizan para llevar a cabo sus acciones de capacitación.

3. Identificar necesidades de capacitación presentes en el personal de la organización.
4. Determinar las herramientas de capacitación más adecuadas para cumplir con las necesidades detectadas, considerando la situación particular de la organización PyME.
5. Proponer un plan anual de capacitación que se adecúe a las necesidades detectadas en la organización bajo estudio para llevarse a cabo en el año 2021.

El trabajo será estructurado en dos partes. En la primera parte se presentarán las herramientas conceptuales y se realizará el diagnóstico organizacional para la detección de las necesidades de capacitación en la organización bajo estudio, que implica un trabajo previo de análisis y recolección de datos para la detección de las mismas. En la segunda parte se presenta la propuesta de plan anual de capacitación adecuado a las necesidades que han sido detectadas.

Se tomará como unidad de análisis a la organización en su totalidad, ya que la propuesta de plan anual se considera transversal y podrá ser aplicada en cada sucursal de la organización PyME. El programa está orientado a contribuir a la formación del personal en general, y enfocado en quienes se desempeñan en el área de ventas, debido al propósito comercial de la organización, cuyas personas se encuentran comprendidas bajo el Convenio Colectivo de Comercio n°130/75, por lo que será considerado junto a dicho convenio las capacitaciones obligatorias para las organizaciones de actividad comercial.

La metodología para alcanzar los objetivos descritos será, por un lado, cuantitativa al utilizar un cuestionario para detectar necesidades de capacitación, y por otro lado, cualitativa utilizando como herramienta la entrevista para obtener información acerca de la organización y forma de gestionar las capacitaciones por el personal del área de capacitación.

La recolección de datos a través de metodología cuanti-cualitativa, será realizada por oportunidad, es decir, aquellas personas que quieran participar voluntariamente de la investigación, y se tenga la posibilidad de acceder para obtener información de utilidad para el análisis de detección de necesidades de capacitación. La posibilidad de recolectar información ha sido consensuada con el representante del área de capacitación de la organización, mediante autorización para la obtención de información con fines académicos. El plan de escritura se presentó y aprobó a fines del año 2019, pero llegado el momento de accionar en el campo, la investigación ha sido llevada a cabo en un contexto de pandemia que implica el aislamiento social preventivo, por lo cual, para la recolección de datos han sido utilizados medios virtuales que permitieron la comunicación con la organización para desarrollar los objetivos planteados. En relación a ello, dado que actualmente se desconoce el retorno a las actividades de forma presencial, es que se propone un plan de capacitación anual que logre ser brindado a los trabajadores mediante capacitación a la distancia, de manera virtual.

El presente trabajo integrador final es requisito para la obtención del título Licenciatura en Relaciones del Trabajo, en la Universidad Nacional Arturo Jauretche, y por ello nos proponemos incorporar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, utilizando bibliografía relevante al tema de estudio aportada por las materias Administración de Personal, Gestión y Capacitación de Recursos Humanos, Taller de Práctica Laboral, Asociaciones Sindicales, Tecnologías Aplicadas a la Gestión del Trabajo, entre otras materias.

Con la elaboración del plan anual de capacitación se pretende como resultado que la organización pueda incorporar la información brindada en este trabajo, esperando que estos aportes le permita contar con personal formado y capacitado para ser más eficaces en lo que hacen mediante capacitación adecuada. Como profesionales en relaciones laborales dentro de las incumbencias profesionales de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo⁵ de la Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ) se comprende la planificación y gestión de personal, donde la función de capacitación si bien es implementada por la organización, es considerada de aporte social al influir y generar cierto efecto en la sociedad por no solo perfeccionar a las personas en su trabajo, sino también para su vida, permitiéndole al individuo contar con competencias necesarias para el mercado laboral.

Apartado metodológico

Para la recolección de datos se utilizó una metodología cuanti-cualitativa. Cuando hablamos de cuantitativo nos referimos al “método científico de recolección de datos a través de la utilización de cuestionarios estandarizados, administrados por entrevistadores especialmente entrenados o distribuidos para su autoadministración en una muestra” (Esquivel J., Carbonelli M. y Irrazabal G., 2011: 107). En tanto a la metodología cualitativa, nos permite realizar un estudio de “significados, sentidos y profundizar problemáticas desde la perspectiva de los sujetos” (Esquivel et al, 2011: 108).

En esta línea, se ha realizado una entrevista exploratoria a un representante del Área de Recursos Humanos, ya que es el sector encargado de llevar a cabo la administración de personal, concepto definido por Chiavenato (2009) como “conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las

⁵ En el Plan de Estudios de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo (Resolución N° 190/11) se establece, entre otros objetivos de la carrera, el sensibilizar sobre la contribución en la mejora de la calidad del trabajo y calidad de vida de la población a partir del rol profesional a desempeñar.

organizaciones” (p 9). Dentro de las funciones del área, el autor menciona la búsqueda y selección de personal, la evaluación de desempeño, entre otras, destacamos la capacitación como técnica propia sobre la cual se profundizará en el desarrollo del presente trabajo.

Por otra parte, si bien el departamento de Recursos Humanos es la unidad operativa que funciona como área de staff al prestar los servicios mencionados, la administración de personal también es responsabilidad de línea, donde “quien debe administrar a las personas es el gerente mismo (o supervisor, o líder del equipo) al que ellas están subordinadas” (Chiavenato, 2009: 18). Es por ello que se elaboró un breve cuestionario destinado a los encargados de cada sucursal, para lograr identificar necesidades de capacitación sobre sus subordinados. Este cuestionario ha sido realizado por oportunidad, es decir, a aquellos encargados de ventas que decidieron participar voluntariamente de la investigación, y a quienes se tuvo la posibilidad de acceder para obtener información de utilidad para el análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación.

La posibilidad de recolectar información ha sido consensuada con la representante del área de Recursos Humanos encargada de la función de capacitación en la organización, mediante autorización para la obtención de datos con fines únicamente académicos. En la recolección de datos cuali-cuantitativos se garantizó el consentimiento informado para invitar a las personas a colaborar en dicho proceso, como también la confidencialidad de la información brindada y anonimato de quienes participaron de la investigación (Meo A., 2010: 7-14).

Parte I. Herramientas conceptuales y diagnóstico de las necesidades de capacitación.

Capítulo 1. Capacitación y PyME. Contexto conceptual

En este capítulo serán presentados conceptos relevantes que guían la elaboración del presente trabajo integrador final. Serán considerados autores tradicionales como Blake (1997), Chiavenato (2009), Sánchez Aragón, A. et al. (2004), entre otros, para comprender cómo llevar a cabo un plan anual de capacitación. Junto a ello, se utilizará bibliografía que permite adentrarnos en el universo bajo estudio, es decir, autores que brindan información sobre capacitación en PyME y sus implicancias, tales como Portales García y De la Rosa Hernández (2017) y Martínez S. (2013) que relatan, entre otros aspectos, las desventajas que debe enfrentar una PyME en su gestión de personal.

Se advierte que en la escritura del presente trabajo integrador final, se ha optado por emplear el masculino genérico clásico, sin intenciones de realizar ningún tipo de discriminación ni marcar diferencias de género, entendiendo que en todas las menciones de dicho genérico serán representados tanto mujeres como hombres.

1.1 Capacitación. Definición y beneficios

Los cambios continuos y avances tecnológicos que se producen en la sociedad requieren de comunicación e intercambio de información entre las personas. Tal como sostiene Olea Ismael (1969), en los campos de tecnología industrial o ciencias empresariales existe una velocidad de evolución particular, en la cual desaparecen oficios que se han mantenido durante décadas y aparecen nuevos oficios. Ello incide dentro de las organizaciones en la necesidad de mano de obra especializada para lograr ser competitiva dentro del mercado, por lo cual “plantean continuamente la necesidad de capacitar al personal en nuevas técnicas, en nuevas ideas o en nuevas formas de actuación” (Olea, 1969: 14). Para ello, “quienes deban llevar adelante las tareas deberán interpretar esos mensajes y desarrollar cursos de acción que movilicen la organización hacia la posición buscada” (Blake, 1997: 57).

Según el Plan de estudios de la UNAJ, Resolución nº 190/11, dentro de las incumbencias del profesional en Relaciones del Trabajo se encuentra llevar a cabo la gestión del personal, lo

que incluye en sus funciones desempeñar y desarrollar el área de capacitación, formación y desarrollo de las personas que allí trabajan. En este contexto, es necesario en principio definir qué se entiende por capacitación. Chiavenato (2009) reconoce la existencia de diversas definiciones sobre el concepto, entre las cuales menciona la capacitación como “el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándonos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización [...]” (p371). Además, menciona que en la actualidad la capacitación es un medio que permite desarrollar las competencias de las personas volviéndose más productivas, creativas e innovadoras, para contribuir a los objetivos de la organización y volverse más valiosas.

Para Werther W. y Davis K. (2008) la capacitación es una “actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas” (p253). De este modo, la capacitación es un medio para el desarrollo de las personas y contribuir a los objetivos organizacionales. En consonancia a ello, se presenta el concepto de formación como sinónimo de capacitación, reconociendo los siguientes rasgos distintivos:

Es una acción intencionada, realizada por la empresa de forma sistemática y planificada. Trata de transmitir a los empleados ciertos conocimientos, habilidades y actitudes. Conlleva un proceso de aprendizaje por parte de los empleados. [...] Tiene como objetivo principal el que los empleados realicen mejor su trabajo, esto es, aumentar su rendimiento [...]. (Sánchez Aragón et al., 2004: 159)

Tanto Chiavenato (2009) como Sánchez Aragón et al (2004), reconocen la diferencia existente entre capacitación y desarrollo, donde la primera se enfoca en el presente pretendiendo mejorar las habilidades y las competencias de los empleados en sus puestos actuales, mientras que el desarrollo o perfeccionamiento se enfoca en proporcionar competencias a los empleados necesarias para la organización en un futuro.

Es función de la organización realizar las acciones necesarias para brindar a sus miembros los conocimientos, habilidades y actitudes que requieren sus tareas o proyectos. “La capacitación, como proceso modificador de las capacidades de las personas, se transforma por lo tanto, en un modificador de la calidad de las gestión” (Blake, 1997: 58). Ello implica que la calidad de cualquier gestión se vincula con la capacidad de quien lo realiza, por ello es de importancia la gerencia de los conocimientos, habilidades y actitudes, que conforman el

contenido de la capacitación, cuya misión “no es que las personas hagan las cosas, sino que estén en condiciones de hacerlas” (Blake, 2000: 17).

En esta línea, podemos reconocer en la capacitación ciertos beneficios tanto para el trabajador al que se destina, como para la organización encargada de realizarla. Sánchez Aragón et al (2004) junto a Blake (1997), Werther W. y Keith D. (2008), entre otros, señalan dentro de los beneficios para los destinatarios la mejora en sus posibilidades para afrontar nuevas tareas o puestos, mejorar su seguridad en el empleo junto a la reducción del número de accidentes laborales, posibilidad de obtener recompensas, aumenta su satisfacción laboral, etc. Mientras que para la organización reconocen que aporta mayor productividad, aumento de calidad de sus productos o servicios, el uso correcto de los recursos de la organización, mayor facilidad para introducir cambios, mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de la fuerza laboral, entre otros aspectos. Es posible agregar como beneficio adicional para la organización la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas al brindar importancia al capital humano de la organización y a la gestión de su conocimiento, ya que “la empresa que quiere mantenerse competitiva y rentable, ha de establecer sus planes de formación coherentes con sus previsiones de mano de obra especializada y acordes con la evolución del medio ambiente” (Olea, 1969: 16), es decir, las nuevas tecnologías, relevos de personal, etc.

Además, la capacitación brinda beneficios en las relaciones humanas ya que, según Werther B. y Keith D. (2008) permite mejorar la comunicación entre los grupos e individuos; orientar a los nuevos trabajadores; otorga viabilidad a las políticas de la organización; incentiva a los grupos a su cohesión; fomenta un ambiente de aprendizaje; mejora la calidad de habitación en la organización; entre otros aportes.

1.2 Plan Anual de capacitación. Qué es y cómo se elabora

Considerando como objetivo del presente trabajo el diseño de un plan de capacitación, se define dicho concepto como “un documento en el que se plasma de manera concreta la actividad formativa que se va a desarrollar [...] no existe una única estructura para dicho plan, sino que este va a depender de la cultura, de las prácticas y del contexto de cada organización” (Sánchez Aragón et al., 2004: 175). Sean especialistas en recursos humanos o gerentes quienes lleven a cabo la capacitación, Werther B. y Keith D. (2008) aseguran que para obtener beneficios de la misma, quien tenga a cargo esta función debe evaluar las necesidades presentes en el trabajador y en la organización, para lograr cumplir con los objetivos de su función. Asimismo, los autores

sostienen que una vez determinados los objetivos de capacitación, se tendrá que considerar el contenido específico y principios del proceso de aprendizaje.

En esta línea, siguiendo a Sánchez Aragón et al (2004), para que una capacitación sea exitosa la misma debe plantearse en función de la estrategia de la organización, debe ser coherente con el conjunto de políticas del área de recursos humanos, y ser planificada mediante un esquema claro y preciso, considerando objetivos organizacionales y los medios disponibles para ello. En consiguiente, Blake (1997) señala que, se debe asegurar que se enseñe lo que se necesita, que lo enseñado se aprenda, que se creen las condiciones para trasladar lo aprendido a la tarea, y contribuir a que ello sea sostenido en el tiempo.

Para elaborar un plan de capacitación, tanto Sánchez Aragón et al (2004) como Chiavenato (2009) y Blake (1997), entre otros autores, reconocen la necesidad de realizar el proceso formativo a través de ciertas etapas, cuyo esquema será guía para la realización del presente trabajo: en primer lugar la detección y análisis de necesidades de capacitación, en segundo lugar el diseño del plan capacitación, luego el desarrollo y ejecución de la capacitación, y finalmente, la evaluación de la formación. Como breve análisis de las etapas se consideran las siguientes definiciones:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deber 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. (Chiavenato, 2009: 376)

A continuación se realiza un breve análisis del vínculo existente entre la capacitación y organizaciones PyME, que permitirá contextualizar la elaboración de la propuesta del plan anual de capacitación para la organización bajo estudio.

