



**RIDUNAJ**  
Repositorio Institucional  
Digital UNAJ



Tesinas de Grado

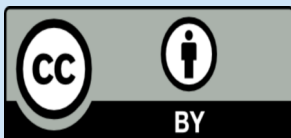
D'abramo, Valeria

# Plan anual de capacitación modalidad virtual para una Start Up en Argentina durante el periodo 2023-2024

2023

*Instituto de Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.

Atribución 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

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

Cita recomendada:

D'abramo, V. (2023). Plan anual de capacitación modalidad virtual para una Start Up en Argentina durante el periodo 2023-2024 [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche].

<https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3220>

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

**Plan anual de capacitación modalidad virtual para una Start Up en  
Argentina durante el periodo 2023-2024**

Autora: D'abramo Valeria

Correo electrónico: [valeriadabramo@gmail.com](mailto:valeriadabramo@gmail.com)

Directora: Lic. Cecilia Bacchetta

Co Directora: Lic. Nelida Balbuena

Florencio Varela

Año 2023

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Apartado metodológico.....</b>	<b>6</b>
<b>Parte I. Conceptualización del plan de capacitación y Diagnóstico situacional.....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo I. Contexto Conceptual y Marco Normativo.....</b>	<b>7</b>
<i>1.1 Capacitación: Definición y beneficios.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2 Trabajo remoto.....</i>	<i>10</i>
<i>1.3 Trabajo independiente o freelance.....</i>	<i>12</i>
<i>1.4 Organizaciones Startup.....</i>	<i>13</i>
<i>1.5 E-Learning o aprendizaje electrónico.....</i>	<i>15</i>
<b>Capítulo II. Presentación del caso.....</b>	<b>16</b>
<i>2.1 Naturaleza de la organización.....</i>	<i>17</i>
<i>2.2 Misión, Visión, Valores .....</i>	<i>18</i>
<i>2.3 Organigrama.....</i>	<i>19</i>
<i>2.4 Marco normativo de la actividad.....</i>	<i>21</i>
<i>2.5 La capacitación en nuestro caso de estudio.....</i>	<i>23</i>
<b>Parte II Diseño, Planificación y Programación.....</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo III. Diseño del PAC.....</b>	<b>25</b>
<i>3.1 Detección de necesidades .....</i>	<i>26</i>
<i>3.2 Política de capacitación.....</i>	<i>29</i>
<i>3.3 Plan anual de capacitación .....</i>	<i>30</i>
<i>3.4 Objetivos.....</i>	<i>32</i>
<i>3.5 Programas, cursos y talleres .....</i>	<i>32</i>
<i>3.6 Estimación de costos.....</i>	<i>40</i>
<i>3.7 Evaluación y seguimiento.....</i>	<i>42</i>
<b>Reflexiones finales.....</b>	<b>44</b>

<b>Bibliografía.....</b>	<b>48</b>
Anexos .....	52
Anexo I.....	52
Anexo II.....	53
Anexo III.....	56
Anexo IV.....	58
Anexo V.....	59

# **Plan anual de capacitación modalidad virtual para una Start Up en Argentina durante el periodo 2023-2024**

## **Resumen**

Este trabajo se desarrollará en el marco de poder obtener el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo, donde nos proponemos realizar un plan anual de capacitación para una *Start up*<sup>1</sup> en Argentina durante el periodo 2023-2024. Blake (1987), afirma que la capacitación es una herramienta para poder generar que las personas, dentro de una organización, puedan aprender conocimientos, habilidades y actitudes que antes no poseían. Es por esto que avanzamos en proponer un plan de capacitación anual en una empresa que no cuenta con dicha herramienta posibilitando, según Blake (1987), el hecho de poder brindar mediante ello una ayuda a los trabajadores, mejorando el desempeño laboral y organizacional.

Según Chiavenato (2009), las organizaciones se encuentran en constante cambio, ya que están inmersas en un mundo caracterizado por nuevos conocimientos e inestabilidades provocadas por un contexto de globalización en cuanto a expansión de la información. Para que una organización pueda tener éxito, la misma deberá contar con personas idóneas para cubrir las tareas a realizar, siendo estas quienes le brindarán ventajas competitivas y generan que las tareas se den de manera correcta (Chiavenato, 2009, p. 6).

En suma, a los fines de este trabajo se considera necesario la propuesta de un plan anual de capacitación para que las personas puedan adquirir conocimientos, actitudes y habilidades que no se poseen, pudiendo lograr de una mejor manera su trabajo diario.

**Palabras claves:** Capacitación – Start Up – Formación y desarrollo - Trabajo remoto - Aprendizaje Electrónico

**Keys words:** *Capacitation - Freelancer - Start Up - Training and Development - Remote Work - E-learning*

## **Introducción**

El objetivo general de este trabajo integrador final es diseñar un plan de capacitación anual modalidad virtual para la sede Argentina de una *Start Up* de capitales chilenos. La organización ofrece servicios de diseño e innovación digital, así como la venta de perfiles de

---

<sup>1</sup> Start UP; se puede traducir como empresas emergentes a las organizaciones con capacidad de adaptarse a los cambios, la cual desarrolla productos o servicios con alta demanda en el mercado. Se realizan negocios con ideas innovadoras apoyadas por las nuevas tecnologías.

la industria tecnología para diferentes empresas externas. Dicha empresa no cuenta con un plan de capacitación ya formulado sobre el cual podremos dar recomendaciones, sino que la elaboración de este se produciría desde sus inicios. Para ello se realizará un diagnóstico organizacional que permitirá identificar las necesidades de capacitación, posibilitando que las personas puedan obtener los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desarrollar sus tareas.

La propuesta del plan de capacitación será efectuada para una *Start up* que brinda servicios de consultoría, la cual fue creada en el año 1996 en Uruguay para luego expandirse a LATAM, teniendo como principal objetivo brindar servicios de diseño y venta de perfiles TI<sup>2</sup>, gestionando el reclutamiento y la selección de personas idóneas para ocupar los puestos que sus clientes soliciten. La misma no comercializa productos propios, aunque sí tiene proyectos internos, pero lo más importante para ella es proveer a sus clientes las personas adecuadas para las posiciones requeridas. La misma tiene su sucursal principal en Chile, aunque trabaja en varios países de Latinoamérica (Argentina, Uruguay, Perú, Colombia, Ecuador, México, entre otros) y está conformada por alrededor de 140 empleados/as, donde solo del área de recursos humanos participan 5 personas integrantes de varias sub áreas tales como: selección de personal, administración de personal y cultura organizacional<sup>3</sup>.

El objetivo general del presente documento es diseñar un plan anual de capacitación en la sucursal Argentina de una Start Up bajo la modalidad virtual, generando un trabajo de tenor académico y utilizando los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Relaciones del Trabajo. Se contará con objetivos específicos que ayudarán a esclarecer y profundizar el objetivo general:

- Describir la naturaleza de la organización y su contexto.
- Conocer y analizar las instancias de capacitación dentro de la organización y sus alcances
- Detectar las necesidades de capacitación del personal de la organización.
- Identificar las herramientas de capacitación más adecuadas para la organización
- Diseñar un Plan Anual de Capacitación a partir del diagnóstico y detección de necesidades de capacitación.

---

<sup>2</sup> TI: son las siglas de tecnología de la información, basado en el estudio y desarrollo de sistemas de información.

<sup>3</sup> Fuente: Entrevista realizada con la líder del área de personal el día 17 de Noviembre del 2023.

El presente trabajo está dividido en dos partes. La primera, avanza sobre el marco teórico que se propone esclarecer información sobre los conceptos que se abordan en dicho trabajo, así como también conocer nuestro caso de estudio (la organización) en tanto misión, visión y valores que la organización sostiene, describiendo el factor humano existente en la misma, como así también su historia, composición, organigrama, etc. Además, se va a describir y analizar la legislación existente que regula a las personas que trabajan en ella, junto con el armado del diagnóstico organizacional, en tanto las capacitaciones que se llevan a cabo y de qué manera. La segunda parte desarrolla la propuesta del plan de capacitación anual, cumpliendo el análisis de todas sus etapas, tales como detección de necesidades, planificación y diseño, objetivos, políticas, programación, estimación de costos y evaluación de resultados esperados.

En cuanto a la metodología utilizamos el análisis cualitativo principalmente, generando entrevistas con personas claves de la empresa. Además, se contará con documentación interna provista por la organización analizada en cuanto a instancias previas de encuestas y resultados obtenidos.

Consideramos oportuno señalar que dicho plan también tiene un objetivo social, debido a que no solo contribuye con la organización en tanto mejora de la consecución de sus objetivos empresariales, sino que también el personal, según Chiavenato (2009), se encontrará más preparado y capacitado para un mercado laboral cambiante y competitivo. Por lo cual, se puede deducir que cuanto más preparado se esté para dichos trabajos, mejores posibilidades de acceso al empleo se generarán.

### **Apartado metodológico**

La investigación científica, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) se basa en tres formas de obtención de datos: cuantitativa, cualitativa y mixta.. En el presente trabajo se utilizarán metodologías principalmente cualitativas, las cuales se basan en una recolección de información según pensamientos y sensaciones que tienen los seres humanos sobre ciertos aspectos (Hernández et al, 2010: 51). En otras palabras, Vasilachis (2006) plantea que se estaría hablando de un enfoque interpretativo, siendo que el sentido principal es poder entender el sentido de las acciones sociales mediante la perspectiva de cada uno de los participantes. Por lo cual, se hará utilización de entrevistas a ciertos miembros claves del área de administración de personal para obtener mayor entendimiento e información de la start up

a ser tratada. Esto permitiría, según Esquivel J., Carbonelli M. y Irrazabal G. (2011), realizar un análisis de significados que posibilite profundizar y obtener información a partir de las miradas de cada sujeto particular.

La entrevista se hará a dos integrantes del área de administración de personal, teniendo estas ciertas funciones principales, las cuales según Chiavenato (2009) son: administrar las estrategias internas en función de la organización; administrar los recursos e infraestructura de la organización para lograr mayor eficiencia; manejar la contribución de los empleados para fomentar el compromiso y participación; y crear una organización innovadora mediante el constante cambio y transformación impulsada por este sector. Es por ello que resulta necesario poder relevar los ideales que plantea el área de administración de personal, ya que es aquella quien velará por que se cumplan tanto los objetivos de la organización como de los trabajadores internos.

Por último, se agrega que se realizará el análisis de documentación interna suministrada por la empresa para nutrir así este trabajo. Dicha documentación estará formada por reglamentos internos, organigramas, informes e índices, resultados de evaluaciones de desempeño, descripciones de cargos, entre otros, así como también el sitio web oficial de la *start up* analizada. Vale aclarar que la información obtenida ha sido consensuada y aprobada por la organización mediante la autorización para la obtención de datos con fines académicos.

## **Parte I. Conceptualización del plan de capacitación y Diagnóstico situacional**

A los fines de la entrega de este trabajo integrador final para obtener la Licenciatura en Relaciones del Trabajo es oportuno poder partir sobre las incumbencias que menciona el Plan de Estudios de la UNAJ, Resolución n° 190/11, donde se encuentra el hecho de poder llevar adelante la gestión del personal, incluyendo desarrollar el área de capacitación, formación y desarrollo de las personas que trabajan dentro de las organizaciones. Debido a esto, se procederá a exponer dichos conceptos, los cuales acompañarán al lector durante el presente trabajo.

### **Capítulo I. Contexto Conceptual**

#### **1.1 Capacitación. Definición y beneficios**

Una de las terminologías principales que se debe empezar a esclarecer está relacionada a la capacitación en las organizaciones y que se entiende por ello. Según Heinz (2007), la capacitación es la forma mediante la cual las prácticas de Recursos Humanos mejoran y potencian las competencias que las personas poseen en su empresa para lograr los objetivos que desea a futuro. En líneas con esto, también la autora agrega que para que la capacitación tenga éxito, esta debe estar vinculada con la estrategia organizacional y los valores sostenidos en la organización. Es así, que dentro de los objetivos generales que la capacitación dentro de las organizaciones puede tener se encuentran: mejorar la actitud del personal, actualización de conocimientos, conocer nuevas estrategias de negocio y generar oportunidades de aprendizaje y cambios (Heinz, 2007).

La capacitación debe ser un aspecto planeado por las organizaciones, lo cual, según Gore (citado en Heinz, 2007), permitirá nutrir de nuevos conocimientos que podrán modificar la metodología de trabajo y hasta cuestionar, pudiendo obtener mejoras de las formas de trabajo actuales. Resulta importante destacar que la capacitación no es una mera transmisión de información que ya se tiene adquirida, sino que ello debería implicar impregnar nuevos conocimientos al personal, lo cual producirá el triunfo de las capacitaciones en el trabajo (Mazzini y Gore, 2003).

Chiavenato (2009) plantea que la capacitación es un medio para que las personas puedan adquirir nuevas competencias que le permitirán contribuir a los objetivos organizacionales de manera correcta, siendo una forma de añadir valor agregado a las organizaciones incorporando nuevas habilidades y comportamientos. Sin embargo, existe una clara diferencia con el concepto de desarrollo de las personas que normalmente se presta a confusión, en tanto la capacitación responde a satisfacer necesidades que se presentan en el presente de cada uno de los puestos del personal, mejorando el desempeño inmediato, mientras que el desarrollo está orientado a nutrir de conocimientos, habilidades o destrezas que puedan darse a futuro, teniendo una visión más largoplacista.

En consonancia con lo expuesto por dicho autor, Werther W. y Davis K. (2008) agregan que las capacitaciones tienen una mirada a corto plazo de la adquisición de conocimientos mientras que el desarrollo busca un cambio y aprendizaje integral a largo plazo, basándose en el desempeño futuro deseado de acuerdo a su crecimiento profesional y planes de carrera para los empleados. Chiavenato (2009) agrega que tanto la capacitación como el desarrollo del

personal son procesos de aprendizajes, ya que lo describe como un “...cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas” (p. 372). Es decir, si bien es clara la diferencia entre la capacitación y el desarrollo del personal en cuanto a sus deseos y perspectivas de enseñanza, es oportuno coincidir en que en ambos casos la persona se nutre de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que pueden mejorar su desempeño actual (capacitación) como permitirle tener oportunidades de crecimiento a futuro en su carrera dentro de la organización (desarrollo).

En relación al concepto de capacitación Werther W. y Davis K. (2008), la definen como una “actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas” (p.253). Por lo que resulta conveniente poder esclarecer sobre el concepto de formación, definiéndolo según Esteban, N.N. y Aragón, A. (2005, citado en Nieto Garcias, P. 2017, p 13) de la siguiente manera:

Es un proceso planificado que, partiendo de los objetivos de la organización, pretende la adecuación y mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, para conseguir, entre otros fines, la adaptación al cambio, el incremento de la competitividad y la mejora del trabajo, buscando tanto el beneficio de la organización a través de un mayor rendimiento, como el beneficio del trabajador.

Aquí, se puede observar que tanto la formación como la capacitación son definidos como procesos o actividades sistemáticas o planificadas que se implementan en las organizaciones para poder aumentar el rendimiento de las mismas mediante el crecimiento de las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados que la conforman. Además, y coincidiendo con lo expuesto por Chiavenato (2009), se establece a la capacitación y a la formación como un medio para conseguir un determinado fin, siendo este el logro de los objetivos organizacionales y la formación profesional de cada uno de los trabajadores.

En relación a los conceptos y autores mencionados, se puede gestionar una definición propia que acompañará el sentido de que se entiende por capacitación en el presente trabajo. La capacitación es un proceso planificado por el área de administración de personal que tiene como objetivo poder incorporar habilidades, destrezas, actitudes y hábitos en las personas en

sus puestos y destrezas actuales, lo cual ayuda a mejorar el desempeño de las personas y conseguir alcanzar los objetivos organizacionales.