1.3 PyME. Concepto y desafíos de la capacitación.

La presente propuesta de plan anual de capacitación pretende ser implementada en el año 2021 en una organización privada, cuyo nombre se mantendrá, por consenso con sus miembros,

bajo anonimato refiriendo como “Deco S.A.”⁶, tras perseguir una investigación únicamente con fines académicos. Dicha organización pertenece a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME), mencionadas por la Fundación Observatorio Pyme [FOP] (2013) en el Informe especial: Definiciones de Pyme en Argentina y el resto del mundo como “una unidad económica, dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado” (p.5). En dicho informe, se afirma que en nuestro país existen distintas clasificaciones de Pyme (teniendo en cuenta los ocupados o las ventas, y distinguiendo por sector de actividad), por un lado, la Secretaría de la PyME y Desarrollo Regional (SEPYME) dependiente del Ministerio de Industria de la Nación Argentina clasifica las empresas por tamaño según las ventas anuales en pesos, mientras por otro lado, el Ministerio de Trabajo clasifica por cantidad de ocupados y topes estimados de facturación. Sin embargo, Fundación Observatorio PyME (2013) clasifica a las organizaciones según la cantidad de trabajadores ocupados, dado que considera que este criterio contiene mayor estabilidad en el tiempo, tras afirmar que la cantidad de trabajadores que se incorpora depende de los costos laborales asociados generando una demanda de trabajo inelástica. En consecuencia, la FOP (2013) afirma que, cuando la facturación de las organizaciones aumenta, también la demanda de trabajo lo hace pero en menor proporción, de igual modo cuando ocurren épocas de recesión o crisis.

De esta manera, la FOP (2013) define como PyME a cuyas organizaciones contienen entre 10 y 200 ocupados, distinguiendo la cantidad de ocupados entre las micro, las pequeñas y las medianas empresas, y según la rama de actividad de la organización (agropecuario, industria, comercio, etc.) por lo cual puede variar la cantidad de empleados. En relación a dicha definición, la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2015) utiliza el término PyME entendiendo como microempresa a cuya organización ocupa hasta 10 trabajadores; pequeñas empresas a quienes tienen entre 10 y 100 trabajadores, y finalmente las medianas empresas como aquellas cuya plantilla comprende entre 100 y 250 trabajadores (OIT, 2015: 13). Es así, que la organización sobre la cual se desarrolla el presente trabajo, se encuentra comprendida bajo el concepto de PyME al conformar una mediana empresa que cuenta con 230 trabajadores en su plantilla actual.

En la actualidad, el marco normativo para las pequeñas y medianas empresas se encuentra comprendido por la Ley 24.467 de la Pequeña y Mediana Empresa, junto con la Ley 25.300

⁶ Se designa como nombre ficticio Deco S.A. a la organización, dado que según Meo A. (2010) los códigos de conducta de variadas organizaciones profesionales acuerdan en respetar los principios de confidencialidad (mantener en secreto información privada) y anonimato (desconocimiento de sujetos investigados).

Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, ambas normativas tienen como objeto promover el crecimiento y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, brindando determinadas facilidades para acceder a mayor financiamiento, además de otorgar beneficios fiscales en la contratación de personal que le permite reducir costos. Entre las disposiciones legislativas, es de interés para este trabajo destacar la importancia de la capacitación profesional, considerada como “un derecho y un deber fundamental de los trabajadores de las pequeñas empresas, quienes tendrán acceso preferente a los programas de formación continua financiados con fondos públicos” (Ley 24.467, Sección VII, Art 96). Es por ello, que dentro de las facilidades de financiamiento el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación (2020) otorga, a quienes estén registrados como PyME, el acceso a crédito fiscal para capacitación al personal de la organización⁷.

Según Blake (1997) las políticas de capacitación se han ido desarrollando en el tiempo según su énfasis en el desempeño de la tarea o el desarrollo de las personas, de modo que la función de la capacitación se concreta en un marco coherente a la cultura de la organización. El autor establece cuatro modalidades políticas: 1. de beneficio, la capacitación no es determinada ni por el desempeño de la tarea ni expectativa de desarrollo, sino como beneficio que concede la organización a sus miembros; 2. operativa, la capacitación se enfoca en el desempeño de la tarea; 3. de desarrollo, prioriza el desarrollo de las personas; y finalmente 4. integrada, la capacitación se enfatiza tanto en el aprendizaje de la tarea como el desarrollo de las personas. De este modo, se reconoce que existe una relación entre la importancia que se brinda a la capacitación según la cultura de cada organización.

Dentro de las características de las PyME, según Martínez S. (2013), podemos encontrar que en su mayoría surgen mediante un emprendedor que por necesidad o convicción comienza su propio emprendimiento, el cual al ponerse en marcha, el fundador es quien debe cumplir con varias tareas y abarcar distintas áreas. A medida que la organización crece y se incorpora personal, los dependientes ejecutan lo pedido por el dueño y del modo en que se pide que se realice, cuya situación al mantenerse en el tiempo se va dificultando, por lo que el fundador puede volverse más impaciente, optar por buscar profesionales que contribuyan en las formas de gestionar basadas en delegación, o seguir con una lógica de pensamiento que genera mayor desgaste y organización ineficiente. Sin embargo, Martínez S. (2013) afirma que los dueños o

⁷ El Programa Capacitación PyME con Crédito Fiscal cuenta con un reembolso de hasta 100% de los gastos vinculados a proyectos de capacitación para el personal de las MiPyMEs. Su objetivo es promover el acceso a la capacitación y el fortalecimiento de infraestructura de capacitación para empresas Micro, Pequeñas y Medianas o emprendedores.

directores de la organización saben que el éxito de la organización depende de las personas y desean influir su comportamiento para orientarlos a contribuir al éxito de la Pyme, pero que no saben cómo lograrlo.

En las pequeñas y medianas empresas es posible identificar diversas desventajas que enfrentan en la gestión de personal, entre las cuales Portales García y De la Rosa Hernández (2017) destacan: la falta de documentación de perfiles de puestos al no contar con información necesaria que determine el tipo de personal que ocupan para desempeñar las tareas; la falta de un especialista en la incorporación del talento humano adecuado; el costo alto de contratar personal especializado y capacitado; el bajo presupuesto destinado a capacitación de sus empleados; y en ocasiones el abandono de los empleados capacitados hacia empresas con posibilidad de pagar salarios más altos. Además, según Martínez S. (2013), se “encuentra en muchas ocasiones que las personas muestran falta de compromiso, irresponsabilidad, ineficiencia, falencias de comunicación y falta de formación” (p.5), por lo cual es necesario encontrar alternativas que resuelvan dichas cuestiones. También, la OIT (2015) a través del Informe IV: Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo, es que reconoce que las PyME conforman un motor en la creación de empleo pero existe la preocupación sobre la calidad de los empleos creados. En dicho informe se menciona entre las políticas relativas a estas organizaciones que brindan buenos resultados, el acceso a financiamiento y capacitación empresarial como herramientas para generar ingresos y crear más cantidad y calidad de empleos. Según la Organización Internacional del Trabajo, refieren a la capacitación empresarial como “todos los tipos de formación mediante la cual se adquieren las competencias necesarias para crear una empresa o mejorar las funciones administrativas y de gestión” (OIT, 2015: 8). Estas medidas son las que permitirían mejorar las competencias de gestión, y mejorar el rendimiento de las organizaciones, llevando a aumentar demanda de mano de obra y elevar los niveles de ingresos y creación de empleo.

Si bien las organizaciones PyMEs pueden llegar a considerar a la capacitación como un gasto, para Jamaica F. (2015) “determinará en el mediano y largo plazo que los resultados que puede ofrecer una estrategia de capacitación al personal que compone la organización redundan en resultados positivos y aumento de la productividad y calidad en el trabajo” (p. 9), conformando así una herramienta para la obtención de beneficios. Además, es de importancia destacar que la OIT (2004) a través de la Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos, entre los beneficios de la capacitación para las personas reconoce la contribución de la educación y la formación como elemento clave para promover los intereses de la sociedad en conjunto, permitiendo que las personas puedan conseguir empleo, acceder al trabajo decente

y escapar de la pobreza mediante inclusión social. Es por ello, que la OIT (2004) insta al compromiso con el aprendizaje permanente (que comprende a todas las actividades de aprendizaje que se realizan a lo largo de la vida para desarrollar competencias y cualificaciones), a los gobiernos para que inviertan y creen condiciones que refuercen la educación y formación en todos los niveles; a las empresas para proporcionar formación a sus trabajadores; y a las personas para que aprovechen estas oportunidades.

Según Martínez S. (2013) es raro o casi nulo encontrar en las Pyme planes de formación, el autor señala que quizás existe la formación de manera aislada y puntual, lo cual considera suele ser ineficiente. En relación a ello, podemos tener en cuenta que Jamaica F. (2015) plantea opciones de capacitación que se ajustan a la situación de las pymes, considerando herramientas como las nuevas tecnologías de la información o nuevos modelos de capacitación (interna como externa), entre los cuales destacamos la capacitación virtual que, según el autor, implica menor inversión que la educación presencial, junto al no requerimiento que el personal descuide de su puesto de trabajo.

1.4 Capacitar en contexto de emergencia sanitaria

El presente trabajo ha de incorporar en su desarrollo herramientas que permitan continuar con la capacitación de personal en un contexto de aislamiento social, preventivo y obligatorio, ya que en la actualidad, como ha sido informado por el Ministerio de Salud de la Nación (2020), nos encontramos ante una pandemia dada por un nuevo coronavirus, SARS-COV-2, que fue descubierto recientemente y causa la enfermedad por coronavirus COVID-19.⁸

Debido al contexto crítico que se atraviesa, el Gobierno adoptó como medida excepcional el aislamiento social, preventivo y obligatorio, con el fin de proteger la salud pública. Esto puede observarse, entre otros comunicados, en aquel que establece el Ministerio de Salud de la Nación (2020), donde las personas solo podrán realizar desplazamientos mínimos y considerados indispensables para abastecerse con artículos de limpieza, medicamentos y alimentos. Además, dispone que durante la vigencia del aislamiento no se puedan realizar eventos de carácter cultural, recreativo, deportivos, religiosos ni de ninguna otra naturaleza que implique la

⁸ El Ministerio de Salud de la Nación ofrece información, recomendaciones y medidas de prevención en materia epidemiológica. Es posible encontrar en el sitio oficial contenido vinculado al Aislamiento social, preventivo y obligatorio; Disposiciones comunes; Permiso para circular; Protocolos sanitarios; Informe diario, etc.

afluencia de personas, como también establece la suspensión de apertura de locales, centros comerciales y demás establecimientos que requieran la presencia de personas.

Esto genera un impacto en la economía del país, cuya incidencia final sobre la producción todavía es desconocido debido a la nueva y reciente situación que se atraviesa. Sin embargo, la Fundación Observatorio PyME (2020) realizó un informe denominado Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo, que recoge opiniones de empresarios PyME de los sectores de Servicios, Comercio, Manufactura, Construcciones y profesionales independientes, los cuales se expresaron sobre los efectos negativos en la producción, las ventas, las compras y el empleo. En dicho informe, publicado el 17 de Marzo del 2020, previo a la declaración del aislamiento, se señala como principal impacto negativo el registrado en las ventas, especialmente en el sector de las PyME de comercio. Además

Entre el 70% y el 80% de las Pyme y los profesionales independientes adoptaron ya medidas con protocolo de higiene y la inducción de modificaciones de hábitos sociales. Las PyME industriales están además muy activas en la capacitación en prevención, ya que tienen menos posibilidad de implementar el home office. (FOP, 2020: 3)

Es en este contexto actual es que se debe diseñar, planificar, e implementar un plan anual de capacitación que logre adecuarse a la situación de la organización bajo estudio, utilizando herramientas que permitan realizar capacitación a distancia para el resguardo de la salud. Como se ha señalado, la actividad presencial se ha reducido y los trabajadores deben implementar realizar sus tareas desde sus casas en caso de ser posible, o encontrarse en cuarentena sin poder realizar sus labores diarios, por lo cual, la capacitación a distancia u online pasa a ser una de las herramientas fundamentales para invertir en el aumento de conocimientos, habilidades y competencias del personal. Existen métodos de capacitación fuera del puesto de trabajo, que pueden resultar efectivos en este contexto de aislamiento gracias al avance tecnológico, entre ellos destacamos (Sánchez Aragón et al, 2004; Chiavenato I., 2009):

- Recursos audiovisuales, donde se graban y registran clases, mensajes y presentaciones audiovisuales destinadas a las personas a capacitar.
- Teleconferencia, se utiliza el audio y video destinado a reuniones en la que los participantes están distantes del lugar de reunión.
- Comunicaciones electrónicas, es decir, comunicación interactiva entre personas que están físicamente distantes, como puede ser el uso del correo de voz, el correo electrónico, entre otros medios.
- Capacitación a distancia, se realiza por medio de internet y puede ser sincronizada

mediante asistencia a la transmisión en determinado horario, o no sincronizado cuando la persona accede al sitio según su capacidad de adaptarse a la capacitación (planifica su instrucción).

En cuanto a la capacitación a distancia, Chiavenato (2009) menciona que también es denominada *e-learning*⁹ o entrenamiento virtual, refiriendo al uso de tecnologías de internet que permiten ofrecer soluciones para aumentar el desempeño y conocimiento de las personas. Asimismo, el autor afirma que contiene tres fundamentos dados por: 1. conformar una red capaz de actualizarse, almacenar, distribuir y compartir en el instante información/instrucción; 2. el usuario puede acceder por medio de su computadora a través de tecnología de internet; y 3. permite un enfoque más amplio de aprendizaje al traspasar los paradigmas tradicionales de la capacitación. Además, este entrenamiento virtual otorga, según Chiavenato (2009), beneficios a partir de bajos costos de instrucción; mejor reactividad de la organización al ofrecer capacitación simultánea a una cantidad ilimitada de aprendices; actualización instantánea; permite acceder en cualquier horario o lugar; entre otros.

En relación a ello, podemos mencionar la discusión electrónica denominada Continuar el aprendizaje y el desarrollo de competencias en línea en tiempos de la crisis del COVID-19, llevada a cabo por el Servicio de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad de la OIT (2020), mediante su Plataforma Mundial de Intercambio de Conocimientos sobre Competencias Profesionales para el Empleo, cuyo debate virtual trata sobre cómo mantener el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias en tiempos de crisis y, además, analizar prácticas innovadoras pertinentes y oportunas en materia de aprendizaje y educación. Dicho debate es de interés mencionar, ya que plantea que en dicho contexto se cuenta con la oportunidad de analizar el concepto de aprendizaje y de formación en cualquier lugar y momento. Es por ello que, considerando el contexto actual en el cual no se prevé la posibilidad de realizar capacitaciones presenciales, se optó por llevar a cabo una propuesta de plan anual de capacitación con actividades virtuales que permitan continuar con la formación profesional preservando la salud de los trabajadores.

Capítulo 2. Diagnóstico situacional. La organización.

⁹ *E-learning*: concepto de origen inglés cuyo significado es aprendizaje electrónico.

Avanzaremos en este capítulo en la implementación de una evaluación situacional de la organización, mediante los resultados de la investigación y recolección de datos, para la obtención de conclusiones diagnósticas de las cuales se partirá para elaborar la propuesta de plan anual de capacitación, adecuada a las necesidades del personal en la actualidad para lograr su satisfacción.