En sintonía con dicho concepto, podemos agregar que las funcionalidades y ventajas que brindaría desarrollar un plan anual de capacitación, pueden ser variadas, pero dentro de los posibles resultados Werther W. y Davis K. (2008) destacan: mejorar las aptitudes, aumentar la satisfacción con el puesto, generar una identidad corporativa y sentido de pertenencia, posibilita la consecución de objetivos personales por parte de los empleados, así como un crecimiento en la imagen que la organización tiene hacia el afuera, resolviéndose de manera más adecuada la toma de decisiones y gestionando la existencia de desarrollo de carreras, entre otros. Es de esta manera, que se cree fundamental poder implementar un plan anual de capacitación en una start up que no cuenta con uno en la actualidad, teniendo en cuenta que la modalidad de contratación para las personas que viven en Argentina no estipula la necesidad y obligatoriedad a priori de dichas capacitaciones.

Para poder llevar adelante una capacitación en una organización, se necesita previamente contar con una planificación estratégica para asegurar que los objetivos sean alcanzados, teniendo en cuenta las metas, visiones y misiones de las empresas para su correcta confección. De esta manera, el administrador de talentos necesita tener en claro el qué y para qué va a implementar dicho plan, así como el tipo de capacitación que se dará. (García López, JM. 2011, p. 4)

Como punto último a abordar con respecto al concepto mencionado, Blake, O. (1999) explica cuatro puntos importantes que se esperan a partir de la implementación de un plan de capacitación, entiendo que: lo enseñado responda a una necesidad de la organización; que lo enseñado se ha aprendido; que lo aprendido sea trasladado a la tarea; y que esto se sostenga en el tiempo. En otras palabras, se espera que las capacitaciones respondan a las necesidades relevadas en las organizaciones y que lo enseñado se pueda ver reflejado en la tarea diaria con el paso del tiempo.

## **1.2 Trabajo remoto**

El capitalismo actual se encuentra en un contexto denominado “Cuarta Revolución Industrial”, lo cual hace referencia a una nueva fase que el mundo está viviendo, encontrándose conformada, según Cardozo N. y Bulcourf, P. (2020), por “sistemas ciber

físicos, la microrrobótica, la nube de información, internet, la conexión entre dispositivos y la coordinación cooperativa de las unidades de producción de la economía” (p.13). Dichos autores plantean que esta nueva forma de trabajar está estrechamente vinculada a los adelantos tecnológicos que esta revolución generó, debiendo adquirir nuevas habilidades por parte de las personas afectadas, las cuales implica, según los autores mencionado, transformaciones en las formas de organización, identidades laborales y vinculación entre la vida familiar-laboral.

Lo mencionado implicaría nuevas formas de organizar el trabajo de acuerdo a la necesidad de tener mayor adaptabilidad y lograr eficiencia en la generación de productos, lo cual incluye una nueva modalidad de trabajo, que no necesariamente implica que los trabajadores de las organizaciones compartan un mismo espacio, dando origen al trabajo remoto (Cardozo N. y Bulcourf, P. 2020). Según Álvarez y Cardoso, 2018, el Ministerio de Producción y Trabajo, 2019 y la Organización Internacional del Trabajo, 2011 (citado en Cardozo N. y Bulcourf, P. 2020) definen al mismo como “la prestación que se realiza fuera de la empresa utilizando tecnologías de información y comunicación” (p.31). Es decir, ya no es necesario dirigirse a las oficinas de la empresa contratante para poder gestionar las labores acordadas, sino que cada persona puede realizarlo desde el lugar donde desee.

Esta nueva modalidad, según Jesus, M. (citado en Traverso Cardalda, R. F, 2022) se usa la conectividad de internet de cada empleado para poder prestar el servicio correspondiente por el cual fue contratado, quedando a cargo y elección del mismo tanto el equipo utilizado así como el lugar donde desempeñará sus labores. Este concepto suele confundirse con la definición del teletrabajo, donde en este último mencionado es la empresa contratante la que debe proveer del equipo tecnológico necesario para ejercer el trabajo, así como compensar la totalidad de los gastos que el trabajador realice estando en el contexto de su hogar (Traverso Cardalda, R. F, 2022)

Con respecto a las ventajas del trabajo remoto para los trabajadores, Cardozo N. y Bulcourf, P. (2020) mencionan mejorar el ambiente de trabajo, lograr una mayor autonomía, contar con flexibilidad horaria, estar cómodo desde casa o el espacio elegido, equilibrio entre la vida personal y privada, reducción de costos de traslado, entre otros. Mientras que también se destacan las desventajas que dicha modalidad emergente puede generar, tales como: poco vínculo con sus compañeros y con la empresa misma, costos a cargo del trabajador,

precarización laboral, aislamiento y menores oportunidades de carrera. Este último punto mencionado, resulta clave de destacar ya que, según Cardozo N. y Bulcourf, P. (2020), en un contexto de precarización y faltas asunción de responsabilidades por parte de las empresas en cuanto a políticas de potenciamiento de habilidades de sus trabajadores, ligado al modalidad de trabajo freelance que se desarrollará en el siguiente apartado, es importante proponer un plan anual de capacitaciones que siguiendo la línea de Chiavenato (2009) debido a que es a través de él que las personas pueden adquirir nuevas competencias que le permitirán contribuir a los objetivos organizacionales de manera correcta.

### **1.3 Trabajo independiente o *freelance***

En los últimos años ha existido una clara revolución laboral en cuanto a las modalidades de contratación comúnmente adoptadas, dando paso al crecimiento exponencial de nuevas formas de trabajo, proceso potenciado por la pandemia de COVID-19 (Infobae, 2023). Siguiendo con este artículo y en sintonía con un informe realizado por Microsoft, el 21% de las personas encuestadas en el año ha renunciado a sus trabajos gracias a la falta de flexibilidad, siendo que el 60% desea poder elegir donde y cuanto tiempo trabajar. Se ha comprobado que esta modalidad no solo viene a cubrir con las necesidades de los trabajadores en cuanto a autonomía, desafíos y flexibilidad, sino que también permite obtener beneficios para la parte empleadora, debido a que obtendrá personal calificado a un menor tiempo y presupuesto en términos de costos fijos, a la vez que logra expandirse culturalmente al poder contratar personas de todas partes del mundo<sup>4</sup>

El trabajador *freelance* (trabajador independiente o por cuenta propia en su traducción al español) es aquel que ejecuta tareas para varios clientes y compañías que le soliciten su servicio, teniendo como pilares fundamentales tales como: autonomía, flexibilidad y obtención de mayores ganancias financieras (Santos, 2023).

En líneas con el párrafo anterior, se agrega que el trabajador por cuenta propia ofrece sus servicios a empresas de cualquier rubro, desde programación, edición, diseño hasta educación (Frumento, 2023). Siguiendo con dicha autora, el trabajador se emplea por una duración determinada en proyectos de un mismo negocio o de varios, teniendo como principal característica la flexibilidad que esto le proporciona.

---

<sup>4</sup> Trabajo on demand: cómo es la forma de empleo flexible a distancia que paga en dólares y qué perfiles pueden aprovecharlo. 9 de Marzo del 2023. Infobae

Esta modalidad de contratación, según Santos (2023), posee ciertas ventajas y desventajas a destacar. Por el lado de las ventajas, nos encontramos con:

- Ser tu propio jefe. Cada persona decide sus horarios, tarifas y proyectos para los cuales trabajar dependiendo del tiempo que se desee invertir en ello. Se da cuenta de un mayor balance entre la vida laboral y personal, pudiendo trabajar desde cualquier parte del mundo y en los horarios que uno decida, acomodando sus horarios para poder obtener un mejor goce del día a día.
- Ganar mayor cantidad de dinero. Cada persona empleada bajo esta modalidad estipula el precio por el cual va a trabajar en un proyecto para una compañía, no existiendo un “límite” en ello.

Por otro lado, analizando las desventajas que dicho autor plantea, se pueden encontrar:

- Uno mismo está a cargo. Esto quiere decir que la organización del trabajo, desde el área impositiva y de seguridad social hasta la promoción de los servicios ofrecidos, depende de la persona que elija esta modalidad.
- El tiempo como factor clave. Si bien cada trabajador elige cuándo trabajar, esto implica que el tiempo que se decida no hacerlo, no se obtendrán ingresos.
- La inestabilidad. Al trabajar por proyectos con fechas de finalización, el trabajador nunca tiene la certeza de cuál será su trabajo a futuro, más allá del presente. Por lo cual, la inestabilidad es un punto clave que caracteriza a este tipo de modalidad.

En sintonía con lo mencionado por Santos (2023), Frumento (2023) se suma a poder establecer dentro de las ventajas la posibilidad del trabajo remoto, es decir, poder ejercer tareas desde cualquier parte del mundo, ya sea en sus propios hogares o estando de viaje, teniendo libertad en cuanto a la localización. Además, destaca la posibilidad de trabajar para diversos rubros y áreas de trabajo, tener un mayor control en el valor monetario del trabajo ofrecido y la amplia flexibilidad horaria. Como contrapartida a esto, desde el lado de las desventajas, la autora concuerda con Santos que dicha modalidad posee menores garantías laborales y mayor inestabilidad laboral, explicando que aquello estipulado en la modalidad de relación de dependencia de manera legal tales como pago de aguinaldo, vacaciones, licencias y seguridad social no están cubiertas para los trabajadores independientes. A esto se suman la poca interacción social que este tipo de contratación conlleva, así como el trabajo variable y la autogestión de cobros.

#### **1.4 Organizaciones *Start Ups***

Es clave también definir el concepto del tipo de empresa que se estará analizando en el presente trabajo. El término “start up” tiene su origen en Silicon Valley, California, el cual se encuentra utilizado comúnmente en inglés, significando puesta en marcha, comenzar, arrancar, entre otros sinónimos (Facio, 2019, p.54). Se postulan varias definiciones sobre este tipo de naturaleza de empresa, destacando solo 3 de ellas para que se pueda tener un mayor entendimiento del concepto.

En investigaciones de Bob Dorf y Steve Blank (citado en Facio, 2019) se plantea que las startups son organizaciones temporales que buscan ser rentables y poder ir creciendo exponencialmente a lo largo del tiempo. Por otro lado, también se puede decir que dichas empresas tienen origen en un contexto de incertidumbre y están caracterizadas por ello, lo cual no le impide crear productos o servicios hacia la comunidad (Ries, citado en Facio, 2019). En suma, encontramos a Graham (citado en Facio, 2019) que plantea que las start ups son empresas creadas con el fin de crecer de manera desmedida en un breve tiempo, lo cual no necesariamente implique contar con todas las aristas resueltas, tales como financiamiento y herramientas tecnológicas, al menos en un primer momento.

En base a lo postulado por varios autores mencionados en los párrafos anteriores, se puede establecer una definición propia que los incluya: una start up es una empresa que nace en un contexto de incertidumbre, establece la creación de un producto o servicio para ciertos tipos de consumidores finales y tiene como objetivo el rápido crecimiento en el mercado.

En relación con la modalidad de contratación que se analizará en el presente trabajo y que elige este tipo de organización para implementar, se procederá a explicarlo de la forma más clara posible debido a que en la actualidad no existen demasiados artículos académicos que hablen de la misma. La modalidad de contratación freelance<sup>5</sup> es conocida también bajo el nombre de contrato de obras o servicios y según lo establecido en el Código Civil y comercial de la Nación, se trata de un “prestador” de servicios que actúa de manera independiente, obligándose a favor de otra persona o entidad a realizar una obra intelectual o proveer un servicio a cambio del pago de una retribución o mismo puede darse manera gratuita. El

---

<sup>5</sup> Institución Universitaria Esumer (2018). La palabra freelance tiene su origen en la antigüedad, en tanto se brindó dicho concepto a los mercenarios (free: libre y lance: lanza), que no tenían jefes, ya que eran contratados para llevar adelante una tarea en particular

contrato puede ser por tiempo determinado o indeterminado en tanto no se interrumpa en el tiempo y fuera acordado por ambas partes. (Wonder, 2022)

Las personas que opten por este tipo de contratación tienen la dirección y responsabilidad del cumplimiento del contrato establecido por las partes, actuando libremente para el cumplimiento del trabajo. Para ello, el prestador de servicios dispone de sus recursos y espacio de trabajo para poder garantizar el servicio que se está brindado a la otra parte, aunque a veces puede necesitar de aprobación de decisiones y recursos que el comitente<sup>6</sup> le proporcione. (Wonder, 2022)

### **1.5 E-learning**

Resulta clave a los fines de este trabajo poder esclarecer el concepto de e-learning debido a que, por las condiciones de contratación (trabajo remoto) de la start up analizada, los empleados no podrán acceder a capacitaciones realizadas de manera tradicional, lo cual implicaría necesariamente asistencias de manera virtual.

E-learning, según Rodenes Adam, M., Vallés, R. S. y Moncaleano Rodríguez, G. I. (2013), hace referencia a: “un sistema de enseñanza y aprendizaje basado en la utilización de las TIC<sup>7</sup> que permite seguir las clases sin la restricción asociada al espacio, ni tampoco al tiempo” (p.144). En otras palabras, el e-learning se podría describir como una metodología de enseñanza basada en el uso de diferentes elementos tecnológicos tales como computadora y celulares, mediante el cual diferentes personas pueden aprender conocimientos sin importar la ubicación geográfica. Siguiendo con esta línea, Área, M. y Adell, J. (2009) postulan que este concepto tiene lugar en entornos virtuales, totalmente o de manera parcial, donde se da la interacción entre el profesor y el estudiante.

Con respecto a los beneficios que esta modalidad de aprendizaje electrónico puede generar, Rodenes Adam, M., Vallés, R. S. y Moncaleano Rodríguez, G. I. (2013) postulan que se obtienen ventajas tanto para los destinatarios del aprendizaje como para aquellos que la llevan a cabo, a saber: eliminar el obstáculo de la barrera de tiempo y espacio, lo cual genera mayor

---

<sup>6</sup> Código Civil y Comercial de la Nación (2014). La palabra comitente se utiliza para hablar del dueño de la obra que le brinda al contratista los riesgos de ejercer el proyecto

<sup>7</sup> Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos.

comodidad en el proceso de aprendizaje; personalizar la enseñanza de acuerdo a las necesidades particulares de cada “estudiante”; mayor velocidad y eficiencia; flexibilidad en plazos; mayor autonomía; mejora del rendimiento; y posibilitar compartir el conocimiento dentro de las organizaciones, generando canales internos de transmisión de este. Area, M. y Adell, J. (2009) agregan las siguientes ventajas:

- Acceder a múltiples recursos, más allá de lo analizado en clase.
- Innovación en los procesos de aprendizaje para mayor interacción y conformidad del estudiante.
- Flexibilidad en los espacios de actividades.
- Aumentar la comunicación entre el profesor y el estudiante.
- Facilitar la colaboración entre los estudiantes, generando un entorno dinámico.

Se puede encontrar una coincidencia entre los autores expuestos en este apartado al argumentar que la gestión del conocimiento y el e-learning son “dos caras de una misma moneda”, explicando que el último concepto mencionado es el proceso mediante el cual las empresas pueden lograr una gestión eficaz del conocimiento, posibilitando mayores puntos en común e interacciones entre los empleados.

Otro concepto que se encuentra estrechamente vinculado a ello son las plataformas de e-learning, siendo estas las herramientas tecnológicas y el software que soporta y posibilita la enseñanza virtual en todas sus etapas, desde el armado del contenido hasta la evaluación del aprendizaje (Gil, G. D., Gimson Saravia, L. E., Ramírez, J., Arias, D. Sánchez, E., Fernández, E. F., Verá, A., Romero, D. 2008). Es decir que, para que pueda darse el contexto de aprendizaje electrónico es de vital necesidad utilizar una plataforma que lo permita, pudiendo organizar las capacitaciones y establecer modalidades de seguimiento del traslado de conocimiento.

Según investigaciones de la utilización de e-learning en 2023 del Website Rating se sugiere que en el año 2020 dicha modalidad de enseñanza fue adoptada por más del 90% de las empresas en todo el mundo, lo cual se condice con el contexto de pandemia COVID-19 vivido en dicho año. Por lo que se puede comentar que se ha adquirido esta nueva forma de

adquisición de conocimientos, no solo en un país determinado sino que se puede evidenciar a lo largo del mundo.

## **Capítulo II. Presentación del Caso**

### **2.1 Naturaleza de la organización**

En relación al primer objetivo del presente trabajo, *describir la naturaleza de la organización y su contexto*, se procederá a brindar detalles sobre la conformación y origen de la misma. La empresa analizada, según su sitio de internet, puede describirse como una start up que fue creada en el año 1996 en Uruguay, profesionalizando el diseño web. Rápidamente fueron creciendo en cuanto a la cantidad de clientes, trabajando principalmente para bancos, empresas estatales, de telecomunicaciones, seguros, cable, portales de noticias, diarios e commerce, entre otros. Al equipo de diseño se sumó un equipo de desarrollo y de esta manera pudieron entregar soluciones completas a proyectos digitales. Luego, en el 2001, año de crisis económica en la región, surgió la necesidad de expandir el negocio hacia nuevos horizontes, y así nació la principal sucursal en Chile, no pasando mucho tiempo antes de que también estableciera presencia en Colombia. Para el año 2019, habían crecido significativamente y en la actualidad, cuentan con un equipo de 150 profesionales distribuidos en toda América Latina.

Dicha start up, en relación a la actividad principal a la cual se dedica y según la información reflejada en su página web, se podría decir que brinda diseño y desarrollo de soluciones digitales en el mundo de las tecnologías de información, teniendo tres servicios principales ofrecidos: diseño e innovación (end to end, desde el diagnóstico, pasando por la definición de experiencia, construcción del diseño hasta el lanzamiento al mercado y su posterior estrategia de venta), outsourcing (selección e incorporación de perfiles idóneos bajo contratación interna, pero trabajando en proyectos para clientes externos) y hunting (búsqueda de perfiles de tecnología para cubrir posiciones externas, sin contratación mediante la empresa)

Por último, cabe destacar que, a los objetivos de este trabajo, dicha empresa actualmente cuenta con dos modalidades de contratación. Por un lado, encontramos la relación de dependencia directa con ella, pudiéndose encontrar en países tales como Chile, Colombia y Uruguay, frente a lo cual se respeta la legislación de cada lugar. Por otro lado, nos encontramos con la modalidad de trabajador autónomo o freelance, donde se puede explicar a la misma como una relación laboral donde el empleado realiza su actividad de manera

autónoma, siendo una prestación de la fuerza de trabajo propia a terceros mediante el cual luego reciben el pago por dichos servicios prestados, organizando sus tiempos para la entrega de lo acordado entre las partes (Esumer, 2018). Es así que Esumer (2018) postula que dicha modalidad ha ido creciendo a lo largo de los años, siendo este crecimiento exponencial gracias a la modalidad del teletrabajo, permitiéndole a las personas poder trabajar desde varios lugares y países distintos a su nacionalidad.

## **2.2 Misión, Visión y valores.**

Resulta de gran importancia destacar que la start up analizada en el presente trabajo sostiene y fomenta dentro de la organización fuertes valores culturales que las personas integrantes de la misma deben poseer. Tal y como sostiene Gabini (2017), la cultura organizacional es la conciencia de los valores y formas de actuar de los colaboradores dentro de una empresa, la cual puede llegar a impactar en los resultados de las organizaciones, tales como compromiso, deseos de pertenencia y satisfacción laboral.

Con respecto a los valores, Chiavenato (2009) explica que estos representan las creencias y actitudes que cada trabajador adopta entendiendo que es lo que se puede o no realizar, para luego generar su comportamiento particular. La organización analizada promulga, según documentación interna brindada, ciertos valores a saber: contar con una buena actitud, búsqueda constante de nuevos desafíos, flexibilidad y adaptación a los contextos cambiantes, proactividad en proponer nuevas ideas, calidad en nuestro trabajo diario, transparencia y constante comunicación entre todos los colaboradores, libertad responsable en cuanto a los objetivos y metas que la organización desea alcanzar. En suma, se podría decir que los valores que conforman la cultura de la organización están relacionados a contar con una excelente actitud frente a los cambios y el deseo de seguir creciendo y proponiendo mejoras sobre el trabajo diario, potenciando entre todas las personas que trabajan en ella, el valor agregado que la destaca. En sintonía a esto, se puede agregar que se gestionaron encuestas de clima laboral para poder visualizar la conformidad de las personas que integran dicha start up, para luego poder proponer acciones que mejoren el día a día laboral. Es así, que en el año 2022 se realizó una encuesta de satisfacción laboral con respecto a la cultura fomentada, la cual arrojó que el 92,6% de las personas que trabajan allí están satisfechas.

En relación con la misión de la empresa analizada en el presente trabajo final, se podría decir que Campbell y Tawadey (citado en Calpena, 2009) plantean que la misma está vinculada a

los lineamientos que la organización sigue para conseguir el logro de sus objetivos, siendo el propósito o filosofía principal de esta y a partir de lo cual se establecen estrategias y valores que guiarán el funcionamiento y resultados esperados. Chiavenato (2009) agrega que la misión debería ser construida por todos los miembros de la organización y debe tener una amplia difusión de manera que cada uno de los integrantes la conozca, la adopte y trabaje en pos de ella. La start up estudiada, según documentación interna analizada, tiene como propósito y misión principal el ser diferentes para crear experiencias significativas centradas en las personas, según documentación interna analizada.

Por último, se puede decir que la visión de una organización está relacionada al estado deseado de la empresa en un futuro (Calpena, 2009). Así como también se podría decir que la misma es: “la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro” (Chiavenato, 2009: 67). En otras palabras, dicho concepto permite esclarecer una idea de que se desea alcanzar en un cierto periodo de tiempo futuro, postulando las acciones necesarias para poder llegar al éxito esperado. En este caso, se menciona que sus intenciones y anhelos a lograr en un largo plazo son colaborar con la evolución digital y tecnológica en las empresas que lo necesiten, desarrollando productos memorables, según la página web oficial de la organización.

En conclusión, Calpena (2009) arriba a que tanto la misión como la visión son “el núcleo central de la dimensión cultural y estratégica en una organización” (p.54). Y en consonancia con ello, los valores son las formas de comportarse de las personas que integran las empresas que permiten el logro de las estrategias planteadas en base a un propósito en el presente y una expectativa y deseo a futuro (Calpena, 2009)

### **2.3 Organigrama organizacional.**

Resulta necesario poder generar un organigrama de la start up analizada para mayor entendimiento de las áreas que conforman a la sucursal de Argentina. Para ello, se esclarecerá sobre el concepto que, según Franklin Fincowsky (2004) este es:

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles

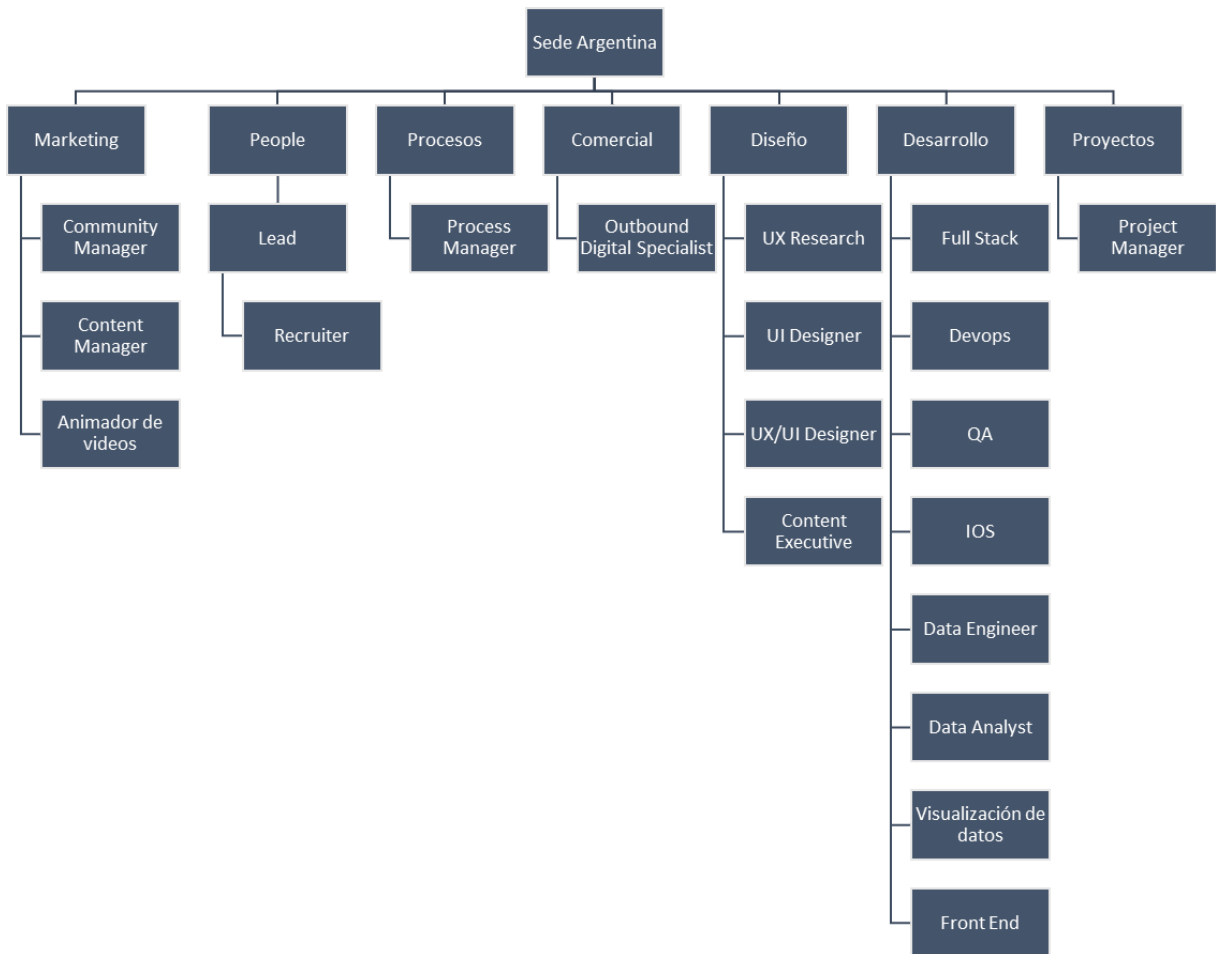
jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (p.250)

En base a dicha afirmación, se puede establecer que el principal objetivo que tiene dicho organigrama es actuar como guía en la conformación de las áreas y servicios que brinda la empresa, tanto de cara a sus empleados internos que lo conforman como así para el entendimiento de personas externas a la organización.

En relación a la sucursal de Argentina analizada en el presente trabajo final, se puede decir que está conformada por 7 áreas, donde cada una de ellas cuenta con una descripción de puesto particular que se evaluará más adelante. De todas maneras, se puede resumir brevemente a continuación:

- Área Marketing: tiene como principal función comunicar y promover los productos y servicios de la empresa dentro y fuera de la organización. Trabaja en conjunto con otras áreas para alinear objetivos y valores.
- Area People: se encarga de acompañar y guiar a los colaboradores durante toda la experiencia, desde el reclutamiento de la persona hasta su despedida.
- Área procesos: Supervisa los objetivos, coordina los procesos y operaciones de diferentes áreas, siendo el enlace entre todas ellas y verificando que funcionen los objetivos definidos.
- Área Comercial: Se enfoca en aportar a los diferentes clientes para diversas soluciones digitales. Su objetivo principal es trabajar en un sistema de consecución de clientes y generar un sistema de ventas.
- Area diseño: enfocados en trabajar en el diseño de productos digitales a demanda del mercado y diferentes clientes externos, brindando una experiencia visual e interactiva acorde a necesidades.
- Área desarrollo: enfocados en trabajar en la innovación tecnológica, fabricando soluciones y productos tanto de manera interna como para clientes externos.
- Área proyectos: es responsable de velar por la correcta ejecución de los proyectos de la organización, utilizando las mejores prácticas globales.

Cada una de estas partes de la sucursal analizada si bien tiene tareas específicas, trabaja de manera conjunta con todas las áreas mencionadas en pos de un objetivo en común.



Fuente propia Valeria Dabramo (2023) en base a documentación interna de RRHH.

## 2.4 Marco normativo de la actividad

Resulta de mucha importancia este punto para el desarrollo del presente trabajo, ya que la modalidad explicada como freelance o trabajo independiente en Argentina no se encuentra regulada bajo la Ley de contrato de Trabajo N 20.744. Es así que, sumado a la falta de normativa que regule la actividad, dicha modalidad tiene su origen en la búsqueda de un refugio frente a situaciones económicas donde el empleo en relación de dependencia no alcanza a satisfacer, estando estrechamente vinculado a las mínimas posibilidades de inserción laboral en Argentina y potenciando la formación de empleos informales (Mandariaga, Buenadicha, Molina y Ernst, 2019).

En la ley 26.994, siendo el Código Civil y Comercial de la Nación, se define que:

“Hay contrato de obra o de servicios cuando una persona, según el caso el contratista o el prestador de servicios, actuando independientemente, se obliga a favor de otra, llamada comitente, a realizar una obra material o intelectual o a proveer un servicio mediante una retribución” (art. 1.251)

Es por ello que Madariaga, Buenadicha, Molina y Ernst (2019) establecen que el trabajador independiente o freelance es considerado todo aquel que se encuentra por fuera del derecho laboral regulado y protegido por la ley de Contrato del Trabajo 20.744, siendo exclusivamente reconocido por el derecho civil mencionado. En consecuencia, siguiendo la línea de dichos autores, se puede establecer la modalidad descrita en el presente trabajo como una contratación atípica que ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, asociado a la posibilidad de mayor flexibilidad laboral, gracias a un cambio en la economía y la innovación tecnológica.

También, puede destacarse que en Argentina dichos trabajadores acceden a una protección social por medio del Régimen simplificado para los monotributistas mediante la ley 24.977, con modificaciones por actualizaciones en la Ley 27.346, siendo este un aporte a la seguridad social mínimo mediante un pago mensual variable establecido, según diferentes categorías basadas en el monto de la retribución mensual percibida (Mandariaga, Buenadicha, Molina y Ernst, 2019).

Ahora bien, con respecto al código Civil y Comercial de la Nación mencionado, si bien se encuentra estipulado la prestación de servicios de manera independiente y esclarecidos los derechos y obligaciones de las partes, dicha normativa no posee en su contenido ningún artículo que dé cuenta de disposiciones vinculadas a las capacitaciones que, a los fines de este trabajo, deberían ofrecerse. En otras palabras, en dicha normativa primordial y con gran peso en Argentina, no se expresa la necesidad por parte del comitente de ofrecer capacitaciones al contratista. Mismo caso sucede con el régimen simplificado para monotributistas, donde no se establecen menciones a dicho concepto, vinculado enteramente a temas relacionados con los pagos por parte de los contribuyentes.

Es por ello y lo descrito a lo largo de esta primera parte del trabajo, que se considera de suma importancia poder establecer la propuesta de un plan anual de capacitación, ya que sumado a la falta de legislación que pueda regular y proteger el servicio brindado por este tipo de trabajadores, también se encuentra la inexistencia de la implementación de capacitaciones que

den claridad a la forma de trabajo esperada, lo cual impactará necesariamente en los resultados del mismo. Bajo la modalidad de trabajador independiente, la parte que contrata el servicio no brinda explicaciones correctas sobre cómo realizar la tarea pedida, quedando a la suerte y criterio del contratado, pudiendo dar como acto seguido el abandono del comitente a la prestación de dicho trabajador para la libre elección de un diferente contratista que pueda alinearse a lo pedido. En líneas con esto, en la start up que se propone analizar no existe un plan de capacitación establecido que de cuenta de las mejores formas para lograr las tareas solicitadas, siendo de gran importancia para la satisfacción y sentido de pertenencia de los trabajadores.