Para identificar las necesidades formativas, se ha utilizado el diagnóstico organizacional propuesto por Sánchez Aragón et al (2004), el cual comprende un análisis en tres niveles a través de los cuales será estructurado el presente capítulo: análisis organizacional, análisis de las tareas y análisis de las personas. Siguiendo este esquema se espera abordar el primer objetivo específico planteado que pretende *conocer y describir la organización, la composición del área de capacitación, y el personal que compone la estructura organizacional*.

2.1 Análisis organizacional

Para comenzar con el primer nivel de análisis organizacional se realizará una introducción sobre la organización en cuanto a sus orígenes, objetivos y estrategias, estructura organizativa, etc., a lo cual deberá adecuarse la capacitación del personal para mejorar su desempeño laboral y que ambas partes obtengan beneficios de este proceso de aprendizaje. Es por ello que se presenta en consiguiente la información de la organización obtenida como resultado de investigación y análisis del sitio web de la misma, y recolección de datos brindados por el responsable del Área de Recursos Humanos.

Actualmente la organización denominada “Deco S.A.” cuenta con 23 sucursales de venta dentro de Buenos Aires y el interior del país, comprendida en el rubro de muebles y decoración. Su marca pertenece a una cadena de tiendas que se dedican a la venta minorista de artículos para el equipamiento y decoración del hogar. Según el sitio web es la cadena de productos personales y de decoración más grande de la Argentina, con más de 20 años en el mercado, cuyo objetivo “es llevar a todos los hogares argentinos una pizca de diseño, logrando así convertir a cada una de esas casas en zonas de confort y arte”. Es por ello que, en su misión afirman trabajar para superarse día a día y poder brindar las mejores propuestas de diseño a cada uno de sus clientes. Además, destacan la atención de los colaboradores de Deco S.A.,

sosteniendo que su *staff*¹⁰ está dispuesto a ayudar a todo aquel que ingrese a uno de sus locales, brindando la mejor propuesta y mejor atención con el principal y único objetivo de llevar originalidad, diseño e innovación a cada ambiente del hogar.

En cuanto a sus orígenes, Deco S.A. ha comenzado en el año 1996 como una pequeña tienda de objetos de diseño orientados a la decoración y uso dentro del hogar. Desde su comienzo era una de las pocas tiendas que trabajaban dentro de este rubro, siendo el que promovió el desarrollo masivo de este mercado convirtiéndose en referente dentro del diseño del hogar.

Si bien los valores de la organización no se conocen públicamente a través del sitio web, el representante del Área de Recursos Humanos nos ha brindado información presente en su manual de inducción, en el cual sostiene como valores organizacionales:

- El profesionalismo; donde se busca alentar continuamente al personal a superarse y perfeccionar sus conocimientos y competencias, en busca del éxito personal y de la excelencia de los productos.

- El espíritu de servicio; su estilo de atención es el mismo para quienes trabajan dentro de la organización como fuera de ella (atender, comprender, identificar y solucionar necesidades son las cuatro bases del modelo).

- La honestidad; el personal es leal para su compañía, debe dar muestra de un alto grado de integridad tanto en sus relaciones internas como con los clientes y proveedores.

- Trabajo en equipo; la unión de los talentos que integran a la organización y la energía, permite alcanzar mejores resultados. Por ello, están siempre dispuestos a colaborar y trabajar en equipo.

Para avanzar con nuestro cuarto objetivo específico, nos proponemos *determinar las herramientas de capacitación más adecuadas para cumplir con las necesidades detectadas, considerando la situación particular de la organización PyME*. Para ello se ha consultado a través de la entrevista con la representante del área de Recursos Humanos, cuáles son, según su criterio, las desventajas existentes en la actualidad que enfrenta la gestión de personal:

La empresa lamentablemente tiene una mentalidad bastante antigua y autoritaria y tienen bastante resistencia a los cambios. Es algo que siempre discuto, ya que la empresa creció mucho en el último tiempo y se deben establecer parámetros para unificar la información y metodología de trabajo, sobre todo en los locales (Jefa de RR.HH., 6 de Abril del 2020).

¹⁰ *Staff*: concepto de origen inglés utilizada para aludir a el conjunto de personas que forman un equipo definido en la organización para realizar acciones concretas.

A este respecto y teniendo en cuenta que, “un liderazgo eficiente y democrático que fomente la participación y la cooperación de los integrantes del grupo, puede generar mayor satisfacción en los empleados, contribuyendo a que el rendimiento y la productividad sean mayores” (Franklin E. y Krieger M., 2011: 39), consideramos necesario que las personas conozcan su trabajo y logren realizarlo del modo adecuado para obtener un mayor rendimiento y productividad, y así alcanzar las metas de la organización. Es por ello la capacitación un factor determinante en el rendimiento del personal, que en este caso permitiría aportar beneficios en las relaciones humanas.

En cuanto a los recursos materiales con que cuentan para implementar una propuesta de capacitación, mediante el cuestionario realizado a los veintitrés Encargados de Sucursal (Ver anexo 2), se ha registrado que entre las herramientas que pueden posibilitar recibir capacitaciones en la organización, algunos afirman que cuentan en su sucursal con acceso a internet (10 de 23) y computadora (23 de 23). Estos elementos podrían tenerse en cuenta para efectuar actividades formativas dentro de la organización. Sin embargo, dado el contexto de pandemia en el cual se desarrolla el plan anual de capacitación a implementarse en el año 2021, es que se considera llevar a cabo una propuesta virtual para preservar la salud de los trabajadores y permitirles seguir obteniendo conocimientos a la distancia.

2.2 Análisis de las tareas: El área de capacitación y la estructura organizacional.

El presente apartado comienza con el segundo nivel de análisis propuesto por Sánchez Aragón et al (2004), donde el análisis de las tareas implica recoger datos de cada puesto para identificar tareas que incluye, cuya información “permitirá determinar el rendimiento estándar o normal para cada puesto y los conocimientos, habilidades y actitudes que necesariamente deberá reunir la persona que lo ocupe [...]” (p 166). El análisis de tareas se llevará a cabo tanto en el área encargada de realizar las funciones de capacitación, como en la totalidad de miembros de la organización.

Para conocer la composición del área de capacitación se expone la información recolectada mediante la entrevista realizada al personal del área de Recursos Humanos (Ver Anexo 1), a fines de responder a nuestro segundo objetivo que plantea *identificar si la organización cuenta con un plan anual de capacitación, y en ese caso, los medios que utilizan para llevar a cabo sus acciones de capacitación* ya que, tal como mencionan Franklin E. y Krieger M. (2011), el área de recursos humanos de las organizaciones tiene una función de gran importancia en lograr

que los individuos desempeñen sus funciones de la mejor forma posible. Dicho sector comprende entre sus funciones realizar el reclutamiento y selección de personal, delimitar tipos y métodos de capacitación, realizar evaluaciones de desempeño, entre otras tareas, relacionadas al vínculo laboral entre los individuos y la organización.

Ante la pregunta sobre cuál es el área encargada de realizar capacitaciones y cantidad de personal que lo conforma, se nos ha informado:

Se supone que el área que lo determina es recursos humanos junto con el gerente de las sucursales, pero sinceramente desde que ingresé a la empresa no hemos dado ninguna capacitación. En caso de que haya que darla seríamos cuatro personas: el asistente de RR.HH., el gerente de las sucursales, un supervisor regional para los locales del interior de Argentina y yo (Jefa de RR.HH., 6 de Abril del 2020).

En cuanto a la gestión de personal, frente a las preguntas en cuanto a si la organización cuenta con un plan anual de capacitación, y en ese caso, los medios que utilizan para llevar a cabo dichas acciones, se ha registrado:

Sinceramente no, hace mucho que no se hacen. Yo hace tres años que estoy en la empresa y no hemos brindado ninguna. Siempre que lo planteo me dicen que no hay tiempo, que no pueden invertir en eso... (Jefa de RR.HH., 6 de Abril del 2020).

Asimismo, agrega:

Estaría bueno poder hacer algo interno y de poco costo, ya que hay muchos empleados nuevos y la única capacitación que reciben es a través de los propios encargados de los locales [manejo de cajas, conocimientos de los productos] (Jefa de RR.HH., 6 de Abril del 2020).

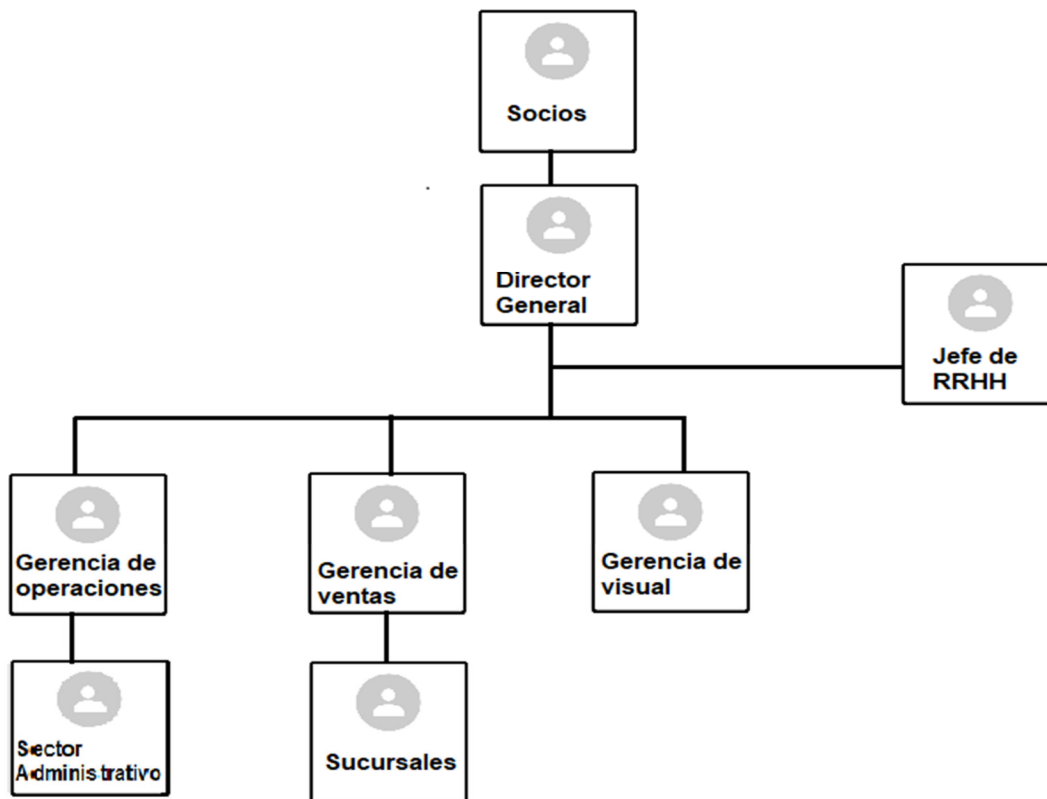
En este caso es posible identificar que la organización necesita de la formación, ya que como señala Olea I. (1997), si Deco S.A desea mantenerse rentable no puede permanecer ajena a los problemas de formación del personal, siendo ésta de interés para el trabajador y el empleador.

Continuando con el análisis del segundo nivel, se profundizará el análisis de tareas y funciones sobre el personal al que será destinada la presente propuesta de plan anual de capacitación. Dentro de los objetivos específicos se propuso el conocer a la totalidad de integrantes de Deco S.A., por lo cual será utilizado como fuente el organigrama de la misma, y la información recolectada en la entrevista al representante de RR.HH. que describe los puestos, funciones, cantidad de empleados, y demás datos relevantes.

La organización tiene, en la actualidad, una nómina fija de doscientos treinta (230) empleados y cuenta con 23 sucursales distribuidas en diversas provincias de Argentina. Como

se ha mencionado, Deco S.A. pertenece a la categoría de Pequeñas y Medianas Empresas, cuyo plantel está conformado de la siguiente manera; Socios dos (2), Director uno (1), Gerente de Ventas uno (1), Gerente de Operaciones uno (1), Gerente de Visual uno (1), Jefe de Recursos Humanos uno (1), Empleados Administrativos de diversas áreas veinticuatro (24), Encargados de Sucursal veintitrés (23), Sub Encargados de sucursal veintitrés (23), Cajeros veintitrés (23), Visual nueve (9) y Vendedores ciento veintiuno (121).

La estructura de la organización y los principales puestos mencionados por el Área de Recursos Humanos son graficados en el siguiente organigrama:



Fuente propia Rodríguez Sepúlveda (2020) en base a entrevista al representante de RR.HH.

En cuanto a las tareas y responsabilidades de cada puesto, Deco S.A. cuenta con un breve informe referido a las descripciones de puesto, asegurando que cada empleado tiene un papel clave en el proceso de mantener la relación de la organización con sus clientes. En dicho informe, se identifican las tareas y procedimientos que deben llevar a cabo los empleados de distintas áreas, como mencionaremos brevemente:

- Área de ventas: cada vendedor tiene asignado un sector del salón del cual se hace responsable, pero esto no implica que no pueda asistir en otro sector; Deberá controlar que todos los productos de su sector estén correctamente etiquetados, etc.

- Área de empaque: la función de empaque es controlar, empacar y entregar la mercadería; se debe verificar que los productos embolsados correspondan a la factura, etc.
- Área de caja: el cajero cuenta con un procedimiento de apertura y cierre de caja. Por ejemplo, debe tener su nombre de usuario y clave, para realizar la apertura de la caja en su respectivo punto de venta, etc.
- Área de depósito: cuenta con las tareas de atención a vendedores y decoradores, etiquetado de mercadería y, pedidos a sucursales, cada tarea con su respectivo procedimiento.
- Área de reposición: se debe reponer la mercadería en el salón para que siempre estén exhibidos todos los productos en forma adecuada, precio correcto y sin dejar espacios vacíos, entre otras tareas.

Se observa que cada sector debe trabajar en conjunto, asumiendo de este modo el trabajo en equipo considerado uno de los valores de la organización.

La estructura de cada local está compuesta por vendedores, cuya cantidad depende de los metros cuadrados y la frecuencia de los clientes de la zona, por ello cada tienda cuenta con una cantidad específica de vendedores que varía entre 3 y 10 según la sucursal; un cajero, un encargado y un sub encargado por cada local. Todos los empleados del área de ventas están comprendidos bajo el Convenio Colectivo de Trabajo 130/75 perteneciente a empleados de comercio, mientras que los puestos jerárquicos se encuentran fuera de convenio y se rigen por la Ley de Contrato de Trabajo vigente (LCT N° 20.744, 1976). Todos los empleados cuentan con una jornada completa, siendo esta de 48 horas semanales (tal como establece la Ley de Jornada de Trabajo N° 11.544, 1929, Art. 1), con francos rotativos designados por sus jefes según demanda la necesidad de la tienda.

En relación al CCT 130/75, para adecuar la capacitación y formación de los trabajadores y empleadores ante los requerimientos de un mercado competitivo, es que se creó el Instituto Nacional de Capacitación Profesional y Tecnológico para Empleados de Comercio (INACAP)¹¹, el cual ofrece cursos presenciales y a distancia (modalidad *e-learning*) a través de la Cámara Argentina de Comercio (CAC) y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). Destacamos la importancia de considerar, sobre todo, a la CAME por contar con la finalidad de promover, desarrollar y fortalecer a las pequeñas y medianas empresas comerciales y de servicios del país.

¹¹ Instituto Nacional de Capacitación Profesional y Tecnológico para Empleados de Comercio, financiado por una contribución patronal mensual de carácter obligatorio.

2.3. Análisis de las personas: Identificación de necesidades de capacitación.

Para Chiavenato (2009), “Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace” (p.378). En consiguiente, será comprendido el tercer nivel propuesto por Sánchez Aragón et al (2004), que implica un análisis de las personas para determinar quiénes necesitan formación y de qué tipo, al examinar cómo realizan su trabajo y su rendimiento en comparación a expectativas de la organización.

Para responder al tercer objetivo específico que propone lograr *identificar necesidades de capacitación presentes en el personal de la organización*, será considerada la información recolectada en la entrevista al representante del Área de RR.HH. y el cuestionario respondido por los Encargados de Sucursales.

Entre los tipos de necesidades de capacitación podemos mencionar, según Blake O. (2000), aquellas necesidades que surgen: por discrepancia cuando el desempeño es insatisfactorio por carecer de conocimientos, habilidades o actitudes requeridas; por cambio cuando se modifican los procesos de trabajo; por incorporación de una nueva tarea o actividad que requiere aprendizaje.

En el caso de Deco S.A., se nos ha informado que:

En las reuniones individuales que tengo con cada empleado, siempre consulto si tienen alguna sugerencia o necesidad para plantearme y un 90% de los empleados me pide capacitaciones. Más que nada porque ellos ingresan y se los capacita de una manera informal, el encargado de cada local lo capacita mostrándole día a día, cómo se hacen las cosas, sin entregarles ningún instructivo (Jefa de RR.HH., 6 de Abril del 2020).

Como ha mencionado Martínez S. (2013), es raro o casi nulo encontrar en las PyMEs planes de formación, quizás existe la capacitación de manera aislada y puntual, lo cual considera suele ser ineficiente. Esto implica una necesidad por discrepancia, ya que a los trabajadores les interesa contar con capacitaciones por falta de conocimientos, habilidades o actitudes para llevar a cabo un desempeño adecuado en sus tareas.

Frente a la pregunta sobre si ha identificado algún problema o conflicto en los últimos meses en relación al personal, se registró:

Sí, hay mucho favoritismo en la empresa. Sobre todo en los locales, muchos encargados han sido nombrados bajo ese cargo por cuestiones de confianza, pero no tienen las competencias de liderazgo. El otro problema que surge seguido, es el que te comentaba antes, que los empleados que rotan a diversos locales, no saben la técnica de trabajo de cada local, ejemplo quien y como se autorizan cambios de productos, como hacer el control de mercadería, etc. (Jefa de RR.HH., 6 de Abril del 2020)

Nos encontramos frente a una de las desventajas mencionadas por Portales García y De la Rosa Hernández (2017), que implica la falta o carencia de documentación de perfiles de puestos, al no contar con información necesaria que determine el tipo de personal que ocupan para desempeñar las tareas. Como se ha visto en el apartado 2.2, la organización solo presenta un breve informe con descripciones de puesto. Es necesario determinar procedimientos a seguir en cada uno de ellos como así también las calificaciones laborales requeridas para quienes los ocupan y, capacitar al personal para que desempeñe adecuadamente sus tareas aumentando sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Los Encargados de Sucursal a los cuales se les ha realizado un cuestionario en el mes de Junio del 2020 (Ver anexo 2) para relevar información de la organización, cuentan con una antigüedad en sus puestos de encargados no menor a los 3 años, ya que quienes se han incorporado más recientemente a la organización han ingresado en el año 2017. Dicho cuestionario se ha realizado a 23 Encargados de Sucursal encuestados, donde la mayoría de ellos ingresó a la organización bajo el puesto de vendedor (13), seguido por el puesto de cajero (8) y solo la minoría ingreso directamente bajo el puesto de encargado (2). Esta situación da cuenta de la relevancia que tiene la función de capacitar, tanto en los puestos actuales como ante la posibilidad de cubrir futuras vacantes en Deco S.A. que presentan mayores responsabilidades.

Dentro de los datos recolectados para conocer el estado de capacitaciones en la organización, frente a la pregunta si los Encargados de Sucursal han recibido capacitación al momento de ingresar a la organización, se observa que la mayoría si recibió capacitación en los puestos para los cuales ingresaron (19). Quienes respondieron por la negativa (4), presentan un ingreso en la organización entre el 2015-2017, lo cual implica que en este período no se han estado realizando actividades formativas al momento de ingresar. En cuanto a la participación en capacitaciones durante el año 2019, ha sido notorio que la mayoría respondió a la negativa (21) mientras que solo dos (2) personas han respondido afirmativo. Esto demuestra la necesidad de

elevant los niveles de capacitaciones y participación en las mismas. Sin embargo, se ha notado que durante el transcurso del año 2020, en cual contamos con un contexto de aislamiento social, preventivo y obligatorio, se han llevado a cabo actividades de formación bajo modalidad virtual, en la cual han participado más de la mitad de los Encargados de Sucursal (14 de 23 encargados en total).

Por su parte, para relevar el estado de capacitación en el personal del área de ventas, que comprende tanto a los puestos de cajeros como vendedores, se ha consultado en la encuesta a los Encargados de Sucursal si el personal a su cargo ha recibido capacitación durante el año del 2019, donde la mayoría respondió por la negativa (21 de 23 encargados). Sin embargo, durante el año 2020 la participación del personal del área de ventas en algunas actividades de capacitación ha mejorado, dado que más de la mitad de encargados (13 de 23, lo cual representa un 56,5%) afirman la participación de sus subordinados en capacitaciones bajo modalidad virtual.

Es de importancia destacar que, si bien como se observa en los resultados del cuestionario el nivel de capacitación varía según los períodos en que se realizan y el nivel de participación en las mismas según cada local, al consultarle a los Encargados de Sucursales sobre cómo evalúan la existencia de programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral, los mismos han respondido que se considera imprescindible (2), muy importante (19) y relevante (2). Esta situación podría demostrar la correlación existente entre el desempeño del personal y las capacitaciones, que le permiten obtener habilidades, conocimientos y actitudes al personal, permitiendo mejorar los niveles de desempeño laboral en sus puestos.

Continuando con la identificación de necesidades de capacitación, en el cuestionario (Ver Anexo 2) se ha consultado a los Encargados de Sucursal si al momento de asumir tal puesto se les informó sobre la descripción del puesto (en el cual se detallan las tareas a realizar, objetivos del puesto, responsabilidades, etc.), a lo cual la mayoría ha respondido afirmativo (19), mientras que otros no contaron con esta herramienta (4). Además, al asumir el puesto actual, obtenemos que 16 de 23 encargados tuvieron inducción como proceso inicial de capacitación para desempeñar su puesto. En relación a ello, encontramos que algunos encargados (11) consideran que deben capacitarse para llevar a cabo sus tareas actuales, y entre los temas que proponen se encuentran liderazgo, conocimiento de productos, manejo de equipo, procesos administrativos, etc., junto al reconocimiento de falta de procesos de capacitación ya que encontramos comentarios como:

“te mandan a otras sucursales a copiar lo que hacen los demás (Encargado N°6)”, “en todo, ya que era para cubrir a alguien y quede

fijo en la posición sin saber muchas cosas (Encargado N°9)”, entre otros comentarios.

En cuanto a la realización de evaluación de desempeño, como sistema formal para medir y evaluar si los integrantes realizan su tarea del mejor modo posible y si ello asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Franklin E. y Krieger M., 2011), mediante el cuestionario hemos notado que ningún Encargado de Sucursal recibe dichas evaluaciones por parte de sus superiores, y tampoco ellos deben realizar evaluaciones a sus subordinados, aunque algunos Encargados (13) identifican que los empleados del área de ventas presentan dificultades en la realización de sus tareas. Dentro de las dificultades que los mismos mencionan se encuentran:

“les cuesta abordar al cliente y explicar funcionalidad de los productos (Encargado N°11)”, “conocimientos de los nuevos productos y prepararse para futuro poder ser encargados (Encargado N°17), “falta de conocimiento, compañerismo (Encargado N°18)”, entre otras dificultades.

En relación a ello, es que se ha consultado si los Encargados de Sucursal están interesados en que su equipo reciba capacitación en diversos temas (Ver Anexo 3), a lo cual han respondido sobre su interés en: trabajo en equipo (5 encargados), servicio al cliente (16 encargados), conocimiento del producto (16 encargados), técnicas de ventas (19 encargados), liderazgo (1 encargado), comunicación efectiva (6 encargados) y seguridad e higiene (6 encargados). Además, la mayoría de los encargados (20) se muestran dispuestos a participar en capacitaciones en relación a su puesto, junto a brindar capacitaciones programadas al personal bajo su cargo (19 de 23 en su totalidad).

2.4 Conclusión de la investigación diagnóstica

El proceso de detección de necesidades, para ser efectivo, requiere que “todos los involucrados deben coincidir en la percepción de la necesidad aunque haya diferentes matices entre los distintos observadores” (Blake, 2000: 36). En cuanto a la evaluación de las necesidades de capacitación, Werther W. y Keith D. (2008) sostienen que, permiten detectar los problemas actuales de la organización y los desafíos que la misma deberá enfrentar a futuro. Esto indica que a partir de su detección se deben llevar a cabo ciertas acciones por parte de la organización, que permitirá desarrollar un plan adecuado a la necesidad detectada.

Como hemos visto, en el caso de la organización Deco S.A. se ha presentado que en las reuniones individuales con el representante del Área de RR.HH., muchos de los empleados cuentan con interés en participar en capacitaciones. Además, en los resultados del cuestionario a los Encargados de Sucursal se observó también que no todos los integrantes de la organización han participado en actividades formativas, y que presentan algunas dificultades para realizar sus tareas. Es así que, a partir de los datos recolectados en el diagnóstico organizacional realizado a través del análisis de la organización, análisis de las tareas y análisis de las personas, se obtienen los siguientes hallazgos:

- Carencia de inducción de personal ante nuevos ingresos.
- Falta de capacitación formal en los puestos de trabajo, dado que se aprende a desarrollar las tareas mediante la experiencia.
- La rotación del personal entre sucursales presenta dificultades en la operatoria, debido a la falta de unificación de metodologías de trabajo.
- En la relación entre encargados y subordinados, se observa baja competencia de liderazgo en los superiores.
- Dificultades en el personal del área de ventas en temas de servicio al cliente, conocimiento de producto, técnicas de ventas, entre otros en los cuales se muestra interés en recibir capacitación.
- Poca participación en capacitaciones por parte de miembros de la organización.
- Carencia de instrumento de evaluación para medir y estimar el desempeño laboral, comprobar el cumplimiento de objetivos y comunicar sus resultados.

Luego de identificar las necesidades de capacitación, estas deben ser priorizadas en relación a los recursos con los que cuenta la organización y la frecuencia e importancia de las tareas de cada puesto, para convertir dichas necesidades en objetivos de formación (Sánchez Aragón et al, 2004). Es decir, que luego de realizar la detección de la necesidad, se debe realizar un análisis de la información obtenida previo a diseñar un plan de capacitación, ello implica la “tarea de discernir si la necesidad detectada es efectivamente una situación que exhibe carencia de conocimientos, habilidades o actitudes, o si por el contrario estamos frente a una demanda de otro tipo [...]” (Blake, 1997: 67).

Parte II: Propuesta de Plan Anual de Capacitación en modalidad virtual.

Capítulo 3. Plan anual de capacitación

En el diseño de un plan de capacitación, según Blake (1997), se debe indicar por qué se realiza el mismo, para qué se realiza (en relación a sus objetivos), qué operaciones estará en condiciones de realizar el destinatario de la capacitación al terminar el proceso de aprendizaje, y cómo va a demostrar este último que el aprendizaje se ha logrado. En el presente capítulo se espera responder al quinto objetivo específico que pretende *proponer un plan anual de capacitación que se adecúe a las necesidades detectadas en la organización bajo estudio para llevarse a cabo en el año 2021*, el cual será detallado en los siguientes apartados.

Como se ha mencionado al comienzo del trabajo, dado que la investigación y la propuesta de capacitación se desarrolla en un contexto de aislamiento social, preventivo y obligatorio, es que se decidió llevar a cabo las actividades de capacitación en entornos virtuales. Sin embargo, ello no implica que al momento de retornar las actividades normalmente se interrumpan las capacitaciones, sino por el contrario, podrían complementarse las técnicas y herramientas tradicionales en el ámbito laboral como por fuera del mismo, para la formación del personal.

3.1 Objetivos de Capacitación.

Nos proponemos definir cuáles serán los objetivos de dicha capacitación, lo cual implica presentar las necesidades a las cuales deberá atender y a quienes será destinado. Según Chiavenato (2009), se realiza un análisis de la capacitación “a partir de los objetivos y metas que se deberá utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación” (p 379). Es por ello que, a partir de los hallazgos de necesidades de capacitación en el personal, se pretende implementar como objetivos para el año 2021:

- Brindar capacitación formal para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en el puesto que desempeñan.

- Mejorar los métodos de trabajo para que los empleados cuenten con seguridad al llevar a cabo sus tareas.
- Aumentar la competencia de liderazgo en los mandos medios.
- Elevar el nivel de participación en las capacitaciones.
- Comprender la retroalimentación para mejorar el desempeño laboral.

A continuación se realiza la estimación de costos para implementar el plan anual de capacitación, y lograr cumplir con los objetivos propuestos.

3.2 Estimación de costos.

Se presentan los medios y herramientas que serán utilizados para llevar a cabo dicho plan de capacitación, y los costos que representa para la organización implementar la presente propuesta.

Dado que las capacitaciones pueden realizarse a distancia al contar con un dispositivo móvil, se incorpora dentro del presupuesto el valor del chip de conectividad que brinda la organización a sus trabajadores para que puedan contar con acceso a internet para realizar dichas actividades formativas. Sin embargo, ya que la organización cuenta con computadoras en las sucursales, las cuales podrían utilizarse para realizar las actividades, también se ofrecerá la posibilidad al trabajador que desea realizar esta propuesta de formación en su lugar de trabajo, de concurrir al establecimiento para utilizar los recursos de la organización. Para ello, los Encargados serán responsables de organizar capacitaciones por equipo, es decir, que trabajadores puedan concurrir de forma rotativa y organizada, a su lugar de trabajo para realizar las capacitaciones. Por el contrario, quienes prefieran realizar la capacitación desde sus casas, como se ha mencionado al principio, les serán entregados a todos los trabajadores:

- Costo estimado de inversión: Chip con conexión a internet: \$147.200

En lo que respecta al costo por actividad, se señala que se ha decidido realizar algunas actividades que brinda la Cámara Argentina de Comercio y Servicios¹² junto a la Confederación Argentina de la Mediana Empresa¹³, que se ofrecen de modo online gratuitamente. Estas capacitaciones son:

¹² La Cámara Argentina de Comercio y Servicios brinda acciones de formación mediante su Área de Capacitación Continua, para fortalecer la comunidad del sector. Sostiene que la formación otorga beneficios tanto a las empresas como trabajadores que son trasladables a la sociedad.