## **2.5 La capacitación en nuestro caso de estudio**

Resulta clave esclarecer cuál es la situación actual de la start up en términos de plan anual de capacitación. Si bien dicha organización sostiene que lo más importante para ella son los valores humanos y el crecimiento personal de cada trabajador, al momento de la realización del presente trabajo no existe en ella un plan anual de capacitación establecido. Esto puede estar estrechamente vinculado a que, si bien cuenta con más de 25 años de establecimiento en el mercado, con anterioridad a la estructura que posee hoy en día, su foco principal era brindar servicios de diseño, por lo cual no existían áreas tales como gestión del talento humano que se encargará de velar por la satisfacción y crecimiento de las personas que la componían, ya que no era una necesidad en ese momento.

A partir de la expansión y crecimiento que tuvo la start up en el año 2019, se vio la importancia de contar con un área de gestión del talento, dando los primeros pasos en contratar personas idóneas para ello. Es así que, a partir del año 2022 se comenzó a organizar desde el área mencionada la generación de un plan anual de capacitación frente a pedidos y necesidades observadas en el día a día, realizando entrevistas internas con los líderes de cada área para entender cuáles eran las falencias en sus empleados, aunque hasta este momento no se haya llevado a cabo ya que cuentan hoy en día con el establecimiento de las evaluaciones de desempeño (que hasta el momento tampoco existían), a partir de las cuales se están relevando con las diferentes áreas las necesidades de capacitación que luego darán al desarrollo del plan en particular.

Cuando se consultó sobre si contaban con un plan anual de capacitación establecido, cuál era su alcance y etapa de implementación, se ha respondido lo siguiente:

*Hoy en día no tenemos establecido como tal un plan de capacitaciones. Lo único que tenemos como política es si el colaborador quiere hacer un curso, lo realiza por sus medios y cuando finaliza, nos comparte el certificado de aprobación y nosotros gestionamos el reintegro. (Líder de People, 17 de Noviembre del 2023)*

Segun los datos recolectados a traves de las entrevistas realizadas y de documentación interna proveída por la organización, se desprende que dentro del personal que reside en Argentina, nos encontramos con un total de 34 empleados de los cuales 13 de ellos provienen del área de Desarrollo de Software, 9 del área de diseño, 3 del área de Marketing, 4 pertenecen al equipo de Personas y reclutamiento, 1 del área de procesos, 1 de ventas y 3 Líderes de Proyectos.

Una de las herramientas para poder entender las necesidades actuales de la start up es realizar un análisis de los cargos que ocupan las personas, se entiende por esto detallar que requieren los cargos en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para realizarlo de la manera adecuada (Chiavenato, 2000). Es así, que dicho autor comenta que este es un proceso sistemático para entender y posteriormente tomar decisiones sobre los cargos mismos. En base a los descriptivos de puestos se ha realizado el análisis de los cargos como tales, evidenciando que la mayoría de ellos contienen dos aristas importantes: habilidades blandas (comunicación, gestión de equipos y personas, autonomía, proactividad, etc) y conocimientos técnicos en cuanto a herramientas, (Ver Anexo 1). Por lo cual, resulta clave entender que el plan anual que se propondrá para dicha start up deberá contemplar tanto la necesidad de brindar capacitaciones en cuanto a habilidades (permitiendo mejorar aquellas que ya se poseen en pos de los objetivos del puesto) y organizacionales, así como también de nutrir de conocimientos en cuanto a herramientas para aquellos que no cumplan con todos los requisitos tecnológicos solicitados.

Cuando se consultó sobre los descriptivos de puesto, se obtuvo la siguiente información:

*Si tenemos. Están cargados a nivel interno mediante una herramienta llamada Confluence, aunque entiendo que no están todos y quizás no estén al 100% actualizados. (Lider de Cultura, 17 de Noviembre del 2023)*

Otra de las herramientas que se utiliza al momento de desarrollar un plan anual de capacitaciones, según Chiavenato (2008), son las evaluaciones de desempeño las cuales son apreciaciones del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial a futuro. Siguiendo

con ello y para dar un contexto que servirá en los próximos apartados, resulta de gran importancia describir como son aquellas que se llevaron a cabo dentro del año 2023 en la start up analizada en el presente trabajo (Ver Anexo 2). La misma se encuentra compuesta por 3 dimensiones a evaluar: habilidades blandas, conocimientos técnicos y resultados. Las dos primeras, a su vez, poseen entre 11 a 12 elementos a tener en cuenta, mientras que en la sección de resultados solo cuenta con 3. Cada una de estas habilidades y/o conocimientos contiene un cierto nivel (A mejorar, Regular, Satisfactorio, Muy Bueno y Excelente) que generará un determinado puntaje real. Dicho puntaje real, se pondera de acuerdo a la importancia y peso que cada área definió para cada una de las 3 dimensiones, pudiendo tener en el área de desarrollo más peso la columna de herramientas tecnológicas que de habilidades blandas, por ejemplo.

Cuando se consultó sobre las evaluaciones de desempeño, se obtuvo la siguiente información:

*Este año establecimos las evaluaciones de desempeño. Obvio están en un periodo de prueba y ajustes, pero tienen 3 dimensiones que evaluamos (blandas, técnicas y de resultados) y cada una de las habilidades que tiene dentro, cuenta con un puntaje que da la categoría de esa persona y su salario. De todas maneras, hemos recibido algunas críticas, así que estamos en procesos de mejora. (Líder de People, 17 de Noviembre del 2023)*

Para finalizar, resulta de gran ayuda haber esclarecido la información en el presente apartado para la posterior generación de plan anual de capacitaciones como tal, entendiendo que en la organización analizada se han comenzado a tomar acciones que permitirán una propuesta del plan anual de capacitaciones en el 2023, tales como como evaluaciones de desempeño, descripciones de puestos y necesidades de capacitaciones relevadas con los líderes de cada área.

## **Parte II Diseño, Planificación y Programación**

### **Capítulo III Diseño del PAC**

En principio, vale destacar el concepto de lo que significa a los fines de este trabajo un plan anual de capacitación. El mismo es aquel documento que permite reflejar la forma específica en la cual se llevará a cabo la implementación en la organización, siendo que este no tiene una

estructura formal y aplicable para todas las empresas, sino que dependerá de la cultura, misión, visión y objetivos que cada una tenga (Sánchez A, et al., 2004).

El plan anual de capacitaciones consta de cuatro etapas según Chiavenato (2009): el diagnóstico, el cual consta de entender y detectar las necesidades de capacitación pudiendo ser pasadas, presentes o futuras; el diseño del plan, entendiendo como este el proyecto generado para atender esas necesidades; la implantación, siendo la ejecución como tal del mismo; y por último, la evaluación de los resultados obtenidos. En sintonía con esto, se encuentra a Pain A. (1996) postulando que dentro del enfoque de la ingeniería de la capacitación se visibilizan también cuatro etapas a saberse: análisis de necesidades, planificación y diseño, implementación y la evaluación del mismo junto con la propuesta de nuevas ideas en base a lo obtenido.

Por lo que a los fines de este trabajo final, se seguirán los pasos planteados por ambos autores que cuentan con similitudes en las etapas.

### **3.1 Detección de necesidades.**

En principio, la detección de las necesidades es la principal herramienta y proceso que se debe seguir para planificar un plan anual de capacitaciones, ya que posibilita entender los problemas actuales de los empleados de una organización así como la posibilidad de analizar aquellos que se desarrollaran en un futuro (Alles, M. 2019). Siguiendo con dicha línea, se encuentra Blake (2000):

“(…) estamos frente a una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben efectuar de los conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel”(p.22)

A los fines de dicha definición, Blake (1997) postula que los conocimientos hacen referencia a un conjunto de datos que brindan un concepto, adquiridos mediante un proceso de aprendizaje; las habilidades se relacionan a las acciones, por lo que aquí se pondrá en acción como tal el conocimiento, aunque no necesariamente contar con un conocimiento indefectiblemente produciría el desarrollo automático de una habilidad como tal; y las actitudes son un conjunto de predisposiciones o forma de ver las cosas con las que se llevan

adelante las acciones. Es decir que, el conocimiento son un conjunto de datos que se obtienen de un proceso de aprendizaje, lo cual se podrá poner visualizar mediante la demostración de una habilidad en particular (acción), aunque la forma en la cual se presente dicho accionar va a depender de la actitud que posea la persona en cuestión, siendo que esta dependerá de la forma de visualizar el mundo que la misma tenga.

Siguiendo con Blake (2003), se pueden establecer dos tipos de necesidades: según el tiempo y según las necesidades. En cuanto al tiempo, existen necesidades actuales las cuales se ven reflejadas en el desempeño actual versus aquello que se hubiese esperado de la persona, y necesidades futuras siendo las que podrán visualizarse con el paso del tiempo debido a cambios de planes y proyectos de la organización, lo cual requeriría otro tipo de conocimientos, habilidades y actitudes.

En cuanto a los tipos de necesidades propuestos por Blake (2003) se encuentran: por discrepancia, por cambio y por incorporación. La primera de ellas hace referencia a necesidades actuales debido a un desempeño insatisfactorio, es decir, no se posee alguna habilidad, conocimiento o actitud en particular que le impide a la persona poder desarrollar su tarea adecuadamente, lo cual impactará en los resultados. La segunda de ellas, habla de que la organización modifica la forma de realizar las tareas actualmente ya que aparece algún elemento que implique que la actividad sea generada de otro modo. Por último, las necesidades por incorporación se dan cuando se desea incorporar una nueva tarea que no se realiza a las que ya se están efectuando, por lo que es necesario que las personas en cuestión ingresen en un nuevo proceso de aprendizaje de la misma. Sin embargo, podemos agregar una necesidad propuesta por Pain (2005) denominada como “necesidades por desarrollo”, siendo ésta aquella vinculada a los planes de carrera que la organización tenga pensados para sus empleados.

Así mismo, resulta clave destacar quienes serían las personas responsables de llevar adelante dicho proceso de detección, debiendo existir una coincidencia entre todos los involucrados: participantes, los jefes directos de cada uno, la estructura de poder de la organización y aquellos que intervienen en la administración de un proceso de capacitación (Blake, 2003, p36).

Existen formas de poder identificar cuales son las necesidades de capacitación en una organización, siguiendo los cuatro caminos propuestos Blake (2003), a saber:

- A partir de los proyectos que tiene la organización, alineados con el negocio.
- La revisión de los desvíos en los resultados
- La alineación con otros proyectos de recursos humanos.
- Las encuestas de necesidad de cada área.

Chiavenato (2008) agrega a los elementos enunciados en el párrafo anterior herramientas de detección tales como: entrevistas, encuestas, cuestionarios de evaluación de conocimientos, inventario de habilidades, análisis de tareas, registros observacionales directos, análisis grupales, análisis documental, manuales de puesto, procedimientos o funciones, entre otras.

Así mismo, existen indicadores que pueden ayudar a llevar adelante esta etapa, los cuales se condicionan dependiendo el tiempo de las necesidades de capacitación (Chiavenato, 2009, p. 381). Es así que se pueden establecer indicadores a priori, siendo aquellos eventos que si suceden, provocarán futuras necesidades de capacitación; indicadores a posteriori, siendo problemas detectados pero que aún no han sido atendidos.

Se puede concluir en este punto, que la detección de las necesidades de capacitaciones es un proceso que debe ser consensuado y compartido por todas las partes involucradas en el desarrollo de una tarea, mediante lo cual se visualiza que hay una tarea que debe ser realizada y no está efectuando debido a que no se sabe cómo. Por lo cual, Bacchetta y Balbuena (2020) estipulan ciertos beneficios que se podrán obtener a la hora de realizar dicha detección, a saber: se quitan las opiniones para contar con diagnósticos formales, brinda sistematización a los procesos de capacitación, colabora con el establecimiento de prioridades de capacitación a nivel negocio, efectuando que las capacitaciones tengan un sentido estratégico para la propia organización.

Se procederá a analizar los puestos de trabajo, entendiendo por estos el estudio de los requisitos que exigen cada uno de los puestos y sus especificaciones para poder establecer aquellas habilidades o destrezas que las personas deben desarrollar para ejercer correctamente su trabajo (Chiavenato, 2009). Así como también se buscará llevar adelante el método de la retroalimentación directa propuesto por Chiavenato (2009) que estipula que las personas serán las que comenten los conocimientos, habilidades o actitudes que necesitan para desarrollar mejor sus tareas, siendo esto evidenciado mediante una encuesta que se realizó en el mes de Agosto sobre las necesidades de capacitaciones más urgentes y próximas, como también conversaciones que se tuvieron a principios del año 2023 con cada uno de los líderes para

relevar necesidades específicas de cada uno de sus equipos. Finalmente, se procederá en el apartado 3.3 a explicar ciertas muestras de evaluaciones de desempeño que se estuvieron realizando a principios del año 2023 en la start up analizada, entendiendo por ellas a aquellas apreciaciones sistemáticas del desempeño de cada persona tanto en el cargo mismo como del potencial de desarrollo a futuro (Chiavenato, 2001)

### **3.2 Política de capacitación**

La política de capacitaciones es un documento escrito que da cuenta de las acciones que las organizaciones tienen estipuladas en materia de capacitaciones en tanto como se llevaran adelante, de qué manera y donde se gestionan, detallando en ella los objetivos y metas, buscando establecer los lineamientos principales que se deberán respetar (Bacchetta, C. y Balbuena, N. 2020).

Según Blake (1997) se establecen dos variables para poder identificar los tipos de política de capacitaciones: aquellas que tienen más fuerza en mejorar el desempeño de la tarea y aquellas que tienen más énfasis en aumentar el desarrollo como tal de las personas de las organizaciones. Siguiendo con ello, el autor formula cuatro tipos de políticas:

- Operativas: se priorizará mejorar el desempeño de la tarea diaria puntual antes que al desarrollo de la persona como tal.
- Beneficios: La organización no considera la necesidad de adquirir nuevos conocimientos para la mejora del desempeño o del desarrollo de las personas, sino que en caso se entregará como un beneficio.
- Desarrollo: se privilegia el desarrollo de las personas antes que la tarea como tal, ya que se asume que las mismas cuentan con el conocimiento para realizarla.
- Integrada: Existe una relevancia pareja entre el desarrollo de las personas y la mejora en el desempeño de las tareas a realizarse, debiendo encontrar el equilibrio.

A los fines de este trabajo, se puede decir que se cree conveniente esclarecer que no existe dentro de la *start up* mencionada una política de capacitaciones como tal. La líder de personas y talento dentro de la misma menciona:

*“Mira, lo único que tenemos establecido es que si el colaborador quiere hacer algún curso, nosotros evaluamos si se alinea con los objetivos de la organización. En ese caso, les pedimos que una vez que lo finalicen, nos*

*compartan el certificado de aprobación y nosotros comenzamos a efectuar el reintegro, pero con un cierto tope, no lo cubrimos al 100%” (Líder de People, 17 de Noviembre del 2023)*

En base a ello, se puede establecer como punto de partida iniciar por enfocarse en políticas del estilo operativas que profundicen cubrir las necesidades actuales más importantes para mejorar el desempeño, para luego poder establecer políticas relacionadas al desarrollo y al crecimiento de cada una de las personas de la organización, mejorando la motivación de las mismas.

### **3.3 Plan Anual de capacitación.**

Chiavenato (2009) nos propondrá que una vez que se tenga esclarecido cuáles son las competencias disponibles y las que se necesitan evidenciado tras la detección de las necesidades, se deberá proceder a programar la capacitación como tal, respondiendo a seis preguntas básicas: ¿Quién deberá ser capacitado?, ¿Cómo? ¿En que? ¿Dónde? ¿Cuándo?, ¿Quién capacita? y ¿Para qué?. Así mismo, Chiavenato (2007) explica que un plan anual de capacitaciones debe responder a una necesidad en particular, teniendo un objetivo claro y un contenido establecido, analizando los recursos necesarios para poder llevarlo adelante y entendiendo los beneficios que esto podría traer en las organizaciones, debiendo luego realizar la posterior evaluación de resultados.

Blake (1997) muestra una consonancia con lo mencionado por el autor mencionado en el párrafo anterior, en tanto postula que se deben definir de manera clara el para que se realizará la capacitaciones, que podrá ejecutar el destinatario de la capacitación al finalizar el proceso y como se demostrará que el aprendizaje se haya logrado.

En complemento a lo mencionado, el diseño de un plan de capacitaciones es determinante para que este pueda funcionar, según Alles (2019). Por lo cual, la autora sostiene que el diseño responde tanto a la estrategia de la organización como así también a las necesidades de las personas que la conforman.

Es por eso que, a partir de la investigación y diagnóstico situacional realizado en la start up analizada, se propondrá establecer un plan anual de capacitaciones respondiendo al quinto objetivo del presente trabajo.

Visibilizando el anexo 3 adjunto, se puede establecer que existe una clara deficiencia en los empleados en cuanto a conocimientos técnicos, así como en gestión de habilidades blandas. En las áreas establecidas para la sucursal de Argentina, se puede observar que la toma de decisiones, autonomía, productividad y comunicación son elementos que se repiten como faltantes o con resultados insuficientes a los esperados. En consonancia con esto, se realizó a mitad del año 2023 una encuesta desde el área de personas destinada a los principales representantes de la cultura empresarial donde se ha obtenido que una de las principales falencias a nivel general era el poco grado de comunicación que observaban en sus colaboradores y equipos internos, así como también la falta de conocimientos en cuanto a la importancia del respeto por la diversidad y la poca confianza en el trabajo realizado a la hora de la defensa de sus ideas con otros colegas.

Con respecto a los conocimientos técnicos, se evidencia que, en líneas generales, al incorporar a una persona en la *start up* se tiene en cuenta el cumplimiento de los requisitos para la posición, reflejados en los descriptivos de puesto. En otras palabras, se incorpora personal con las herramientas técnicas esperadas para la posición. Sin embargo, existen ciertas tecnologías que si bien no son necesarias en la diaria de los colaboradores según los cargos, se han colocado en las evaluaciones de desempeño como elementos a ser evaluados, teniendo un resultado regular en la mayoría de los empleados analizados en Argentina. Por lo que resulta de gran importancia capacitar a los colaboradores en dichas tecnologías, ya sea para obtener mejores resultados en sus posteriores evaluaciones, como para incrementar su motivación de aprender conceptos nuevos.

Frente a este análisis, se puede observar la necesidad de capacitar en cuanto a falta de conocimientos, habilidades y potenciar la actitud hacia el cambio y aprendizaje. Es así que en dicha *start up* se encuentra una detección de necesidades principalmente por discrepancia; debido a que los resultados que cada área espera de sus colaboradores no son los esperados según documentación interna de anteriores relevamientos de necesidades a principios del 2023. Sin embargo, la *start up* tiene proyecciones a futuro de realizar la apertura de una sucursal en EE.UU., por lo que resulta clave que frente a esta necesidad por incorporación, se gestione una capacitación en el idioma inglés, principalmente del área comercial que es la deberá tener constante diálogo en dicho lenguaje.

En suma y en base a los anexos adjuntos en el presente trabajo y al relevamiento que se realizó a principios de año con cada área, la falencia principal del equipo de Argentina

analizado se encuentra principalmente en habilidades blandas, destacándose la comunicación, el respeto, la autonomía, presentaciones y exposiciones de ideas con seguridad frente a clientes externos como las principales a capacitarse a lo largo del 2024.

### **3.4 Objetivos**

Luego de la recolección de datos y la información proporcionada hasta el momento, se pueden establecer ciertos objetivos que serán el pilar fundamental del sentido de implementación del PAC 2024 que se propone en el presente trabajo. Estos objetivos, según Gore (2004), responden a la pregunta de ¿para qué? se genera la capacitación como tal.

Entre ellas podemos detallar:

- Implementar un plan de capacitaciones estructurado y detallado con anticipación, utilizando principalmente las metodologías de enseñanza virtual frente al trabajo remoto de los empleados.
- Capacitar en habilidades blandas, tales como comunicación y presentación, siendo una de las principales necesidades relevadas a nivel interno mediante la encuesta mencionada.
- Proponer una capacitación para los empleados que recién se incorporan en tanto herramientas de gestión interna tales como pueden ser Excel, CRM específicos de áreas, Jira para el seguimiento de tareas, entre otras.
- Establecer un sistema de medición y evaluación de resultados para comprender si los objetivos de la capacitación y organización se están cumpliendo.
- Capacitar en el idioma Inglés frente a la apertura de las oficinas en EEUU, priorizando las áreas que tendrán mayor contacto.

### **3.5 Programas, cursos y talleres.**

Resulta clave aclarar en principio que, frente a la situación particular de modalidad de trabajo de los empleados de la start up analizada, los programas, cursos y talleres que se propondrán serán realizados mediante e-learning, lo cual viene a ofrecer una metodología diferente para las personas que se encuentran lejos, teniendo ventajas tales como reducir los costos entre un 50 y 70 por ciento de las capacitaciones dadas de manera presencial (Balkin, D. Gomez Mejia, L. Cardy, R. 2008). A su vez, las capacitaciones propuestas se llevarán a cabo dentro

del horario laboral, en caso contrario, se deberá abonar al trabajador el tiempo fuera de su jornada que le dedique a tales adquisiciones de conocimientos, destrezas y/o habilidades.

Según Bacchetta y Balbuena (2021), los planes de capacitaciones están conformados por programas de capacitaciones, los cuales son más específicos y responden a una misma temática general, teniendo objetivos puntuales. Cada uno de dichos programas, según Gore (2004) sigue un foco determinado, pudiendo estar centrados en: actitudes, desarrollar conductas o conciencia sobre un tema; destrezas, desarrolla habilidades para la interacción; y conocimientos, desarrolla actividad específica. Es por eso, que se proponen 4 programas que se darán a nivel compañía:

- Habilidades blandas
- Habilidades técnicas
- Inducción a nuevos empleados
- Idioma

Cada uno de esos programas, contiene ciertos cursos y talleres a su vez que plantea acciones concretas, estipulando que contenidos se darán y de qué manera. Estos programas responden a la detección de necesidades realizadas a lo largo del año 2023 y teniendo en cuenta los objetivos organizacionales, posibilitando el alcance de las metas tanto a nivel corporativo como a nivel profesional de cada empleado.

**Programa “Habilidades Blandas”:** capacitaciones que responden a destrezas sobre habilidades sociales que permiten la interacción con el otro.

- **Comunicación Asertiva**

**Objetivo general:** Aprender a presentar ideas de manera clara y segura en la vida profesional, expresándose de manera respetuosa y con inteligencia emocional.

**Proveedor:** Platzi

**Destinatarios:** Plantilla completa de trabajadores

**Método:** E-learning. Modalidad virtual de manera asincrónica, pudiendo elegir cada empleado el momento de realización dentro de un plazo determinado. Cuentan con material de autoinstrucción.

**Lugar:** Capacitación a distancia mediante Platzi.

**Duración:** 2 hs

**Periodicidad:** Anual

**Recurso a Utilizar:** Dispositivo móvil/computador

**Obligatoriedad:** Si

**Costo estimado:** Una licencia son \$17.000

- **Diversidad, inclusión y sesgos inconscientes**

**Objetivo general:** Comprender la importancia de la diversidad y la inclusión, aprendiendo estrategias para minimizar los sesgos y microagresiones. Además, visualizar cómo esto impacta positivamente en un buen ambiente laboral y permite evitar tomar decisiones con prejuicios.

**Proveedor:** Udemy

**Destinatarios:** Plantilla completa de trabajadores

**Método:** E-learning. Modalidad virtual de manera asincrónica, pudiendo elegir cada empleado el momento de realización dentro de un plazo determinado. Cuentan con material de autoinstrucción.

**Lugar:** Capacitación a distancia mediante Udemy.

**Duración:** 1:27 hs, 20 clases en total.

**Periodicidad:** Anual

**Recurso a Utilizar:** Dispositivo móvil/computador

**Obligatoriedad:** Si

**Costo estimado:** Una licencia son \$15.800

- **Análisis/solución de problemas y toma de decisiones**

**Objetivo general:** Se buscará principalmente brindar herramientas y técnicas específicas tales como: método Mudge, lexicográfico, Delphi, Pareto, entre otras. Esto tiene como objetivo poder poder resolver problemas y tomar decisiones de manera asertiva dependiendo el contexto y las necesidades.

**Proveedor:** Udemy

**Destinatarios:** Líderes de cada área.

**Método:** E-learning. Modalidad virtual de manera asincrónica, pudiendo elegir cada empleado el momento de realización dentro de un plazo determinado. Cuentan con material de autoinstrucción.

**Lugar:** Capacitación a distancia mediante Udemy.

**Duración:** 4:34 hs, 32 clases en total.

**Periodicidad:** Anual

**Recurso a Utilizar:** Dispositivo móvil/computador

**Obligatoriedad:** Si

**Costo estimado:** Una licencia son \$23.700

- **Desarrollar creatividad: Hábitos y técnicas.**

**Objetivo general:** Se buscará conocer metodologías y herramientas más efectivas para contribuir a proyectos con ideas innovadoras, fomentando la productividad constante.

**Proveedor:** Platzi

**Destinatarios:** Solo el área de diseño y de personas.

**Método:** E-learning. Modalidad virtual de manera asincrónica, pudiendo elegir cada empleado el momento de realización dentro de un plazo determinado. Cuentan con material de autoinstrucción.

**Lugar:** Capacitación a distancia mediante Platzi.

**Duración:** 2 hs, 12 hs de práctica.

**Periodicidad:** Semestral

**Recurso a Utilizar:** Dispositivo móvil/computador

**Obligatoriedad:** Si

**Costo estimado:** Una licencia por \$17.000

**Programa “Habilidades técnicas”:** capacitaciones que responden a conocimientos sobre manejo de herramientas específicas dentro de la start up, necesarias dentro de cada área.

- **Excel: Intermedio**

**Objetivo general:** Poder optimizar la utilización de Excel para creación de fórmulas, funciones, tablas, gráficos y dinámicas que permiten la gestión de datos de manera ágil para su posterior exposición e interpretación.

**Proveedor:** Universidad Tecnológica Nacional

**Destinatarios:** área comercial, personas y proyectos.

**Método:** E-learning. Modalidad virtual. Cuentan con material de autoinstrucción y acompañamiento de tutores.

**Lugar:** Capacitación a distancia mediante UTN.

**Duración:** 6 semanas.

**Periodicidad:** Anual.

**Recurso a Utilizar:** Dispositivo móvil/computador

**Obligatoriedad:** Si

**Costo estimado:** Una licencia son \$21.670

- **Arquitectura de la información**

**Objetivo general:** Fortalecer el diseño de productos digitales según la clasificación y estructuración de datos, organizando el contenido de manera clara para los usuarios, aprendiendo a usar wireframes y mapas dentro de aplicaciones o sitios web.

**Proveedor:** Platzi

**Destinatarios:** área de diseño.

**Método:** E-learning. Modalidad virtual de manera asincrónica, pudiendo elegir cada empleado el momento de realización dentro de un plazo determinado. Cuentan con material de autoinstrucción.

**Lugar:** Capacitación a distancia mediante Platzi.

**Duración:** 3 hs de contenido, 10 hs de práctica.

**Periodicidad:** Anual.

**Recurso a Utilizar:** Dispositivo móvil/computador

**Obligatoriedad:** Si

**Costo estimado:** Una licencia son \$17.000

- **Arquitectura y soluciones en la nube**

**Objetivo general:** Ofrecer mejores servicios en la nube, utilizando los principales frameworks de adopción en Cloud, conocer proveedores como AWS y Azure (certificaciones en ambas herramientas incluidas), gestionando infraestructuras de manera escalable.

**Proveedor:** Unir, la Universidad en Internet.

**Destinatarios:** área de desarrollo.

**Método:** E-learning. Modalidad virtual. Cuentan con material de autoinstrucción y acompañamiento de mentor.

**Lugar:** Capacitación a distancia mediante Unir

**Duración:** 6 meses.

**Recurso a Utilizar:** Dispositivo móvil/computador

**Obligatoriedad:** Si.

**Costo estimado:** \$140.000

- **Gestión Ágil en Jira**

**Objetivo general:** Poder manejar la herramienta principal de gestión de tareas Jira, organizando tus proyectos de manera eficiente, manejando métricas para la presentación de resultados.

**Proveedor:** Educación IT.

**Destinatarios:** Plantilla completa de trabajadores.

**Método:** E-learning. Modalidad virtual con acompañamiento de profesores. Cuentan con material de autoinstrucción.

**Lugar:** Capacitación a distancia mediante Educación IT.

**Duración:** 1 encuentro semanal de 3 horas, durante 4 semanas.

**Periodicidad:** Anual.

**Recurso a Utilizar:** Dispositivo móvil/computador

**Obligatoriedad:** Si

**Costo estimado:** Una licencia son \$37000

**Programa “Inducción a nuevos trabajadores”:** Brindar información a los nuevos ingresantes sobre la empresa para que puedan encontrarse preparados para poner en práctica sus actitudes, destrezas y conocimientos según normativa/políticas. Se generan 3 talleres con diferente periodicidad y contenidos:

- **Taller 1: Naturaleza de la empresa e historia.**

**Objetivo general:** Poder conocer a la empresa como tal en cuanto a su naturaleza y origen, así como también los servicios que brinda y a que se dedica.

**Proveedor:** La líder de Cultura dentro del área de personas de la start up.

**Destinatarios:** Cada empleado que ingrese.

**Método:** E-learning. Mediante la herramienta de meet de Google.

**Lugar:** Virtualidad

**Duración:** 1 hs

**Periodicidad:** Se hará a las 2 semanas del ingreso solamente.

**Recurso a Utilizar:** Dispositivo móvil/computador

**Obligatoriedad:** Si

**Costo estimado:** Gratuito.

- **Taller 2: Misión, visión y valores de la organización.**

**Objetivo general:** Poder conocer a la empresa en cuanto a los valores que se manejan internamente, generando una metodología didáctica de transmisión de dicho contenido.

**Proveedor:** Dos personas dentro del área de personas de la start up.

**Destinatarios:** Cada empleado que ingrese.

**Método:** E-learning. Mediante la herramienta de meet de Google.

**Lugar:** Virtualidad

**Duración:** 1 hs

**Periodicidad:** Se hará al mes del ingreso solamente.

**Recurso a Utilizar:** Dispositivo móvil/computador

**Obligatoriedad:** Si

**Costo estimado:** Gratuito.

- **Taller 3: Canales de comunicación y herramientas de la empresa.**

**Objetivo general:** Terminar de comprender los diferentes canales de comunicación que utiliza la empresa, así como las herramientas de uso interno, brindando una breve explicación de ellas y resolviendo consultas en el momento.

**Proveedor:** Dos personas dentro del área de personas de la start up.

**Destinatarios:** Cada empleado que ingrese.

**Método:** E-learning. Mediante la herramienta de meet de Google.

**Lugar:** Virtualidad

**Duración:** 1 hs

**Periodicidad:** Se hará al mes y media del ingreso solamente.

**Recurso a Utilizar:** Dispositivo móvil/computador

**Obligatoriedad:** Si

**Costo estimado:** Gratuito.

**Programa “Idioma Inglés”:** La finalidad de dicho programa está relacionada a poder adquirir el conocimiento necesario del idioma Inglés frente a la apertura de la sede de la start up en Estados Unidos.

- **Inglés.**

**Objetivo general:** Poder dominar el idioma inglés, no solo aprendiendo de gramática sino en cuanto a la pronunciación y nivel conversacional.