¹³ La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) ofrece un Programa de Capacitación, a distancia o presencial, para incrementar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

- Liderazgo
- Técnicas de ventas
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Comunicación efectiva
- *Feedback*¹⁴

Junto a las anteriores capacitaciones, se han propuesto capacitaciones de la Aseguradora de Riesgos del Trabajo contratada por la organización, la cual brinda cursos y charlas online y gratuitas para los trabajadores. Entre ellas:

- Seguridad e higiene laboral
- Prevención del COVID-19
- Teletrabajo sano y seguro

El representante del Área de Recursos Humanos brindará material informativo vía correo electrónico sobre:

- Taller en prevención y sensibilización de Violencia de Género¹⁵

Los Encargados de Sucursales serán responsables de difundir a los trabajadores del área de ventas, a través de correo electrónico y charlas informativas a distancia mediante plataforma Zoom, material informativo brindado por los proveedores sobre:

- Conocimiento del producto

De este modo, el presupuesto designado para realizar el plan de capacitación anual conforma:

TOTAL ESTIMATIVO: \$ 147.200 (ciento cuarenta y siete mil doscientos pesos)

Las actividades serán realizadas por los trabajadores dentro de horario laboral, en caso contrario, el tiempo de trabajo dedicado a la formación de personal fuera de la jornada laboral del trabajador, deberá ser abonado por el empleador en concepto de horas extraordinarias siendo compensadas según establecen las leyes laborales vigentes. En consecuencia, se deberá incorporar dentro del presupuesto el valor de las horas extras de los empleados que realizan las capacitaciones. No ha sido incluido actualmente el valor de las horas extras en el total estimativo, al desconocer el valor real de cada jornada de trabajo, en relación a sus respectivos

¹⁴ *Feedback*: concepto de origen inglés que significa realimentación. En el ámbito laboral se vincula a la retroalimentación de los trabajadores, dada por el ida y vuelta de compartir preocupaciones y sugerencias para mejorar el funcionamiento de la organización.

¹⁵ El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación ofrece una Guía informativa sobre violencia de género descargable del sitio web oficial.

puestos laborales. Sin embargo, como se ha mencionado, las horas de capacitación se considera dentro de los gastos que debe costear el empleador.

3.3 Programación del plan anual de capacitación.

Se presentan las actividades planificadas para implementarse en el año 2021 dentro de la organización PyME, con sus respectivos objetivos de capacitación, las técnicas de aprendizaje, el lugar que será utilizado para llevarse a cabo, las actividades a realizar y la duración de las mismas. Se destaca la aplicación de la tecnología en las capacitaciones, al proponer que todas las actividades serán realizadas mediante capacitación a distancia (modalidad virtual) debido al contexto de pandemia que se atraviesa mundialmente.

Considerando que la gestión de capacitación implica la gerencia de: los conocimientos, datos o conjuntos de datos que nos refieren a una noción o concepto; las habilidades, que implican poner los conocimientos en acción; y las actitudes, como el conjunto de predisposiciones, posturas personales, forma de ver las cosas, etc., con que encaramos una acción (Blake, 1997), es que se programan en consecuencia las siguientes actividades formativas.

❖ Liderazgo

Objetivo general: Brindar las herramientas y conocimientos necesarios para comprender cómo desarrollar el liderazgo dentro de la organización, lo cual permitirá llevar a cabo un desempeño efectivo en las funciones asignadas.

El curso permitirá obtener una formación para ser agentes de liderazgo y cambio, siendo útil el desarrollo de dicha competencia tanto para la organización como para la vida laboral. Ejercer un buen liderazgo es muy importante para brindar apoyo al equipo, y orientar hacia el cumplimiento de los objetivos y/o desempeño que la organización espera de sus trabajadores.

Proveedor: CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa).

Destinatarios: Encargados y sub encargados de sucursal.

Método: *E-learning*. La modalidad del curso es online con actividades asincrónicas, lo cual permite elegir el momento de realización, dentro de un plazo preestablecido. Cuentan con material de autoinstrucción de estudios, apoyo tutorial personalizado y continuo acompañamiento del docente durante el curso.

Lugar: Capacitación a distancia mediante aula virtual de la plataforma CAME.

Duración: Curso disponible por cuatro semanas, duración 8 horas mensual.

Recursos a utilizar: Dispositivo móvil. Conexión a Internet.

Obligatoriedad¹⁶: Si

Costos estimados:

- Instructor: proveedor gratuito.
 - Se dictará dentro de horario laboral no incurriendo en horas extras.
-

❖ *Seguridad e higiene laboral*

Objetivo general: Brindar conocimientos e involucrarse en la importancia de la prevención de accidentes de trabajo, a través de incorporar medidas necesarias para evitar riesgos laborales y contribuir a la seguridad y calidad de vida de todos los trabajadores. Las personas conforman lo más valioso de las organizaciones y por ello se debe contar con un entorno laboral seguro y de calidad para preservar la salud.

Dicha actividad debe permitir evitar accidentes y enfermedades mediante adoptar medidas adecuadas de protección. Se pretende concientizar sobre posibles riesgos y condiciones de trabajo que permitan prevenir accidentes y riesgos en el ámbito laboral.

Proveedor: ART (Aseguradora de riesgos del trabajo).

Destinatarios: Todos los integrantes de la organización.

Método: Se brinda material informativo mediante correo electrónico que se encontrará disponible cada vez que los integrantes quieran acceder a la información. Además, se contará con una charla programada vía plataforma Zoom.

Lugar: Capacitación a distancia a través de correo electrónico y plataforma Zoom.

Duración: Autolectura (1 hora mensual) y reunión (2 horas mensual) total 3 horas mensuales.

Recursos a utilizar: Dispositivo móvil. Conexión a Internet.

Obligatoriedad: Si

Costos estimados:

- Instructor: proveedor gratuito.
 - Se dictará dentro de horario laboral no incurriendo en horas extras.
-

❖ *Técnicas de ventas*

¹⁶ Obligatoriedad: refiere al carácter obligatorio de participación en dichos cursos para aquellas personas que la organización designa como destinatarios.

Objetivo general: Desarrollar habilidades de ventas mediante la obtención de técnicas y herramientas de ventas para aplicar en el desarrollo de las tareas. Comprender el alcance que contiene dicho proceso y la responsabilidad que su aplicación tendrá en los resultados organizacionales. Esto permitirá establecer una relación con los clientes a través de comprender que más allá de vender productos o servicios, se ofrecen experiencias de ventas.

Esta actividad formativa permitirá aprender formas de comunicación para relacionarse con los clientes, e identificar perfiles de consumidores para desplegar un modo de abordaje.

Proveedor: CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa).

Destinatarios: Encargados y sub encargados de sucursal, personal de área de ventas.

Método: *E-learning*. La modalidad del curso es online con actividades asincrónicas, lo cual permite elegir el momento de realización, dentro de un plazo preestablecido. Cuentan con material de autoinstrucción de estudios, apoyo tutorial personalizado y continuo acompañamiento del docente durante el curso.

Lugar: Capacitación a distancia mediante aula virtual de la plataforma CAME.

Duración: Curso disponible por cuatro semanas, duración 8 horas mensual.

Recursos a utilizar: Dispositivo móvil. Conexión a Internet.

Obligatoriedad: Si

Costos estimados:

- Instructor: proveedor gratuito.
- Se dictará dentro de horario laboral no incurriendo en horas extras.

❖ *Prevención del COVID-19*

Objetivo general: Actuar para la prevención y control del nuevo coronavirus COVID-19, tomando las medidas adecuadas para proteger y cuidar la salud de los trabajadores, siguiendo un protocolo de cuidado que se aplique tanto en el ámbito laboral como personal. Esta actividad brinda información que permita comprender qué es este nuevo virus, cómo se debe actuar para protegerse, cuales son las formas de prevenir la propagación del virus, y cómo actuar ante dudas y/o síntomas.

A través de dichos conocimientos se podrá llevar a cabo una actitud que permita estar preparados y seguros para seguir realizando las tareas laborales, junto a reducir el riesgo de contagio entre las personas, siguiendo recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Proveedor: ART (Aseguradora de riesgos del trabajo).

Destinatarios: Todos los integrantes de la organización.

Método: Se brinda material informativo mediante correo electrónico que se encontrará disponible cada vez que los integrantes quieran acceder a la información. Además, se contará con una charla programada vía plataforma Zoom.

Lugar: Capacitación a distancia a través de correo electrónico y plataforma Zoom.

Duración: Autolectura (1 hora mensual) y reunión (2 horas mensual) total 3 horas mensuales.

Recursos a utilizar: Dispositivo móvil. Conexión a Internet.

Obligatoriedad: Si

Costos estimados:

- Instructor: proveedor gratuito.
- Se dictará dentro de horario laboral no incurriendo en horas extras.

❖ *Teletrabajo sano y seguro*

Objetivo general: El teletrabajo implica realizar las actividades laborales desde es el domicilio del trabajador, utilizando tecnologías de la información y comunicación. Es por ello que se busca formar al trabajador sobre los riesgos en el puesto de trabajo y las medidas preventivas que se pueden aplicar. Aprender cómo trabajar de forma más sana, segura y efectiva en modo remoto. Conocer cuáles son los distintos riesgos del teletrabajo, trabajo remoto o home office, y las herramientas prácticas que permiten eliminarlos o atenuarlos. Reflexionar sobre los desafíos psicosociales y de organización que presenta el teletrabajo. Conocer cuáles son los derechos y obligaciones del teletrabajador en relación a la Ley de Riesgos del Trabajo.

Proveedor: ART (Aseguradora de riesgos del trabajo).

Destinatarios: Todos los integrantes de la organización.

Método: Se brinda material informativo mediante correo electrónico que se encontrará disponible cada vez que los integrantes quieran acceder a la información. Además, se contará con una charla programada vía plataforma Zoom.

Lugar: Capacitación a distancia a través de correo electrónico y plataforma Zoom.

Duración: Autolectura (1 hora mensual) y reunión (2 horas mensual) total 3 horas mensuales.

Recursos a utilizar: Dispositivo móvil. Conexión a Internet.

Obligatoriedad: Si

Costos estimados:

- Instructor: proveedor gratuito.

- Se dictará dentro de horario laboral no incurriendo en horas extras.

❖ *Taller en prevención y sensibilización de Violencia de Género*

Objetivo general: Mediante esta actividad se pretende formar y sensibilizar tanto a mujeres como hombres para generar actitudes favorables que contribuyan a los trabajadores y al desarrollo de la sociedad. Otorgar los conocimientos básicos para comprender qué es la violencia de género, en qué ámbitos ocurre, qué tipos de violencia existen. Conocer los derechos en caso de sufrir violencia de género. Desalentar actitudes de discriminación en razón del género. Informar sobre cómo actuar ante posible violencia de género.

Proveedor: Interno (Área de Recursos Humanos).

Destinatarios: Todos los integrantes de la organización.

Método: Se enviará por correo electrónico la Guía de Información sobre Violencia de Género, realizada por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, que se encontrará disponible cada vez que los integrantes quieran acceder a dicha información.

Lugar: Capacitación a distancia.

Duración: 3 horas mensual.

Recursos a utilizar: Dispositivo móvil. Conexión a Internet.

Obligatoriedad: Si

❖ *Trabajo en equipo*

Objetivo general: Comprender cuales son las claves del trabajo en equipo, entendido como aquellas actividades realizadas de forma organizada por un conjunto de personas, para alcanzar un objetivo común. Además, través de esta actividad se pretende lograr una comunicación efectiva con los compañeros de trabajo, comprender el valor de la colaboración, entender cómo gestionar conflictos en forma constructiva, y comprender la importancia de la integración de todos los miembros del equipo.

Proveedor: CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa).

Destinatarios: Todos los integrantes de la organización.

Método: *E-learning*. La modalidad del curso es online con actividades asincrónicas, lo cual permite elegir el momento de realización, dentro de un plazo preestablecido. Cuentan con material de autoinstrucción de estudios, apoyo tutorial personalizado y continuo acompañamiento del docente durante el curso.

Lugar: Capacitación a distancia mediante aula virtual de la plataforma CAME.

Duración: Curso disponible por cuatro semanas, duración 8 horas mensual.

Recursos a utilizar: Dispositivo móvil. Conexión a Internet.

Obligatoriedad: Si

Costos estimados:

- Instructor: proveedor gratuito.
 - Se dictará dentro de horario laboral no incurriendo en horas extras.
-

❖ *Servicio al cliente*

Objetivo general: Obtener herramientas que permitan conectar, atraer y fidelizar al cliente a partir de brindar un servicio que cumpla con las expectativas de los clientes en relación a la rapidez y amabilidad brindada por el personal de la organización. Se pretende mejorar las competencias para ofrecer un servicio de calidad, generar satisfacción en los clientes, y aprender a resolver situaciones conflictivas dadas por quejas y reclamos, para cuidar la relación con los clientes. Además, el curso ofrece conocimientos para evitar errores comunes en el servicio al cliente, que se produce por la evasión, apatía, y cuestiones relativas a la no atención de los mismos.

Proveedor: CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa).

Destinatarios: Encargados y sub encargados de sucursal, personal del área de ventas.

Método: *E-learning*. La modalidad del curso es online con actividades asincrónicas, lo cual permite elegir el momento de realización, dentro de un plazo preestablecido. Cuentan con material de autoinstrucción de estudios, apoyo tutorial personalizado y continuo acompañamiento del docente durante el curso.

Lugar: Capacitación a distancia mediante aula virtual de la plataforma CAME.

Duración: Curso disponible por cuatro semanas, duración 8 horas mensual.

Recursos a utilizar: Dispositivo móvil. Conexión a Internet.

Obligatoriedad: Si

Costos estimados:

- Instructor: proveedor gratuito.
 - Se dictará dentro de horario laboral no incurriendo en horas extras.
-

❖ *Conocimiento del producto*

Objetivo general: Obtener conocimientos respecto a los productos que se ofrecen dentro de la organización, ya que el personal de ventas además de contar con las competencias para atender a los clientes, debe conocer cuáles son los productos que presenta a los clientes. Para ello se busca comprender cuáles son las características del producto, cuál es la utilidad del producto, y que beneficios brinda al cliente. Conocer el producto permitirá generar confianza en el personal para realizar las ventas, y asimismo, en quienes pretenden comprar los productos al lograr responder preguntas técnicas y facilitar la acción de compra.

Proveedor: Interno. Encargados de Sucursales.

Destinatarios: Personal del área de ventas.

Método: Los proveedores de la organización brindan fichas técnicas e instructivos acerca de las características de los productos y sus beneficios. Los Encargados de Sucursal serán quienes brindarán material de lectura por correo electrónico, y deberán realizar charlas online, a través de la plataforma Zoom, para profundizar sobre el tema y crear un ámbito de diálogo.

Lugar: Capacitación a distancia a través de correo electrónico y plataforma Zoom.

Duración: Autolectura (10 horas mensual) y reunión (8 horas mensual) duración total 18 horas mensuales.

Recursos a utilizar: Dispositivo móvil. Conexión a Internet.

Obligatoriedad: Si

Costos estimados:

- Instructor: proveedor gratuito.
- Se dictará dentro de horario laboral no incurriendo en horas extras.

❖ *Comunicación efectiva*

Objetivo general: Desarrollar habilidades comunicativas a partir de herramientas para mejorar el modo de comunicarse y relacionarse de manera asertiva con las personas, tanto dentro del ámbito laboral como personal. Se espera comprender el significado de comunicarse de modo efectivo en contraste a los errores que se producen en el acto de comunicación, desarrollar la escucha activa como parte del proceso, reconocer las formas de comunicación verbal y no verbal, y aprender a gestionar las emociones al considerar las distintas perspectivas mediante habilidades comunicacionales.

Proveedor: Capacitación a distancia mediante aula virtual de la plataforma CAME.

Destinatarios: Encargados y sub encargados de sucursal.

Método: *E-learning*. La modalidad del curso es online con actividades asincrónicas, lo cual permite elegir el momento de realización, dentro de un plazo preestablecido. Cuentan con material de autoinstrucción de estudios, apoyo tutorial personalizado y continuo acompañamiento del docente durante el curso.

Lugar: Capacitación a distancia mediante aula virtual de la plataforma CAME.

Duración: Curso disponible por cuatro semanas, duración 8 horas mensual.

Recursos a utilizar: Dispositivo móvil. Conexión a Internet.

Obligatoriedad: Si

Costos estimados:

- Instructor: proveedor gratuito.
- Se dictará dentro de horario laboral no incurriendo en horas extras.

❖ *Feedback*

Objetivo general: Entender que es el *feedback* y reconocer los beneficios que brinda, dado que ayuda a fijar metas en los empleados, identificar los errores que se producen y mejorar de este modo el desempeño futuro. Comprender como realizar comentarios sobre el comportamiento de los individuos. Aprender actitudes, estrategias y tácticas que permiten que las reuniones que se realizan sean productivas.

Proveedor: CAC (Cámara Argentina de Comercio y Servicios).

Destinatarios: Área de RR.HH., Encargados y sub encargados de sucursal.

Método: *E-learning*. La modalidad del curso es online con actividades asincrónicas, lo cual permite elegir el momento de realización, dentro de un plazo preestablecido. Se brinda autoaprendizaje guiado mediante consignas para organizar la lectura y visualizar materiales de estudio y evaluación final.

Lugar: Capacitación a distancia mediante aula virtual de la plataforma CAC.

Duración: Curso disponible por cuatro semanas, duración 6 horas mensual.

Recursos a utilizar: Dispositivo móvil. Conexión a Internet.

Obligatoriedad: Si

Costos estimados:

- Instructor: proveedor gratuito.
- Se dictará dentro de horario laboral no incurriendo en horas extras.

3.4 Cronograma anual de capacitación.

A partir de la programación del plan anual de capacitación se planificó el cronograma de actividades, es decir, la transcripción de dichas actividades en relación al tiempo en el cual se van a realizar. Es por ello que, encontramos a continuación cada tema de capacitación, quién será el instructor del mismo, quienes serán sus destinatarios, en qué fecha serán realizados, y cuánto tiempo dedica la organización mensualmente para que los trabajadores realicen las capacitaciones. Para la elaboración del cronograma, se ha priorizado comenzar con capacitaciones vinculadas al cuidado de los trabajadores, luego aquellas relacionadas al desempeño de los puestos en el Área de Ventas, y finalmente, el mes de Diciembre se optó por no realizar capacitación debido a que dicho mes contiene épocas festivas por lo que se pretende evitar sobrecargar a los trabajadores.

Tema de Capacitación	Instructor (Interno / externo)	Dirigido a	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	Duration horas mensuales
Liderazgo	Externo (CAME)	Encargados y sub encargados de sucursal					X								8
Seguridad e Higiene Laboral	Externo (ART)	Todos los integrantes de la organización.				X									3
Técnicas de Ventas	Externo (CAME)	Encargados y sub encargados de sucursal, personal de área de ventas.						X							8
Prevención del COVID-19	Externo (ART)	Todos los integrantes de la organización.	X												3
Teletrabajo Sano y Seguro	Externo (ART)	Todos los integrantes de la organización.		X											3
Taller en prevención y sensibilización de Violencia de Genero	Interno (RRHH)	Todos los integrantes de la organización.			X										3
Trabajo en Equipo	Externo (CAME)	Todos los integrantes de la organización.							X						8
Servicio al Cliente	Externo (CAME)	Encargados y sub encargados de sucursal, personal de área de ventas.								X					8
Conocimiento del Producto	Interno (Encargados Suc.)	Personal de área de ventas.									X				18
Comunicación Efectiva	Externo (CAME)	Encargados y sub encargados de sucursal										X			8
Feedback	Externo (CAC)	Área de RRHH, Encargados y sub encargados de sucursal											X		6

Total actividades = 11 Total horas de capacitación anual = 76 horas

3.5 Evaluación de las capacitaciones.

Cabe destacar que la capacitación debe asegurar, según Blake (1997), que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización, que ello sea aprendido, luego trasladado a la tarea y además, que se sostenga en el tiempo. De allí la importancia de diseñar un plan de capacitación adecuado que brinde beneficios tanto al individuo como a la organización.

Teniendo en cuenta que, “la evaluación de la formación como forma de conocer en qué medida la formación impartida contribuyó al logro de los objetivos tanto formativos como organizativos” (Sánchez Aragón et al, 2004: 184), es que la evaluación del plan anual de capacitación permitirá verificar si se ha satisfecho las necesidades detectadas. Esto permite indicar si la capacitación ha sido exitosa, o si los resultados demuestran la necesidad de corregir líneas de acción. Es por ello, que se diseñaron herramientas de evaluación que permiten observar el objetivo de la capacitación y en qué medida ha sido alcanzado.

Encontramos que algunos autores como Sánchez Aragón et al (2004) y Chiavenato (2009), referencian en sus libros el modelo de evaluación propuesto por Kirkpatrick (1999), que plantea cuatro niveles de resultados en la evaluación de capacitación: la reacción de los participantes, el aprendizaje, desempeño del trabajo y efectos de los resultados finales de la capacitación en resultados organizacionales. Según estos autores, el primer nivel comprende la reacción de los participantes ante la acción formativa en cuanto a su satisfacción, el segundo nivel de aprendizaje trata de medir el grado de retención del trabajador durante el curso, es decir, si adquirió nuevos conocimientos, habilidades y actitudes como resultado de la capacitación; el tercer nivel de desempeño refiere al grado en el que se identifica un cambio en el desempeño del trabajo debido a las acciones formativas (se encuentra muy vinculada al análisis de las necesidades que se hizo en principio, el cual al realizarse de forma adecuada permite fácilmente observar la transferencia al trabajo); y finalmente, el cuarto nivel evalúa los resultados finales de la capacitación que producen efectos en los resultados organizativos, tal como puede ser reducción de costes, aumento de productividad, etc.

Proponemos utilizar como herramienta el modelo de evaluación a través de niveles que señalan los autores (Sánchez Aragón et al, 2004; Chiavenato, 2009). Dado que el primer nivel de reacción y el segundo nivel de aprendizaje se concentran en la actitud de los trabajadores y medir su comprensión y conocimiento, se realizará una encuesta de satisfacción a ser respondida por el participante (Ver Anexo 4). Mientras que el tercer nivel de desempeño y cuarto nivel de resultados, pretenden medir la transferencia de los conocimientos adquiridos hacia el puesto de trabajo por lo cual se recomienda utilizar, según Werther W. y Davis K.

(2008), los métodos de: evaluación 360°, obsolescencia del personal, y/o la tasa de rotación de personal. Según estos autores, por un lado, la evaluación de 360° permite evaluar el desempeño y sus resultados, siendo su principal característica la participación de otras personas que conocen a quien es evaluado, además de la evaluación de los superiores. Por otra parte, mencionan que la obsolescencia del personal es el proceso en el cual las personas dejan de poseer ciertos conocimientos o habilidades que son necesarias para tener un buen desempeño, lo cual se puede observar por la falta de respuestas y adaptación a nuevas condiciones. Finalmente, la tasa de rotación de personal conformada por el grado de predisposición que tienen las personas de la organización a renunciar, permite observar que una alta tasa de rotación implica que las oportunidades de crecimiento en la misma son mínimas, y/o que la capacitación y el desarrollo que se ofrece no corresponde al potencial con el que cuenta cada persona (Werther W. y Davis K., 2008). En relación a ello, Chiavenato (2009) agrega que se pueden evaluar los resultados de la capacitación al analizar mejoras en la atención al cliente, mejores relaciones entre los trabajadores y la organización, mejora en el clima laboral, reducción en la tasa de rotación y ausentismo, cambios en las actitudes y comportamientos del personal, aumento de la productividad, reducción del índice de accidentes, realización de los objetivos de capacitación, entre otros aspectos.

Es así que, la organización cuenta con diversos métodos que permiten evaluar los resultados de la capacitación, para valorar los conocimientos adquiridos y el grado en que se transfieren efectivamente en sus puestos de trabajo.

Reflexiones Finales

En relación a lo expuesto en el presente Trabajo Integrador Final, y de acuerdo a la bibliografía abordada, podemos afirmar que la capacitación es una herramienta fundamental que permite preparar al trabajador para desempeñar sus funciones, logrando de este modo cumplir con los objetivos organizacionales, además de conformar una ventaja competitiva sostenible por el aporte brindado a través de los conocimientos, habilidades y actitudes de la persona que trabaja hacia la organización. En este sentido, es que se ha propuesto un plan anual de capacitación, cuyas actividades son impartidas gratuitamente debido a que se ha observado que la organización no cuenta con el hábito de invertir recursos económicos en formación y capacitación de personal. Es por ello, que se ha planteado ofrecer herramientas que permitan llevar adelante las distintas capacitaciones de manera virtual. Es así que, si bien dentro de la

estimación de costos de las actividades formativas se expresa un determinado valor económico para ser llevadas a cabo, dicho presupuesto no ha sido elevado al contar con capacitaciones gratuitas brindadas por organismos pertenecientes al sector comercial, que comprenden a la organización sobre la cual se realizó el estudio. Esto permitió que los costos sean mínimos, a pesar de considerar que estos gastos en capacitación conforman una inversión a futuro por todos los beneficios que aporta al trabajador y la organización, por lo cual no representan una pérdida de recursos económicos sino una inversión en conocimientos.

Al conocer la carencia de acciones de formación en la organización, en principio se toma la decisión profesional de determinar por dónde iniciar a impartir capacitación al personal. Debido a que la misma pertenece al sector *retail*, se decidió avanzar en identificar necesidades de capacitación en el personal del área de ventas, a través de técnicas que nos posibilitan realizar un diagnóstico organizacional adecuado para lograr satisfacerlas. En efecto, se ha realizado una entrevista al representante del Área de Recursos Humanos y un cuestionario a los Encargados de Sucursal, cuya recolección de datos nos permitió identificar necesidades actuales de capacitación en el personal.

Entre los hallazgos del diagnóstico organizacional, se observaron ciertas dificultades en el personal a causa de la falta de capacitación en sus puestos, lo cual se pretende resolver mediante la propuesta a ser implementada. Además, debido a que el desarrollo de la investigación ha sido realizada en un contexto de aislamiento social, preventivo y obligatorio, es que se han incluido capacitaciones que proporcionan el cuidado de salud de los trabajadores tras brindar la posibilidad de realizarse a distancia, lo cual permite reflexionar sobre la importancia de la capacitación no solo para beneficio de la organización y el trabajador en el ámbito laboral, sino trascender hacia la vida cotidiana y su impacto social. Es en este sentido, que se han propuesto capacitaciones como Prevención del COVID-19 y el Taller en prevención y sensibilización de Violencia de Género, entre otras, que brindan conocimientos útiles para la vida personal y laboral.

Como se ha mencionado, si bien los trabajadores presentan dificultades por falta de capacitación en sus tareas, también se ha identificado la carencia de descriptivos de puestos, ya que para realizar el análisis de las tareas se nos ha otorgado un breve informe con datos generales de las funciones y responsabilidades de cada área. Sin embargo, la herramienta descriptiva de puestos comprende un documento escrito en el cual se identifica, describe y define un puesto en relación a las obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y demás especificaciones que permiten vincular lo que se hace, cuándo, cómo, dónde, y por qué se hace (Chiavenato, 2009). La incorporación de esta herramienta en la gestión de personas es

fundamental para lograr efectuar de modo eficiente las instancias de capacitación y evaluación de desempeño, dado que a partir del análisis de puestos, que implica detallar las exigencias del ocupante en cuanto a conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarse correctamente en sus tareas (Chiavenato, 2009), se obtiene el contenido necesario para identificar necesidades de formación, llevar a cabo programas de capacitación y desarrollo, definir los criterios y normas para evaluar el desempeño, entre otras actividades del área de gestión de personal que requieren de dicha información.

El plan anual de capacitación propuesto a ser implementado en el año 2021, como se ha mencionado, responde a necesidades que se han detectado en la actualidad en la organización, pero particularmente en el personal comprendido en el área de ventas sobre el cual se priorizo su actuación. De este modo, queda pendiente arribar para el próximo plan anual de capacitación, en estrategias de formación para el personal de otras áreas tales como Dirección, Recursos Humanos, Gerencia de operaciones, Empleados Administrativos, entre otros. De igual forma, se considera que es posible mejorar además el desempeño en funciones vinculadas a la gestión de personas y su capacitación, al incorporar la herramienta de evaluación de desempeño para identificar de modo preciso si el personal tras establecer ciertos objetivos los ha podido alcanzar o no (Franklin E. y Krieger M., 2011). Esta es una de las herramientas que posibilita la identificación de necesidades y permite mejorar el desempeño laboral, y por ello ha sido propuesta la capacitación *feedback*, para que quienes deban realizar esta función logren adentrarse en la importancia de la retroalimentación. Por otra parte, se recomienda que una vez finalizadas las acciones de formación y evaluar si las mismas han sido efectivas, podría incorporarse en la organización indicadores para medir el impacto real de las capacitaciones. Este proceso de medición nos propicia, según Cravino (2007), conocer lo que anteriormente no sabíamos, como también relacionar datos y construir métricas; comparar con datos de referencia; controlar a partir de los datos propios, referenciales e históricos si estamos en mejor estado o no, es decir, controlar el cumplimiento de objetivos de capacitación; entender la relación de causa y efecto entre las acciones; y finalmente actuar en consecuencia para modificar la realidad, pero para ello se debe efectuar la medición.