**Proveedor:** Políglota.

**Destinatarios:** Área comercial

**Método:** E-learning. Modalidad virtual. Cuentan con material de autoinstrucción y acompañamiento de tutores.

**Lugar:** Virtualidad

**Duración:** 60 minutos, 2 veces por semana durante 6 meses.

**Recurso a Utilizar:** Dispositivo móvil/computador

**Obligatoriedad:** Si

**Costo estimado:** \$145000

### *3.6 Estimación de costos*

Se presenta el cronograma final propuesto en base a los programas, cursos y talleres mencionados en este apartado:

Tema	Instructor	Dirigido a	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	Duracion Hs Mensuales
Comunicación A seitiva	Platzi	Todos los integrantes	X												2
Diversidad, inclusión y sesgos	Udemy	Todos los integrantes	X												01:30
Análisis/solución de problemas y toma de decisiones	Udemy	Líderes de cada área		X	X										04:34
Desarrollar creatividad	Platzi	Área de diseño y personas			X					X					4
Excel Intermedio	UTN	Área comercial, personas y proyectos					X	X							45
Arquitectura de la información	Platzi	Área de diseño							X						3
Arquitectura y soluciones en la nube	Unir	Área de desarrollo			X	X	X	X	X	X					60
Gestión Ágil en Jira	Educación IT	Todos los integrantes										X			12
Inducción: Taller 1	People	Ingresantes	Depende la fecha de ingreso, a las 2 semanas												1
Inducción: Taller 2	People	Ingresantes	Depende la fecha de ingreso, al mes												1
Inducción: Taller 3	People	Ingresantes	Depende la fecha de ingreso, al mes y medio												1
Ingles	Poliglota	Área comercial	X	X	X	X	X	X	X	X					48
												Total Actividades: 12	Total hs de capacitación anual: 177		

### *3.7 Evaluación de resultados*

En principio, resulta de clara importancia comentar que, tal y como lo plantea Blake (1997), para que un plan anual de capacitaciones sea exitoso es necesario que lo que se esté enseñando responda a una necesidad revelada en la organización, que luego esto sea aprendido por los empleados y mismo que se pueda evidencia que dicho conocimiento haya sido trasladado a la tarea, sosteniéndose en el tiempo. Gracias a este plan, se podrán obtener beneficios no solo para los empleados, sino también para las mismas organizaciones.

Según Pain (2005), las evaluaciones permiten observar los resultados de las capacitaciones y los efectos generados en la actividad diaria, para luego poder obtener la información necesaria que permita entender el funcionamiento de la organización. Dichos resultados, siguiendo al mismo autor, se pueden evidenciar según datos que permiten ver los desvíos entre resultados esperados y reales, así como también detectando consecuencias no previstas en la capacitación, siendo que en ambas posibilidades se podrán obtener ideas para nuevos proyectos o mejoras en el plan implementado. En consonancia con esto mencionado, Maristany (2000) agrega que las evaluaciones permiten visibilizar si se ha logrado cumplir con lo esperado inicialmente por la capacitación como tal.

Aragon Sanchez (2004) hace referencia a un modelo de evaluación propuesto por Kirkpatrick (1999), el cual plantea 4 niveles de criterios a ser tenidos en cuenta: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. El primero de ellos, busca medir las respuestas de los participantes de la capacitación, siendo el principal elemento a tener en cuenta la retroalimentación de estos, utilizando herramientas tales como las encuestas de satisfacción. El segundo criterio hace referencia a poder realizar una comparación entre el grado de conocimientos que el receptor de la capacitación tenía antes de iniciar la misma y luego de ella, pudiendo generarse mediante cuestionarios, plataformas de aprendizaje tales como Moodle, entre otras. El nivel de comportamientos intenta entender los cambios de hábitos o conductas que los participantes tuvieron a lo largo del tiempo, siendo una opción la producción de entrevistas al mes de haber implementado la capacitación. Por último, nos encontramos con el nivel de resultados que mide el grado de impacto que dichas capacitaciones tuvieron en el éxito de la organización mediante indicadores, tales como mejora del ambiente laboral, aumento de ventas, reducción de rotación de personal, entre otros.

Por otro lado, Chiavenato (2009) propone que las evaluaciones de resultados se llevan adelante siguiendo 3 niveles:

- Organizacional, debiendo manipular datos relacionados al aumento de la eficacia, mejora de la imagen, mejora del clima, apoyo al cambio, aumento de eficiencia, entre otros.
- Recursos humanos, reduciendo la rotación de personal y ausentismo, aumento de habilidades y conocimientos personales, cambios de conducta, entre otros.
- Tareas y operaciones, arrojando resultados tales como el aumento de la productividad, mejora de la calidad de producto entregado, reducción de accidentes, mejora en la atención al cliente, entre otros.

Según la información recolectada por ambos autores y en sintonía con la inexistencia del plan anual de capacitaciones en la start up mencionada, se recomienda poder evaluar los resultados mediante el esquema de Kirkpatrick (1999), pudiendo con el entender dos cuestiones fundamentales: visión de los participantes y resultados organizacionales. El primer elemento mencionado, permitirá obtener información en primera persona de los resultados y practicidad que los empleados evidenciaron de la capacitación implementada, pudiendo a raíz de ello obtener comentarios que ayuden a mejorar el plan anual como tal mediante la implementación de, por ejemplo, una encuesta de satisfacción con opciones abiertas de respuesta. Por otro lado, dicho modelo de evaluación también toma en cuenta y siguiendo con Blake (1997) entender si la capacitación ejecutada ha respondido a los intereses del negocio, evidenciándose con indicadores propios de la empresa a nivel objetivos anuales de crecimiento, tales como aumento o no de la productividad. Así, mediante dicha recomendación, se podrán obtener datos de cara a los empleados internos como también a nivel empresarial, ambos pilares fundamentales para el objetivo como tal de implementar el plan anual de capacitaciones.

## Reflexiones finales

En principio, cabe de destacar que en base a lo expuesto en el presente trabajo integrador final y de acuerdo a lo analizado en la bibliografía propuesta por los autores trabajados en este documento (Blake, 1997; Chiavenato 2009; Aragon Sanchez, 2004; Pain, 2005; Heinz, 2007; Mazzini y Gore, 2003; Werther W. y Davis K, 2008) se puede argumentar que las capacitaciones son una herramienta fundamental con la que cuentan las organizaciones para poder nutrir a sus trabajadores de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para lograr desempeñar su trabajo de manera correcta y según lo esperado. Esto no solo traerá beneficios a nivel profesional de cada empleado, sino también producirá mejorar el alcance de los objetivos de la organización, brindándole una ventaja competitiva y mejor productividad. Es en este aspecto que se ha propuesto el diseño de un plan anual de capacitaciones para la *Start Up*, ya que hoy en día no cuenta con la implementación del mismo y, según palabras de la líder de Cultura, *“las capacitaciones son muy importantes para lograr el crecimiento de las personas y mantener la motivación, habiendo una ganancia de ambas partes”*. Por ello, se ha otorgado diferentes herramientas para poder llevar adelante las capacitaciones necesarias teniendo en cuenta el contexto de trabajo remoto que las personas de la sucursal analizada contienen, entendiendo que no existe un inconveniente en cuanto a presupuesto sino más bien el inconveniente se encuentra en la organización y estructuración de tiempos, para lo cual se ha generado el cronograma correspondiente.

Como profesionales del área de las relaciones del trabajo se entiende que se deberá poder analizar, identificar y diseñar cada situación que vivan las organizaciones, estableciendo procesos con su correspondiente planificación para poder así lograr los objetivos que la organización tenga, así como también luego poder trabajar en la mejora de los procedimientos establecidos, escuchando a los trabajadores a nivel interno y potenciándolos, teniendo así un esquema de ganar-ganar.

Al analizar la organización en base a documentación interna, sitio oficial y entrevistas realizadas a integrantes del área de personas y cultura, se ha podido vislumbrar la carencia de procesos estructurados y documentación que refleje algunos de ellos, tales como la inexistencia de una política de capacitación y el plan anual de capacitaciones, descriptivos de puestos actualizados y disponibles por todos los integrantes, evaluaciones de desempeño con malas recepciones por parte de los empleados, entre otras. Si bien se reconoce la importancia de las capacitaciones en las entrevistas realizadas, también se comenta con honestidad que la

empresa hoy en día no está preparada para gestionar un plan anual de capacitaciones como tal debido al colapso de las agendas y espacios para ello.

Siguiendo con esta línea, dentro del diagnóstico situacional y detección de necesidades se ha entendido que la organización recién en el año 2023 ha puesto en práctica la idea de contar con procesos tales como capacitaciones, según lo conversado en una de las entrevistas, para lo cual lo único establecido es que si el trabajador desea realizar un curso, por ejemplo, este deberá ejercerlo por sus propios medios y luego, una vez finalizado, compartir el certificado de aprobación y de pago del mismo para efectuar el reintegro. Esto permite entender que no existe una planificación como tal, por lo que depende de cada colaborador interno capacitarse y buscar los medios para ello, siendo de importante necesidad poder establecerlo y diseñarlo desde el área de gestión de talento para que así, se tengan en cuenta las necesidades reales de cada área y la congruencia de ellas con los objetivos organizacionales. Finalmente, se procedió a proponer el armado de cuatro programas de capacitaciones en base a las necesidades detectadas con sus correspondientes presupuestos para futuro análisis.

Como punto fundamental a destacar, se ha vislumbrado que la organización cuenta con grandes falencias principalmente a nivel de habilidades blandas tales como comunicación, respeto a la diversidad cultural, liderazgo efectivo, autonomía, proactividad, entre otras. Esto nos lleva a proponer como punto obligatorio para todos los trabajadores de sucursal analizada la realización de cursos que puedan mejorar dichas habilidades, ya que principalmente se trabaja con clientes externos y es de suma importancia para la organización el buen trato con el cliente externo, así como también contar con una buena presentación y defensa de las ideas sostenidas. Dentro de los programas propuestos, es el de habilidades blandas aquel que debería realizarse primero en términos de “urgencia” y/o prioridades.

En base al acceso a la información, la cual se encuentra acotada y concentrada en cierto personal interno, se propone también poder documentar todos los procesos existentes, mantenerlos actualizados y a entera disposición de todos los trabajadores por igual, ya que por ejemplo, las evaluaciones de desempeño si bien se comparten en el momento de la entrega con los evaluados, luego no hay un envío formal o sitio donde estos pueden acceder a visualizarla con más detalle. Además, dentro de los descriptivos de puestos obtenidos, se ha notado que faltan algunas descripciones de cargos específicos, por lo que también se propone que se tengan absolutamente todos establecidos para mayor análisis y transparencia.

Este PAC propuesto podría tomarse como una base inicial para poder establecerse en el mediano plazo permitiendo cumplir de manera más adecuada con los objetivos anuales de la organización. Es importante destacar que por la modalidad de contratación de las personas que residen en Argentina, siendo esta explicada en los inicios del presente trabajo, no existe una normativa legal que otorgue como carácter obligatorio al hecho de brindar capacitaciones al personal, pero siguiendo los autores mencionados, resulta de clara necesidad transmitirle a los trabajadores cuál va a ser tu tarea para que este pueda desempeñarse de manera correcta y enseñarle cuando sea necesario para mejorar la ejecución de la misma. Además de ello, concientizar a los integrantes de la organización sobre los beneficios de invertir tiempo y energía en capacitarse resulta de clara relevancia para que estos puedan adquirir conocimientos, habilidades y destrezas con un mayor entendimiento del para que lo están realizando.

A lo largo del trabajo, se ha enfatizado y profundizado en la importancia y las ventajas que las capacitaciones tienen tanto para los trabajadores internos como para la organización en sí misma. Se cree y concluye finalmente que si las personas no cuentan con los conocimientos necesarios para poder ejercer de manera adecuada las tareas, estas no podrán cumplir con los objetivos que se tienen establecidos para ellas y menos que menos a los de las organizaciones, generando un ambiente de improductividad y malestar por no alinearse las ambiciones de ambas partes. Se puede sostener y afirmar que una organización que no cuente con una filosofía de acompañamiento a sus empleados en el crecimiento profesional, no podrá cumplir con sus metas definidas, ya que lo más importante para que ellas puedan lograrlas es la conformidad y motivación de sus trabajadores internos, siendo ellos los que hacen posible el éxito de la organización para la cual trabajan.

Por último y para acompañar estas reflexiones finales, se ha recuperado un aporte interesante que contribuye a lo expuesto en el presente trabajo:

“Creo que una empresa que no esté alineada con promover la motivación de sus colaboradores internos, no va a tener éxito. Hoy en día hacemos un fuerte trabajo en acompañar a cada uno de los chicos en que puedan sentirse cómodos y conformes. Si bien no tenemos establecido un plan de capacitaciones como lo mencionas, escuchamos a todos y queremos trabajar en los próximos meses en poder dar una correcta planificación para que

todos puedan crecer de la mano de la empresa” (Coordinadora del área de Personas. Noviembre 2023)

Es así que se concluye que si bien la organización reconoce no tener la estructura y planificación correspondiente para establecer el plan de capacitaciones como tal, si cuenta con la predisposición para poder trabajar en ello en el corto/mediano plazo, entendiendo la importancia del mismo argumentado en el trabajo expuesto.

## Bibliografía

AREA, M. y ADELL, J. (2009): —eLearning: Enseñar y aprender en espacios virtuales. En J. De Pablos (Coord): Tecnología Educativa. La formación del profesorado en la era de Internet. Aljibe, Málaga, pag. 391-424

Alles, M.(2019). Formación, Capacitación, Desarrollo. Buenos Aires. Ed. Granica

Balkin, D. Gomez Mejia, L. Cardy, R. (2008). Capítulo 8: Formación de los trabajadores. Gestión de Recursos Humanos. 5ªed. Madrid: Pearson. pp 297-326

Blake, Oscar J. (1987). *La Capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Argentina, Editorial Escuela de Psicología Social de las Organizaciones.

Blake, O., Artus, C., Barreto, G. (1990). *¿Qué hago con la gente? Cómo se generan y cómo se detectan las necesidades*.

Blake, O. J. (1997). La capacitación como herramienta de la gestión organizacional. En O. J. Blake, *La capacitación - un recurso dinamizador de las organizaciones* 2o ED. (pág 55 -87). Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Blake, O. J. (1999). *Necesidades Capacitación. Origen, detección y análisis*. Buenos Aires: Editorial Macchi.

BLAKE JUAN O. (2003) "La Capacitación". Editorial Macchi. Argentina

Bonet Ribas, M. Antonia, 2004. "*Desigualdades de género en el mercado laboral: un problema actual*", DEA Working Papers 6, Universitat de les Illes Balears, Departament d'Economía Aplicada

Calpena, R. M. (2009). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Universidad Politécnica de Catalunya. PP 50-56.

Cardozo, N., & Bulcourf, P. (2020). El trabajo remoto en Iberoamérica: Un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas. Cuadernos Del INAP (INAP), 1(32). Recuperado a partir de

//publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/203Nieto Garcias, P. (2017). *La Formación en las Organizaciones: Estado de la Cuestión* [Universitat de les Illes Balears].

[https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3752/Nieto\\_Garcias\\_Pere.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3752/Nieto_Garcias_Pere.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chiavenato, I. (2000). *“Administración de Recursos Humanos”*. 5° ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A

Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Edición. México, D.F Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato Idalberto (2007), *Administración de recursos humanos*. Octava edición, editorial Mc-Gran-Hill Internacional.

Chiavenato, I. (2009). Capítulo 12: *Capacitación*. Gestión del talento humano. 3° ed. México: Mc Graw Hill. pp 370-394.

Chiavenato Idalberto (2009) *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. 9° Ed. Mexico. McGrawHill. pp 321-346

Congreso de la República Argentina (Octubre 1, 2014). Ley 26.994. Código Civil y Comercial de la Nación. DO. 26994.  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/texact.htm#22>

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.