Tras el desarrollo de la presente propuesta de capacitación, se espera que la organización pueda incorporar la información brindada en este trabajo, pretendiendo que dichos aportes le permita contar con personal más capacitado para el desempeño de sus puestos, y así aprovechar las oportunidades y ventajas competitivas que brinda la capacitación. Efectuar el diseño del actual Plan Anual de Capacitación aspira a abrir un espacio de aprendizaje que sea sostenible y sustentable en el tiempo, de modo que dicha práctica que alcanza a Deco S.A. proyectada

para implementarse en el año 2021, se instale y permita en la proximidad generar actividades formativas que incluyan mayores ejes temáticos y comprender a todas las áreas de la organización. En efecto a la ejecución del Plan Anual 2021, se procura que al encontrarse con resultados positivos logrados mediante la capacitación, la organización comprenda lo sustancial de aumentar el presupuesto asignado para dichas actividades y, asimismo, expandir el ámbito de aprendizaje en todo Deco S.A.. Como menciona Blake (2000), en referencia a la discusión sobre si la formación implica una inversión o un gasto, se observa que la dedicación de recursos se efectúa para resolver un problema donde alguien no puede hacer algo que debe hacer ya que no sabe, por lo cual si en realidad fuese un gasto no sería capacitación. De este modo, es posible reflexionar en el valor y beneficios que se obtiene de la actividad formativa.

Dado que algunas necesidades de capacitación pueden surgir a partir de la incorporación de personal en la organización (Blake, 2000), dentro del próximo plan anual debería implementarse un Manual de Bienvenida en el cual, generalmente, se encuentra información básica como un mensaje de bienvenida, la historia de la organización, el negocio de la misma, el rol del trabajador y su futuro, contenido que debe saber (horario de trabajo, períodos de descanso, registros y controles, día de pago, etc.), las prestaciones que percibe (vacaciones, seguro de vida, asistencia médica, programa de entrenamiento, etc.) y las prestaciones especiales como el sindicato, gimnasio, restaurante, entre otros (Chiavenato, 2009). Además, tanto para los nuevos ingresos de personal como para aquellos cambios de puesto por rotación o desarrollo, es de mucha relevancia generar un Programa de Inducción para lograr que el nuevo integrante logre asimilar, de forma rápida e intensiva, la cultura de la organización y se comporte como un miembro de la misma, tras conseguir que aprendan y absorban los valores, normas y pautas de comportamiento consideradas imprescindibles para Deco S.A. para el buen desempeño de sus integrantes (Chiavenato, 2009).

Otra cuestión, que desde una mirada profesional en Relaciones del Trabajo consideramos de gran utilidad para mejorar el proceso de aprendizaje, comprende incorporar en el próximo año (2022) un plan de capacitación para la implementación y definición de competencias laborales en los puestos de trabajo. Las competencias implican un registro de comportamientos que son “capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona” (Chiavenato, 2009: 146). El propósito sería que en el año 2022 el área encargada de la gestión de personas se forme y desarrolle en este sentido, para conseguir diseñar un manual que presente las competencias esenciales de la organización, aquellas que la distinguen de las demás; las competencias funcionales con las que debe contar cada unidad o departamento para sustentar

las anteriores; las competencias administrativas que mandos altos deben poseer para actuar como administradores; y las competencias individuales con las que cuente cada persona para actuar en la organización (Chiavenato,2009), y que ello se encuentre en funcionamiento para aplicarse en el año 2023. Una vez establecido dicho manual, se sugiere revisar el plan anual de capacitación para trabajar en las necesidades formativas acorde a este mapa de competencias, equiparando los comportamientos existentes en los trabajadores con los que requiere la organización Deco S.A..

En conclusión, estas reflexiones nos permiten proyectar más allá de la presente propuesta, enfatizando en la importancia de la capacitación y sus beneficios, junto a las mejoras planteadas para implementarse, lo cual colaborará en la expansión de la organización y el desarrollo de las personas. La gestión del conocimiento cobra un rol estratégico en la organización, tanto para ordenar, conservar y transmitir el conocimiento actual, como para prepararse para el conocimiento que será requerido en un futuro, cada vez más dinámico e incierto.

Referencias bibliográficas

Libros

- Blake, Oscar J. (1997). Capítulo 2. La capacitación como herramienta de la gestión organizacional. En *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones* (pp. 56-87). Buenos Aires, Argentina: Ed. Macchi.
- Blake, Oscar J. (2000). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Macchi.
- Chiavenato, Idalberto (2009). Capítulo 6: Orientación de las personas. En *Gestión del talento humano* (pp. 175-199). 3ra Ed. México, D.F.: Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2009). Capítulo 12: Capacitación. En *Gestión del talento humano* (pp. 369-396). 3ra Ed. México, D.F.: Ed. Mc Graw Hill.
- Cravino, Luis María (2007). Capítulo 2. El proceso de Medición. En *Medir lo importante* (pp. 9-38). Buenos Aires, Argentina: Ed. Temas Grupo Editorial.
- Esquivel, Juan C., Carbonelli, Marcos, Irrazábal, Gabriela (2011). Segunda parte. Unidad 1: El Proceso de Investigación Social. En *Introducción al conocimiento científico y a la metodología de la investigación* (pp. 71-108). Argentina: Ed. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Franklin, Enrique B., Krieger, Mario J. (2011). Capítulo 4. Gestión de personal. En *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina* (pp. 81-97). México: Ed. Pearson Educación.
- Olea, Ismael (1969). La empresa necesita de la formación. En *La formación y selección de personal en la empresa* (pp. 12-55). Bilbao: Ed. Deusto.
- Pérez, M., Romero, M., Suárez, E., Vaughan, N., Castañeda, F. (2015). *Manual de citas y referencias bibliográficas: latino, apa, Chicago, ieee, mla, Vancouver*. 2da Ed. Bogotá, Colombia: Ed. Uniandes.
- 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.
- Werther, William B. y Davis, Keith. (2008). Capítulo 9: Capacitación y desarrollo. En *Administración de recursos humano: el capital humano de las empresas* (pp.251-280). 6ta Ed. México, D.F.: Ed. McGraw Hill.

Artículos de revista

Meo, Analía Inés (2010). Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social. La experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina. En *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, Vol., Núm. 44, pp. 1-30. [Fecha de consulta 2 de Marzo de 2020]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950240001>

Portales García, Paloma B. y De la Rosa Hernández, Martha A (2017). El talento humano como factor de éxito en las pymes. En *Revista Alter, Enfoques Críticos*, Año VIII, Núm. 15. [Fecha de Consulta 5 de Noviembre de 2019]. Recuperado de <https://static1.squarespace.com/static/552c00efe4b0cdec4ea42d9f/t/59aef3c4c0dbfe90de7946d/1504636733328/ALTER+15-03.pdf>

Sitios Webs

Cámara Argentina de Comercio (2020). *Propuesta formativa de la CAC*. [Fecha de Consulta 6 de Junio de 2020]. Recuperado de: https://capacitacion.cac.com.ar/capacitacion_continua

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (2020). *Cursos a distancia*. [Fecha de Consulta 6 de Junio de 2020]. Recuperado de: https://www.came-educativa.com.ar/cursos_a_distancia/

Fundación Observatorio Pyme (2013). *Informe especial: Definiciones de Pyme en Argentina y el resto del mundo*. [Fecha de Consulta 2 de Marzo de 2020]. Recuperado de https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2014/09/FOP_IE_1304_Definiciones-de-PyME-en-Arentina-y-el-resto-del-mundo.pdf

Fundación Observatorio Pyme (2020). *Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo*. [Fecha de Consulta 6 de Junio de 2020]. Recuperado de: https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/03/031720_FOP_Coronavirus-Impacto-sobre-las-PyME-produccio%CC%81n-y-empleo-1.pdf

- Instituto Argentino de Capacitación Profesional y Tecnológica para el Comercio (2020). *Reseña histórica de su creación. Capacitación*. [Fecha de Consulta 6 de Junio de 2020]. Recuperado de: <http://www.institutocap.org.ar/inacap/institucional> .
- Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación (2020). *Crédito Fiscal para Capacitación PyME*. [Fecha de Consulta 4 de Junio de 2020]. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/credito-fiscal-para-capacitacion-pyme>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (2020). *Guía de información sobre violencia de género*. [Fecha de Consulta 10 de Junio de 2020]. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/afianzar/caj/conoce-y-ejerce-tus-derechos/guia-de-informacion-sobre-violencia-contras-las-mujeres>
- Ministerio de Salud de la Nación (2020). *Nuevo Coronavirus COVID-19. Información, recomendaciones del Ministerio de Salud de la Nación y medidas de prevención*. [Fecha de Consulta 4 de Junio de 2020]. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19?utm_source=alerta_20200424&utm_medium=web&utm_campaign=campana_coronavirus
- Organización Internacional del Trabajo (2015). *Informe IV. Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. ILC.104/IV. [Fecha de Consulta 4 de Junio de 2020]. Recuperado de: http://ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358292.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (2020). *Discusión: Continuar el aprendizaje y el desarrollo de competencias en línea en tiempos de la crisis del COVID-19*. 27 de Marzo- 17 de Abril de 2020. [Fecha de Consulta 6 de Junio de 2020]. Recuperado de https://www.skillsforemployment.org/KSP/es/Discussions/EDMSP1_256639
- Plan de estudios de Relaciones del Trabajo. Resolución N°190/11, Universidad Nacional Arturo Jauretche, Florencio Varela, 3 de Agosto de 2011. [Fecha de Consulta 2 de Marzo de 2020]. Recuperado de: https://www.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/2017/05/Plan-de-estudios_Relaciones-del-Trabajo.pdf
- Sánchez, Jeannette (2020). *El Auge de las actividades de aprendizaje y desarrollo de competencias en línea pone de manifiesto tendencias alentadoras, pero también signos inquietantes*. [Fecha de Consulta 19 de Junio de 2020] Recuperado de: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_744496/lang-es/index.htm

Trabajos de grado

- Jamaica González, Fabián M. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS). Bogotá D.C. [Fecha de Consulta 5 de Noviembre de 2019] Recuperado de: [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf;jsessionid=D2F93728B9A5F9684DBD8B280B9A2EA7?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=D2F93728B9A5F9684DBD8B280B9A2EA7?sequence=1)
- Martínez, Sergio G. (2013). *Gestión de recursos humanos en pymes. Como hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización*. Universidad Blas Pascal. Córdoba, Argentina. [Fecha de Consulta 5 de Noviembre de 2019]. Recuperado de: <https://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/652013ME-Gesti%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-en-Pymes.pdf>

Documentos legales

- Convención Colectiva de Trabajo N° 130/75. Empleado de Comercio (1975). Publicada en *Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios*, 25 de Julio de 1975. Argentina.
- Ley N° 11.544. Jornada de Trabajo. Art. 1 (1929). Publicada en *Información Legislativa*, 12 de Septiembre de 1929. Buenos Aires, Argentina.
- Ley N° 20.744. Ley de Contrato de Trabajo (1976). Publicada en *Información Legislativa*, 13 de Mayo de 1976. Buenos Aires, Argentina
- Ley N° 24.467. Pequeña y Mediana Empresa (1995). Publicada en *Información Legislativa*, 23 de Marzo de 1995. Argentina
- Ley N° 25.300. Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2000). Publicada en *Información Legislativa*, 4 de Septiembre de 2000. Argentina.
- Recomendación R195. Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, núm. 19 (2004). Publicada en *Organización Internacional del Trabajo*, 17 de Junio de 2004. Ginebra. [Fecha de Consulta 4 de Junio de 2020]. Recuperado de: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R195

Información consultada de la organización.

Sitio Web de la Organización.

Manual de Inducción.

Informe con Descripciones de Puesto.

Anexos

Anexo 1. Entrevista al área de Recursos Humanos.

La presente entrevista se realiza a fines de desarrollar un relevamiento de datos acerca de la organización, teniendo como propósito fines pedagógicos y académicos para lograr cumplir los objetivos del Trabajo Final para obtener la Licenciatura en Relaciones del Trabajo, que implica una propuesta de plan anual de capacitación a ser implementado en su organización, con el compromiso a mantener bajo confidencialidad y anonimato tanto datos personales como de la organización bajo estudio.

Con su conformidad, se continúa la entrevista con las siguientes preguntas:

Cargo:.....

Antigüedad:.....

A fines de cumplir con el diagnóstico organizacional, donde uno de los objetivos planteados es *Conocer y describir la organización, la composición del área de capacitación, y el factor humano de la misma:*

- 1- ¿Conoce los orígenes de la organización? (misión, valores, objetivos)
- 2- ¿Cuál es el área encargada de realizar capacitaciones? ¿Cuántas personas la conforman?
- 3- ¿Cuántos trabajadores se encuentran comprendidos en la organización?
- 4- ¿Cuáles son las tareas y funciones que deben realizar los empleados de la organización? (organigrama, descripción de puestos, manuales, etc.)

En cuanto a la gestión de personal, para *Identificar si la organización cuenta con un plan anual de capacitación, y en ese caso, los medios que utilizan para llevar a cabo sus acciones de capacitación:*

- 5- En su organización ¿se realizan capacitaciones? Mencione ejemplo.
- 6- ¿Quién se encuentra a cargo de capacitar? ¿Qué herramientas utiliza?
- 7- ¿La organización cuenta con un plan anual de capacitación? Mencione cómo se planifica y si es evaluado dicho plan.
- 8- ¿Cuenta con capacitaciones obligatorias brindadas por algún agente externo, convenios, etc.?
En caso afirmativo, ¿Se cumplen dichas capacitaciones?

9- ¿Cuenta con un presupuesto destinado a realizar capacitaciones de personal? Detallar cómo se administra.

En relación a *Identificar necesidades de capacitación presentes en la organización*:

10- ¿Han sido detectadas necesidades de capacitación en el personal? Ej.: teniendo en cuenta las evaluaciones de desempeño, observaciones, sugerencias por los mismos empleados, etc.

11- ¿Se realizan capacitaciones al personal frente a una nueva incorporación, cambios tecnológicos, cambios en procesos de trabajo, etc.?

12- ¿Han identificado algún problema o conflicto en los últimos meses en relación al personal?

Para lograr *Determinar las herramientas de capacitación más adecuadas para cumplir con las necesidades detectadas, considerando la situación particular de la organización PyME*:

13- ¿Cuáles son los canales de comunicación presentes en la organización?

14- ¿Cuáles son las desventajas existentes en la actualidad que enfrenta la gestión de personal?