Fazio, B. R. (2019). *Startups: la nueva manera de hacer negocios*. Universidad Nacional de Cuyo.

Franklin Fincowsky, E. B. (2004). *Organización de empresas*. 3° ed. México: McGraw-Hill. pp 250-251.

Framento, F. (07 de abril de 2023). *Freelance: que es, ventajas y como ser freelancer en 2023*. Tiendanube. <https://www.tiendanube.com/blog/freelance-que-es/>

Gabini, S. (2017). *Cultura organizacional: Una puesta al día*. Revista de Psicología GEPU, 8 (2), 155- 178.

García López, J. M. 2011. "El Proceso De Capacitación, Sus Etapas E Implementación Para Mejorar El Desempeño Del Recurso Humano En Las Organizaciones," Contribuciones a la Economía, Servicios Académicos Intercontinentales SL.

Gil, G. D., Gimson Saravia, L. E., Ramírez, J., Arias, D., Sánchez, E., Fernández, E. F., . . . Romero, D. (2008). *Plataformas E-learning y su evaluación*.

Gore, E., & Vázquez Mazzini, M. (2003). *Aprendizaje colectivo y capacitación laboral*. Huatana. *Aprendizaje en Organizaciones*.

Heinz, M. (2007). *La capacitación como recurso dinamizador del cambio organizacional*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación* (5th ed., pp. 43-650). México: McGraw-Hill Education

Institución Universitaria Esumer (2018). "El freelance y el teletrabajo: nuevas tendencias en el ámbito laboral". *Revista Mercatec* Vol. 3 Núm. 54, Colombia.

Infobae. (9 de marzo de 2023). *Trabajo on demand: cómo es la forma de empleo flexible a distancia que paga en dólares y qué perfiles pueden aprovecharlo*. Noticia. <https://www.infobae.com/economia/2023/03/09/trabajo-on-demand-como-es-la-forma-de-empleo-flexible-a-distancia-que-paga-en-dolares-y-que-perfiles-pueden-aprovecharlo/>

Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E., & Ernst, C. (2019). *Economía de plataformas y empleo. ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina?* CIPPEC-BID-OIT. Recuperado de CIPPEC-BID - OIT website: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/05/Como-es-trabajar-en-una-app-en-Argentina-CIPPEC-BID-LAB-OIT.pdf>

Maristany, J. (2000). *Administración de capacitación*. En J. Maristany, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 306-315). Buenos Aires: Pearson

Orozco, N., y Schiel, E. (2013). "Administración de personal, Gestión Técnica y Operativa". Ed. 5. Buenos Aires: Aplicación Tributaria.

PAIN, Abraham. (1996). “Cómo realizar un proyecto de capacitación. Un enfoque de la Ingeniería de la Capacitación”. Granica. Barcelona, España.

PAIN, A (2005) “Capacitación Laboral” Noveduc. Buenos Aires

Rodenas Adam, M., Vallés, R. S. y Moncaleano Rodríguez, G. I. (2013). E-learning: características y evaluación. *Ensayos de Economía*, 23(43), 143–159. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/42932>

Sánchez, A., Tenorio Ronda, J., Pérez Rodríguez, M. J., Sabater Sánchez, R. S., Sánchez Marín, G., Sánchez Quiroz, I., y Sanz Valle, R. (2004). Capítulo 5: La formación de los empleados. Carreras profesionales. En *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España. Ed. Thomson

Santos, D. (19 de enero de 2023). *Guía para freelancers: conviértete en el mejor freelancer*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-para-freelancers>

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.

Traverso Cardalda, R.F. (2022). El trabajo remoto, una manera de trabajar a distancia. Universidad peruana de las américas. PP 12-14

Vasilachis de Gialdino, I. (coord.) (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Werther, William B. y Davis, Keith. (2008). Capítulo 9: Capacitación y desarrollo. En *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas* (pp.251-280). 6ta Ed. México, D.F.: Ed. McGraw Hill

Website Rating (14 de Septiembre, 2023). Estadísticas y tendencias del e-learning en línea para 2023. Recuperado de: <https://www.websiterating.com/es/research/online-learning-statistics/#sources>

## Anexos

### Anexo I

Puesto: Researcher (Diseño)
Supervisado: Research Lead
Lider: Research Lead
Personas a cargo: 0
Misión: Su función principal será contribuir a la creación de un producto, que resuelva las necesidades de los clientes/usuarios consiguiendo el mayor grado de satisfacción y brindando la mejor experiencia de uso posible.
Funciones generales: <ul style="list-style-type: none"><li>● Mantener alineación con Research Core en cuanto a buenas prácticas</li><li>● Conducir distintos métodos de investigación con usuarios para evaluar las experiencias</li><li>● Examinar los datos existentes para generar hipótesis y planes de investigación</li><li>● Coordinar la planificación, ejecución y generación de informes</li><li>● Ayudar al equipo a tener más empatía y tomar decisiones según deseos de usuario</li><li>● Priorizar e impulsar investigaciones</li><li>● Entender los flujos de usuarios de los productos</li><li>● Comunicación efectiva</li></ul>
Habilidades: <ul style="list-style-type: none"><li>● Autonomía y responsabilidad</li><li>● Comunicación con el cliente</li><li>● Mentalidad de resolución de conflictos</li><li>● Seguridad y actitud</li><li>● Pensamiento innovador</li><li>● Proactividad</li></ul>
Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"><li>● Sólida experiencia como UX Research.</li><li>● Experiencia avanzada en análisis cuali y cuantitativo</li><li>● Experiencia en Design Thinking</li><li>● Conocimiento avanzado en Business Design.</li><li>● Comunio de testeo de usabilidad.</li><li>● Conocimiento en Diseño interactivo o de servicios</li><li>● Conocimientos en Tech y UX Designer.</li></ul>

Puesto: Devops Lead

Supervisado: Head of TI

Líder: Head of TI
Personas a cargo: Equipo Arquitectura
Misión: Garantizar la entrega de soluciones de tecnologías eficientes, efectivas y de calidad a los clientes de la empresa, en línea con sus necesidades y expectativas.
<p>Funciones generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderar el equipo de trabajo en la definición e implementación de procesos DevOps.</li> <li>● Crear estrategias de implementación de software eficientes.</li> <li>● Implementar métodos de almacenamiento de datos</li> <li>● Encontrar soluciones para administrar gran cantidad de documentos en tiempo real.</li> <li>● Realizar investigaciones, pruebas y ejecutar nuevas técnicas de desarrollo.</li> <li>● Responsable de diseño, creación y optimización de sistemas automatizados.</li> <li>● Participar en la creación de infraestructura tecnológica.</li> <li>● Realizar sesiones de capacitaciones para los jóvenes del equipo.</li> </ul>
<p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo y motivación de equipos</li> <li>● Comunicación con el cliente y con el equipo.</li> <li>● Mentalidad de resolución de conflictos</li> <li>● Seguridad y actitud</li> <li>● Creatividad</li> <li>● Orientación a resultados.</li> <li>● Resolución de conflictos.</li> <li>● Pensamiento innovador</li> <li>● Proactividad</li> </ul>
<p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Experiencia como Ingeniero Devops</li> <li>● Experiencia en automatización e implementación de sistemas.</li> <li>● Experiencia en uso de Linux, Jenkins y herramientas de monitoreo.</li> <li>● Experiencia en lenguajes tales como: Python, Java, MongoDB.</li> <li>● Manejo de sistemas de datos distribuidos.</li> <li>● Manejo de proyectos de tercerización.</li> <li>● Experiencia en sector de seguros y bancario.</li> </ul>

## Anexo II

Evaluaciones de desempeño:

Puesto: Research

Tabla de avance	Evaluación	Puntaje Real	Puntaje Ponderado	Junior	Junior Advanced	Mid	Mid Advanced	Sr
<b>Softskills</b>		<b>22</b>	<b>12,50</b>					
Responsabilidad	Muy bueno	3	1,70	Satisfactorio		Muy bueno		Muy bueno
Actitud / Empatía	Satisfactorio	2	1,14	Satisfactorio		Muy bueno		Muy bueno

Argumentación y Justificación Técnica	Regular	1	0,57	Satisfactorio		Muy bueno		Muy bueno
Proactividad	Muy bueno	3	1,70	Satisfactorio		Muy bueno		Muy bueno
Trabajo en equipo	Muy bueno	3	1,70	Satisfactorio		Muy bueno		Muy bueno
Autonomía y Autogestión	Muy bueno	3	1,70			Satisfactorio		Muy bueno
Toma de Decisiones	Satisfactorio	2	1,14			Satisfactorio		Muy bueno
Comunicación & Presentación	Regular	1	0,57			Satisfactorio		Muy bueno
Trabajo sobre presión	Satisfactorio	2	1,14			Satisfactorio		Muy bueno
Resolución de problemas de negocios	Regular	1	0,57					Satisfactorio
Liderazgo	Regular	1	0,57					Satisfactorio
TechSkills		<b>23</b>	<b>28,75</b>					
Evaluativo	Satisfactorio	2	2,50	Satisfactorio		Muy bueno		Muy bueno
Evaluación de Usabilidad / Heurísticos	Regular	1	1,25	Satisfactorio		Muy bueno		Muy bueno
Buenas prácticas de Usabilidad	Satisfactorio	2	2,50	Satisfactorio		Muy bueno		Muy bueno
Buena construcción y manejo de herramientas	Satisfactorio	2	2,50			Muy bueno		Muy bueno
Generativo	Regular	1	1,25			Satisfactorio		Muy bueno
Benchmarking	Excelente	4	5,00			Satisfactorio		Muy bueno
Armado de artefactos	Satisfactorio	2	2,50			Satisfactorio		Muy bueno
Arquitectura de Información	Regular	1	1,25			Satisfactorio		Muy bueno
Exploratorio	Satisfactorio	2	2,50					Satisfactorio
Facilitación	Satisfactorio	2	2,50					Satisfactorio
Flujos y Wireflows	Regular	1	1,25					Satisfactorio
Conocimiento tech.	Muy bueno	3	3,75					Satisfactorio
Resultados		<b>4</b>	<b>5,00</b>					
Seguimiento de procesos	Satisfactorio	2	2,50	Satisfactorio		Muy bueno		Muy bueno
Calidad de Entregables	A mejorar	0	0,00			Satisfactorio		Muy bueno
Productividad	Satisfactorio	2	2,50			Satisfactorio		Muy bueno
		<b>49</b>	<b>46</b>	14-29	30-44	45-57	58-71	72-85

Puesto: Devops

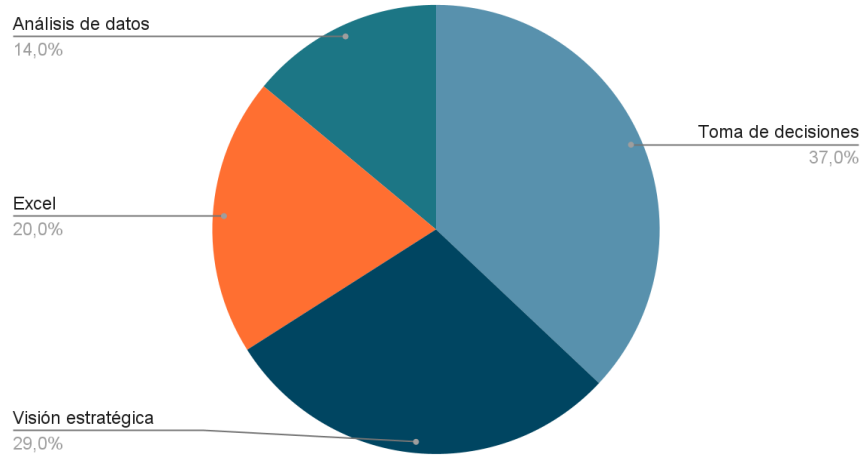
Tabla de avance	Evaluación	Puntaje Real	Puntaje Ponderado	1	2	3	4	5	6   Especialista Técnico o Experto
<b>Softskills</b>		<b>41</b>	<b>23,30</b>						
<b>Responsabilidad*</b>	Regular	1	0,57	Satisfactorio	Muy bueno	Muy bueno	Excelente	Excelente	Excelente
<b>Actitud / Empatía*</b>	Excelente	4	2,27	Satisfactorio	Muy bueno	Muy bueno	Excelente	Excelente	Excelente
Argumentación y Justificación Técnica	Excelente	4	2,27	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	Muy bueno	Excelente
Proactividad	Excelente	4	2,27	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	Muy bueno	Excelente
Trabajo en equipo	Excelente	4	2,27	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Excelente
<b>Autonomía y Autogestión*</b>	Excelente	4	2,27	Satisfactorio	Muy bueno	Muy bueno	Excelente	Excelente	Excelente
Toma de Decisiones	Excelente	4	2,27	Regular	Satisfactorio	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Excelente
Comunicación & Presentación	Excelente	4	2,27	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Excelente
Trabajo sobre presión	Excelente	4	2,27	Regular	Satisfactorio	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Excelente
Resolución de problemas de negocios	Excelente	4	2,27	A mejorar	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente
Liderazgo	Excelente	4	2,27	A mejorar	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente
<b>TechSkills</b>		<b>44</b>	<b>60,00</b>						
Experiencia infraestructura en la Nube: AWS - GCP - Azure	Excelente	4	5,45	A mejorar	Regular	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Excelente
Nociones / Conocimientos en desarrollado Fullstack	Excelente	4	5,45	A mejorar	Regular	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Excelente
Conocimiento en herramienta de infraestructura como código: Terraform, Cloudformation, ansible, etc	Excelente	4	5,45	Regular	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente
Despliegues utilizando contenedores con Docker y Kubernetes.	Excelente	4	5,45	Regular	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente
Conocimientos de analisis de Vulnerabilidades de software DevSecOps	Excelente	4	5,45	A mejorar	Regular	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Excelente
Experiencia en Monitoreo y mejoramiento de Infraestructura TI	Excelente	4	5,45	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Excelente
Delivery continuo utilizando git y herramientas como Jenkins, Codebuild, otras.	Excelente	4	5,45	Regular	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente
Soluciones serverless (NestJS / Lambda, AWS SAM, Google Functions)	Excelente	4	5,45	Regular	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente
Experiencia Avanzada en diseño y desarrollo de Pipelines CI/CD (Jenkins, Bitbucket, Gitlab, Github, etc)	Excelente	4	5,45	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Excelente
Aplicar metodologías GitFlow en ciclos de SCM y CCM	Excelente	4	5,45	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente	Excelente
Manejo avanzando de lenguajes de programación al menos 2	Excelente	4	5,45	Regular	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Excelente
<b>Resultados</b>		<b>12</b>	<b>15,00</b>						
Calidad de Entregables	Excelente	4	5,00	Regular	Regular	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente

	te			ar	ar	actorio	actorio	bueno	
Productividad	Excelente	4	5,00	A mejor	Regul ar	Satisf actorio	Satisf actorio	Satisf actorio	Excelente
Seguimiento de procesos	Excelente	4	5,00	Regul ar	Regul ar	Satisf actorio	Satisf actorio	Muy bueno	Excelente
		<b>97</b>	<b>98,30</b>	14-2 9	30-4 4	45-5 7	58-7 1	72-8 5	86-100