15- ¿Considera de importancia realizar capacitaciones? Explique.

Anexo 2. Cuestionario a Encargados de Sucursal. Resultados.

Encargados de Sucursal	1- ¿En que año ingresó a la organización?	2- ¿Para que puesto ingresó a la organización?	3- ¿Recibió capacitación al momento de su ingreso en la organización?	4- ¿Ha participado durante el 2019 en alguna capacitación?	5- Durante el transcurso de este año ¿Ha participado en alguna capacitación?	6- En caso afirmativo, ¿cuál fue la modalidad de dicha capacitación?	7- ¿El personal a su cargo ha recibido capacitación durante el año 2019?
Nº1	2017	vendedor	Sí	No	No		No
Nº2	2014	cajero	Sí	Sí	Sí	Virtual	Sí
Nº3	2012	vendedor	Sí	No	No		No
Nº4	2015	cajero	Sí	No	Sí	Virtual	Sí
Nº5	2017	cajero	Sí	No	No		No
Nº6	2016	vendedor	Sí	No	No		No
Nº7	2000	vendedora	Sí	No	No		No
Nº8	2002	cajero	Sí	No	Sí	Virtual	No
Nº9	2017	ventas	No	No	No		No
Nº10	1999	vendedor	Sí	No	Sí	Virtual	No
Nº11	2006	cajero	Sí	No	No		No
Nº12	2014	vendedor	Sí	No	Sí	Virtual	No
Nº13	1999	cajera	Sí	No	Sí	Virtual	No
Nº14	2001	vendedor	Sí	No	Sí	Virtual	No
Nº15	2011	vendedor	Sí	No	Sí	Virtual	No
Nº16	2005	encargado	Sí	No	No		No
Nº17	2010	vendedor	Sí	No	No		No
Nº18	2015	vendedor	No	No	Sí	Virtual	No
Nº19	2017	vendedor	No	Sí	Sí		No
Nº20	2017	cajero	Sí	No	Sí	Virtual	No
Nº21	2012	cajera	Sí	No	Sí	Virtual	No
Nº22	2017	vendedor	No	No	Sí	Virtual	No
Nº23	2005	encargada	Sí	No	Sí	Virtual	No

Encargados de Sucursal	8- Durante el transcurso de este año ¿sus subordinados han participado en alguna capacitación?	9- En caso afirmativo, ¿cuál fue la modalidad de dicha capacitación para sus subordinados?	10- ¿Como evalúa la existencia de programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral?	11- Desde que usted es Encargado de la Sucursal ¿ha sido informado sobre la descripción de su puesto (en el cual se detallan tareas a realizar, objetivos, responsabilidades, etc.?)
Nº1	No		Muy importante	Sí
Nº2	Sí	Virtual	Muy importante	Sí
Nº3	No		Relevante	Sí
Nº4	Sí	Virtual	Muy importante	Sí
Nº5	No		Muy importante	Sí
Nº6	No		Muy importante	No
Nº7	No		Muy importante	Sí
Nº8	Sí	Virtual	Muy importante	Sí
Nº9	No		Muy importante	No
Nº10	Sí	Virtual	Muy importante	Sí
Nº11	No		Muy importante	Sí
Nº12	Sí	Virtual	Muy importante	Sí
Nº13	Sí	Virtual	Muy importante	Sí
Nº14	Sí	Virtual	Muy importante	Sí
Nº15	Sí	Virtual	Muy importante	Sí
Nº16	No		Muy importante	Sí
Nº17	No		Muy importante	Sí
Nº18	Sí	Virtual	Imprescindible	Sí
Nº19	No		Muy importante	No
Nº20	Sí	Virtual	Muy importante	No
Nº21	Sí	Virtual	Imprescindible	Sí
Nº22	Sí	Virtual	Relevante	Sí
Nº23	Sí	Virtual	Muy importante	Sí

Encargados de Sucursal	12- Al momento de asumir su puesto como Encargado ¿ha participado de un proceso de inducción al puesto? (inducción es el proceso inicial de capacitación para llevar adelante sus tareas, responsabilidades, etc.)	13- ¿Considera que necesita capacitación para llevar a cabo sus tareas actuales?	14- En caso afirmativo ¿en que tema considera que necesita capacitarse?
Nº1	Si	Sí	en liderazgo
Nº2	Si	No	
Nº3	Si	Sí	siempre es bueno actualizar los conocimientos de productos y manejo de equipos
Nº4	Si	No	
Nº5	No	Sí	conocer mas los procesos administrativos de ventas, inventarios, de liderazgo
Nº6	Si	Sí	la empresa no tiene procesos formales de capacitación, te mandan a otras sucursales a copiar lo que hacen los demas. Deberían hacer manuales de todo
Nº7	Si	No	
Nº8	Si	No	
Nº9	No	Sí	en todo, ya que era para cubrir a alguien y quede fijo en la posición sin saber muchas cosas
Nº10	Si	No	
Nº11	Si	Sí	siempre es bueno aprender cosas nuevas, podría ser en liderazgo, seguridad e higiene
Nº12	No	Sí	procedimientos para inventario, liderazgo
Nº13	Si	No	
Nº14	Si	No	
Nº15	Si	No	
Nº16	Si	No	
Nº17	Si	No	
Nº18	No	Sí	es todo muy informal, estaría bueno que hagan instructivos de todo, especialmente del sistema para facturar, control de stock, etc
Nº19	No	Sí	de todo, ya que aprendí todo a los golpes y con la experiencia pero sin una capacitación formal
Nº20	No	Sí	de todo
Nº21	Si	No	
Nº22	No	Sí	profesionalizar el uso del sistema interno de la empresa
Nº23	Si	No	

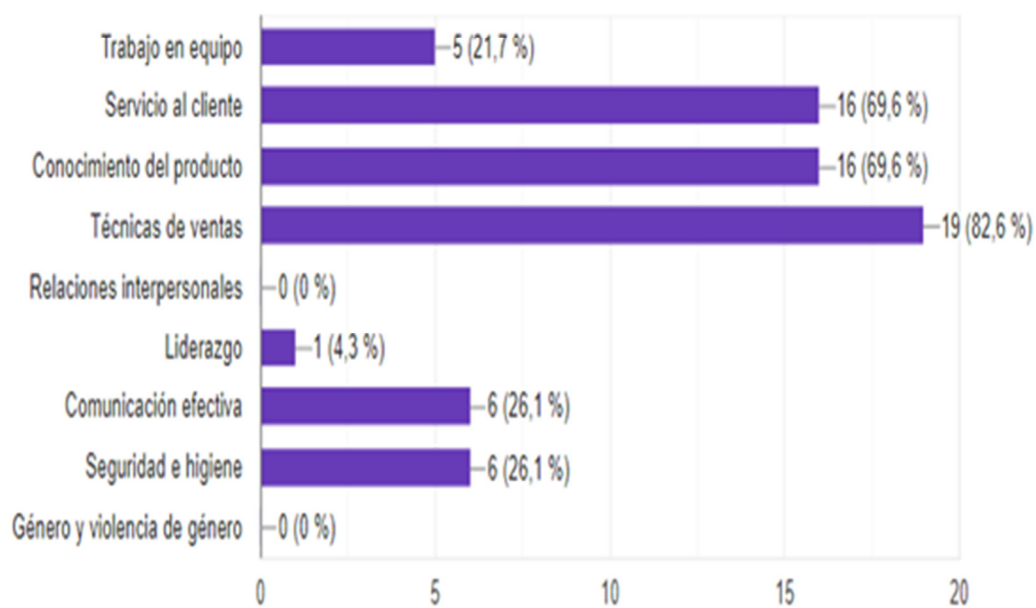
Encargados de Sucursal	15- Evaluación de desempeño. ¿Recibe devoluciones sobre su desempeño por parte de sus superiores? (La evaluación como sistema formal para medir y evaluar el cumplimiento de sus objetivos laborales)	16- Usted, ¿debe realizar evaluación de desempeño a sus subordinados?	17- ¿Identifica dificultades en sus subordinados para llevar a cabo sus tareas?	18- En caso afirmativo, mencione ejemplos
Nº1	No	No	No	
Nº2	No	No	Si	falta de atención
Nº3	No	No	Si	antes se hacían capacitaciones, ahora hace años que no y aprenden de los errores a los golpes
Nº4	No	No	Si	deberían capacitarlos para atender mejor a los clientes y aprender usar el sistema de stock
Nº5	No	No	Si	no respetan los procesos, no conocen la función de todos los productos que comercializamos
Nº6	No	No	No	
Nº7	No	No	No	
Nº8	No	No	No	
Nº9	No	No	Si	falta de conocimiento del producto y atención al cliente
Nº10	No	No	Si	antes se capacitaba a todos, ahora en la marcha de manera informal.
Nº11	No	No	Si	Necesitan conocer más el producto, el sistema de la caja, técnicas de ventas les cuesta abordar al cliente y explicar funcionalidad de los productos
Nº12	No	No	No	
Nº13	No	No	Si	técnicas de ventas, seguridad e higiene
Nº14	No	No	No	
Nº15	No	No	No	
Nº16	No	No	Si	les falta capacitación y motivación
Nº17	No	No	Si	conocimientos de los nuevos productos y prepararse para futuro poder ser encargados
Nº18	No	No	Si	falta de conocimiento, compañerismo
Nº19	No	No	Si	ventas, atención al cliente
Nº20	No	No	No	
Nº21	No	No	No	
Nº22	No	No	Si	a veces no saben para que son algunos productos y le explican mal al cliente
Nº23	No	No	No	

Encargados de Sucursal	19- Para desarrollar las tareas que supone el puesto ¿Considera que sus subordinados cuentan con todos los conocimientos, habilidades y actitudes?	20- ¿Le interesaría que su equipo reciba capacitación en alguno de los siguientes temas? Marque los que sean de su consideración.	21- En su sucursal ¿cuenta con herramientas que posibiliten recibir capacitaciones? Ejemplo	22- ¿Estaría dispuesto a participar en capacitaciones para su puesto?	23- ¿Estaría dispuesto a brindar capacitaciones programadas al personal a su cargo?
Nº1	Tal vez	Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas, Comunicación efectiva	Computadora	Tal vez	Si
Nº2	No	Conocimiento del producto, Técnicas de ventas, Comunicación efectiva	Computadora	Si	Si
Nº3	Tal vez	Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas	Computadora	Si	Si
Nº4	No	Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas, Seguridad e higiene	Acceso a internet, Computadora	Tal vez	Tal vez
Nº5	No	Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas	Acceso a internet, Computadora	Si	Si
Nº6	Tal vez	Servicio al cliente, Conocimiento del producto	Computadora	Si	Tal vez
Nº7	Tal vez	Técnicas de ventas	Computadora	Si	Tal vez
Nº8	Tal vez	Servicio al cliente, Conocimiento del producto	Computadora, a veces me explican cosas por el telefono	Tal vez	Si
Nº9	No	Trabajo en equipo, Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas, Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas	Computadora	Si	Si
Nº10	No	Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas	Computadora	Si	Tal vez
Nº11	Tal vez	Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas, Seguridad e higiene	Acceso a internet, Computadora	Si	Si
Nº12	Tal vez	Servicio al cliente, Técnicas de ventas	Computadora	Si	Si
Nº13	Tal vez	Servicio al cliente, Técnicas de ventas	Acceso a internet, Computadora	Si	Si
Nº14	Si	Técnicas de ventas, Seguridad e higiene	Computadora	Si	Si
Nº15	Tal vez	Técnicas de ventas	Acceso a internet, Computadora	Si	Si
Nº16	Tal vez	Servicio al cliente, Conocimiento del producto	Computadora	Si	Si
Nº17	Tal vez	Trabajo en equipo, Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas, Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas, Trabajo en equipo, Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas, Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas	Acceso a internet, Computadora	Si	Si
Nº18	No	Trabajo en equipo, Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas, Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas	Acceso a internet, Computadora	Si	Si
Nº19	No	Trabajo en equipo, Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas, Técnicas de ventas, Comunicación efectiva	Computadora	Si	Si
Nº20	Tal vez	Técnicas de ventas, Comunicación efectiva	Acceso a internet, Computadora	Si	Si
Nº21	No	Trabajo en equipo, Servicio al cliente, Conocimiento del producto, Técnicas de ventas	Acceso a internet, Computadora	Si	Si
Nº22	No	Conocimiento del producto, Técnicas de ventas	Computadora	Si	Si
Nº23	Tal vez	Seguridad e higiene	Acceso a internet, Computadora	Si	Si

Anexo 3. Gráfico de abordaje de temáticas de capacitación

¿Le interesaría que su equipo reciba capacitación en alguno de los siguientes temas? Marque los que sean de su consideración.

23 respuestas



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. Con ella se pretende conocer su opinión respecto a la calidad del curso, ya que permitirá identificar la efectividad del mismo y mejorar el proceso de aprendizaje.

*Obligatorio

1. Nombre y apellido del participante *

2. Puesto que ocupa actualmente *

3. Nombre de la capacitación recibida *

Marca solo un óvalo.

- Liderazgo
- Seguridad e Higiene Laboral
- Tecnicas de Ventas
- Prevencion del COVID-19
- Teletrabajo Sano y Seguro
- Genero y Violencia de Genero
- Trabajo en Equipo
- Servicio al Cliente
- Conocimiento del Producto
- Comunicación Efectiva
- Feedback

4. El contenido de la capacitación ha abordado los objetivos propuestos *

Marca solo un óvalo.

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

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

Marca solo un óvalo.

- Muy en desacuerdo
 En desacuerdo
 De acuerdo
 Totalmente de acuerdo

6. Considera que ha logrado comprender todo el contenido de la capacitación *

Marca solo un óvalo.

- Muy en desacuerdo
 En desacuerdo
 De acuerdo
 Totalmente de acuerdo

7. Necesita profundizar algún objetivo particular de la capacitación *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 Tal vez

8. En caso afirmativo, en que objetivo necesita profundizar

9. Conocimientos adquiridos *

Marca solo un óvalo por fila.

	Deficiente	Medio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente
Nivel de habilidades o conocimientos al principio de la capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de habilidades o conocimientos al final de la capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de habilidades o conocimientos necesarios para completar la capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Al finalizar la capacitación, considera que puede aplicar los conocimientos obtenidos en el área de trabajo en el cual se desempeña	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Respecto a la evaluación del instructor *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La comunicación de conocimientos del instructor fue clara y precisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El instructor genero interés en los participantes de la capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En caso de tener dudas/dificultades/problemas, se le han sido respondidas por el instructor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Contenido de la capacitación *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los objetivos de la capacitación estaban claros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El contenido de la capacitación estaba bien organizado y planificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La carga de trabajo de la capacitación fue la adecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Recomendaría a sus compañeros de trabajo participar en dicha capacitación *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- Tal vez

13. ¿Cómo mejorarías este curso?

14. Desea realizar alguna sugerencia para mejorar el proceso de aprendizaje