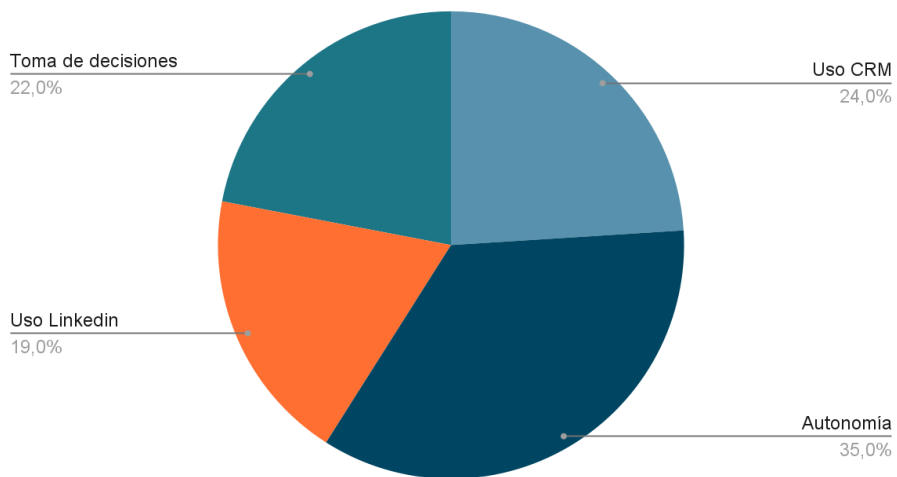
### Anexo III

Gráfico de resultados de las evaluaciones de desempeño según las áreas:

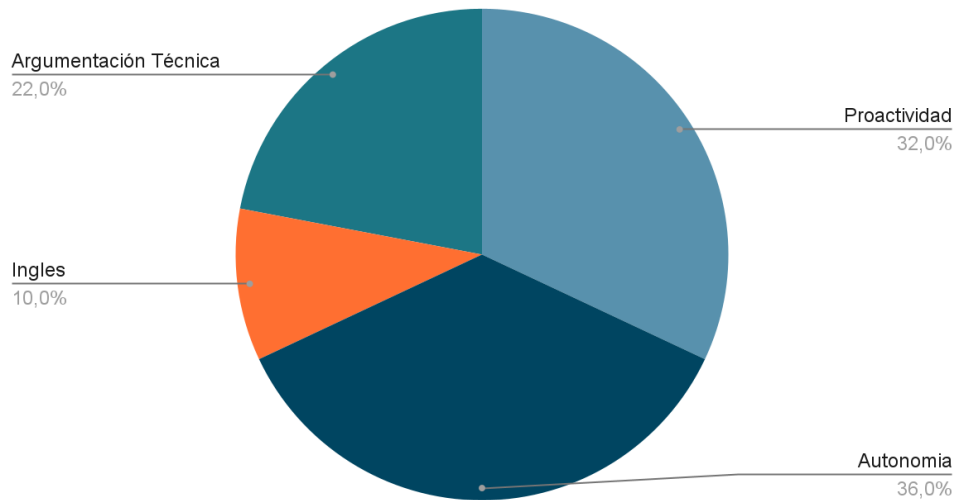
#### People



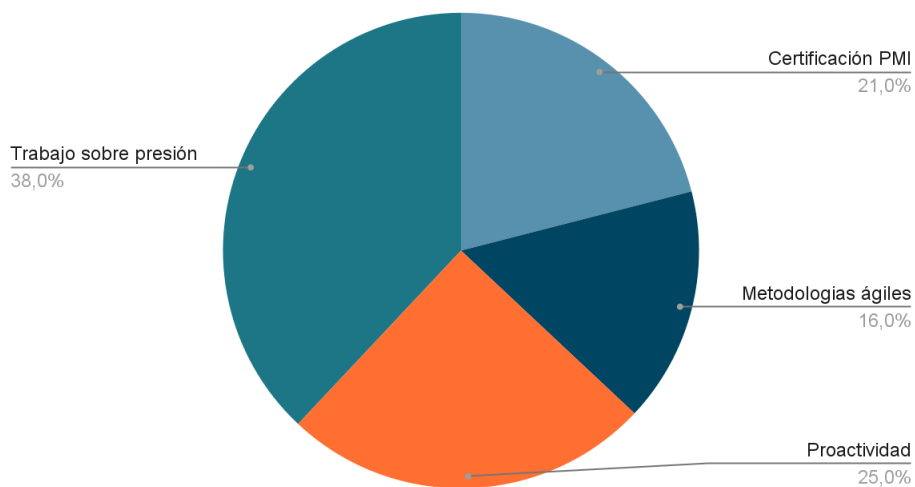
## Comercial



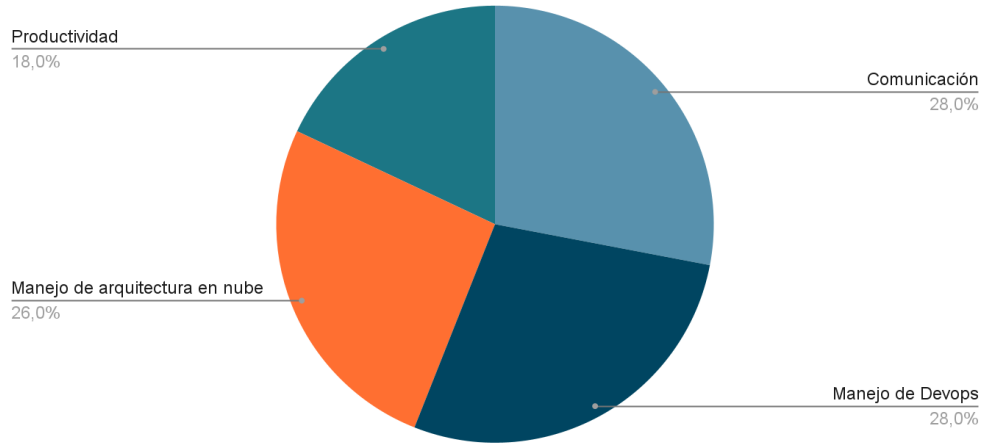
## Operaciones



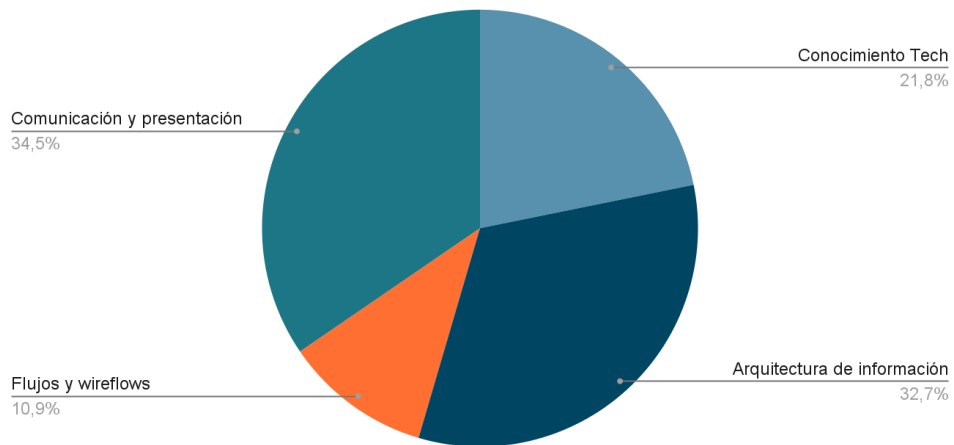
## Proyectos



## Desarrollo



## Diseño



## Anexo IV

## Talleres Transversales

El presente formulario tiene como objetivo poder detectar necesidades de conocimientos acerca de ciertas temáticas relevadas en diferentes encuentros virtuales. Entendemos que estar siempre a la vanguardia y capacitándonos permite que crezcamos no solo como organización, sino también a nivel personal 🧡

Agradecemos a todos por su tiempo y quedamos a disposición por cualquier consulta 😊

¿Sentís que es necesario efectuar capacitaciones en la organización sobre habilidades blandas? \*

- SI
- NO

¿Cuáles son las temáticas de los talleres que creerías más urgentes? \*

- Comunicación asertiva
- Respeto a la diversidad cultural y género
- Inteligencia emocional
- Síndrome del impostor
- Manejo del estrés

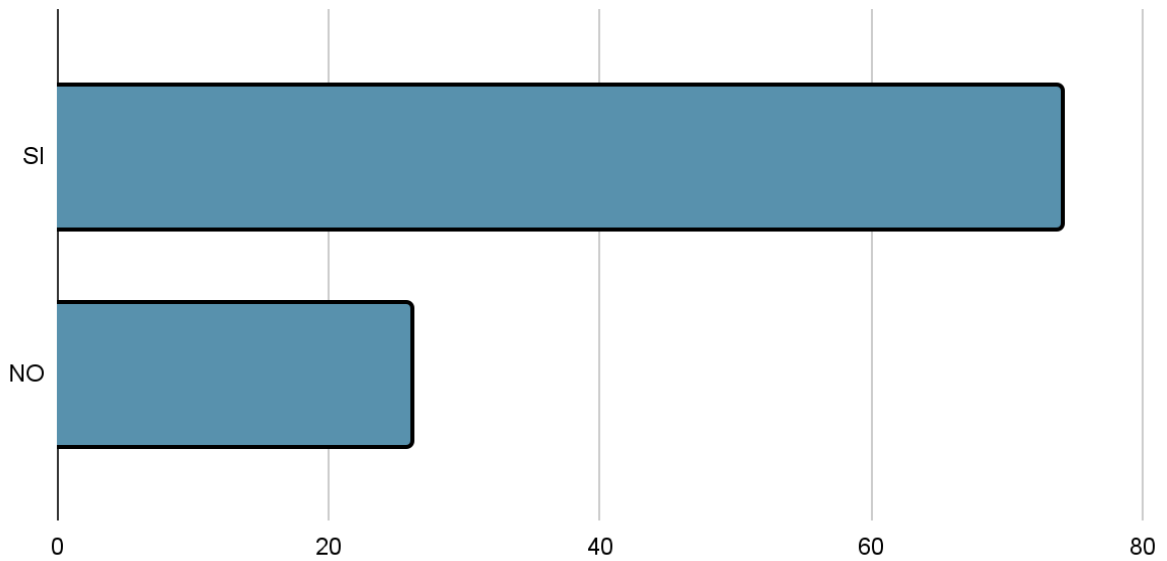
Enviar

Borrar formulario

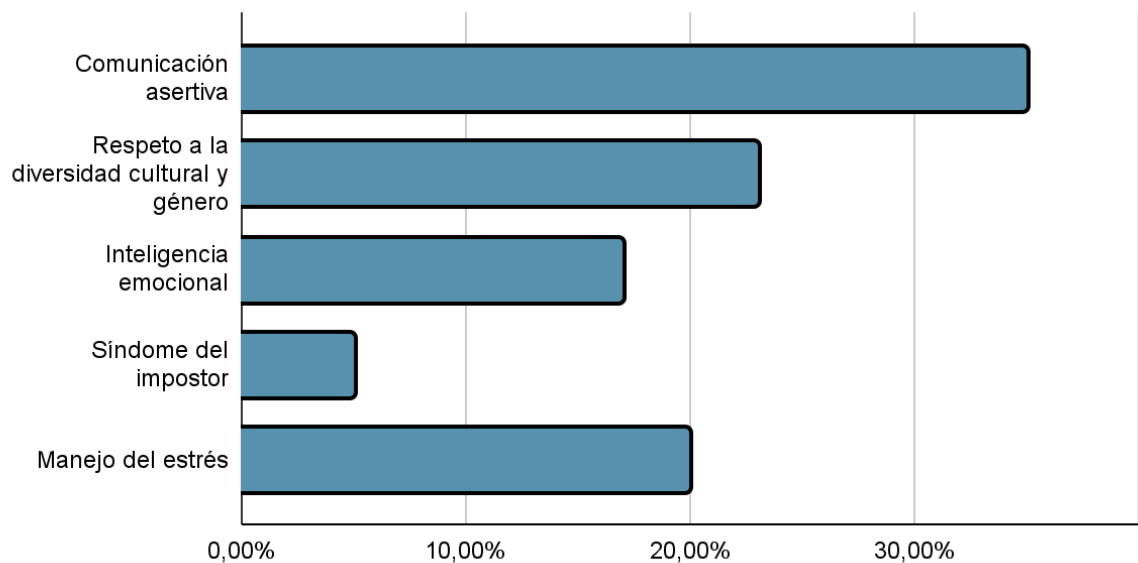
Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

*¿Sentís que es necesario efectuar capacitaciones en la organización sobre habilidades blandas?*



*2 - ¿Cuáles son las temáticas de los talleres que creerías más urgentes?*



**Anexo 5. Entrevista Lider de Cultura y Lider de Personas (se ha realizado la misma para ambas personas)**

**Consentimiento Informado**

Mi nombre es Valeria Dabramo, estudiante de la carrera de Relaciones del Trabajo en la Universidad Nacional Arturo Jauretche. Estoy llevando adelante una investigación para la realización de mi trabajo final con el objetivo de poder recibirme y obtener el título de Licenciada. Dicho trabajo se propone la generación de un plan anual de capacitaciones para una start up , para el año 2024.

Es por ello que la contacto a fin de hacerle llegar las preguntas de esta entrevista virtual. Avanzaremos con la generación de la entrevista mediante un link de Google Meet, la cual durará alrededor de 45 minutos Las respuestas a las preguntas son anónimas, es decir, nadie tendrá acceso a los datos de identificación de la persona que responde, ni a los audios grabados. Solamente seré yo quien procese dicha información. Usted puede negarse a responder alguna de las preguntas o detenerse en el momento que considere oportuno.

Agradezco la predisposición y el tiempo que le está brindando para que pueda avanzar en mi proyecto de Trabajo Final.



### **Sobre el trabajo de investigación:**

**Título:** Plan anual de capacitación modalidad virtual para una Start Up en Argentina durante el periodo 2023-2024

### **Resumen:**

Este trabajo se desarrollará en el marco de poder obtener el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo, donde nos proponemos realizar un plan anual de capacitación para una Start up<sup>8</sup> en Argentina durante el periodo 2023-2024. Blake (1987) afirma que la capacitación es una herramienta para poder generar que las personas, dentro de una organización, puedan aprender conocimientos, habilidades y actitudes que antes no poseían. Por esto mismo, es por ello que avanzamos en proponer un plan de capacitación anual en una empresa que no cuenta

---

<sup>8</sup> Start UP; se puede traducir como empresas emergentes a las organizaciones con capacidad de adaptarse a los cambios, la cual desarrolla productos o servicios con alta demanda en el mercado. Se realizan negocios con ideas innovadoras apoyadas por las nuevas tecnologías.

con dicha herramienta como tal posibilitando, según Blake (1987), el hecho de poder brindar mediante ello una ayuda a los trabajadores, mejorando el desempeño laboral y organizacional.

Según Chiavenato (2009), las organizaciones se encuentran en constante cambio, ya que están inmersas en un mundo caracterizado por nuevos conocimientos e inestabilidades provocadas por un contexto de globalización en cuanto a expansión de la información. Para que una organización pueda tener éxito, la misma deberá contar con personas idóneas para cubrir las tareas a realizar, siendo estas quienes le brindarán ventajas competitivas y generan que las tareas se den de manera correcta (Chiavenato, 2009, p. 6).

En suma, a los fines de este trabajo se considera necesario la propuesta de un plan anual de capacitación para que las personas puedan adquirir conocimientos, actitudes y habilidades que no se poseen, pudiendo lograr de una mejor manera su trabajo diario.

**Antigüedad:** 1 año.

*A fines de cumplir con el diagnóstico organizacional:*

- 1- ¿Conoce los orígenes de la organización? (inicios, misión, valores, objetivos). ¿Disponen de documentación que acredite esto o está publicado en la página institucional?
- 2- ¿Cuál es el área encargada de realizar capacitaciones? ¿Cuántas personas la conforman?
- 3- ¿Cuántos trabajadores hay en la organización a nivel Argentina?
- 4- ¿Cuentan con descriptivos de puestos y evaluaciones de desempeño?

*A fines de identificar si la organización cuenta con un plan anual de capacitación, y en ese caso, los medios que utilizan:*

- 5- En su organización ¿se realizan capacitaciones? ¿Cómo se generan?
- 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. ¿Existe algún documento con el PAC que pueda consultar?
- 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?

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

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

*Para lograr Determinar las herramientas de capacitación:*

11- ¿Qué metodología de trabajo tiene el personal? ¿Hay posibilidades de asistir a capacitaciones presenciales?

12- ¿Considera de importancia realizar capacitaciones? Explique.