



**RIDUNAJ**  
Repositorio Institucional  
Digital UNAJ



Universidad Nacional  
**ARTURO JAURETCHE**

Tesinas de Grado

Soria, Hector Hugo

# Plan Anual de Capacitación en una empresa de transporte de valores en C.A.B.A. implementado en el año 2022

2023

*Instituto de Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.  
Atribución – No comercial – Sin obra derivada 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

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

Cita recomendada:

Soria, H. H. (2023). Plan Anual de Capacitación en una empresa de transporte de valores en C.A.B.A. implementado en el año 2022 [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche].  
<https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3211>



*Instituto de Ciencias Sociales y Administración*

## **TRABAJO INTEGRADOR FINAL**

Plan Anual de Capacitación en una empresa de transporte de valores en C.A.B.A. implementado en el año 2022

Presentado por:

**SORIA HECTOR HUGO**

*soriahugo@hotmail.com*

**DIRECTOR: LICENCIADO ESTEBAN CÓRDOBA**

Junio 2023

Florencio Varela, Buenos Aires.

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Resumen.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>Abstract .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Introducción .....</b>                                     | <b>5</b>  |
| <b>Metodología .....</b>                                      | <b>6</b>  |
| <b>CAPÍTULO I - Marco Teórico, Estado del arte.....</b>       | <b>8</b>  |
| <b>1.1 - Definición de Capacitación.....</b>                  | <b>8</b>  |
| <b>CAPITULO II - Conociendo a la compañía.....</b>            | <b>14</b> |
| <b>2.1 - La Empresa - Análisis organizacional.....</b>        | <b>14</b> |
| <b>2.2 - Cultura.....</b>                                     | <b>18</b> |
| <b>2.3 - Metodología Lean.....</b>                            | <b>22</b> |
| <b>CAPÍTULO III - Necesidades de Capacitación.....</b>        | <b>24</b> |
| <b>3.1 - - La necesidades de realizar capacitaciones.....</b> | <b>24</b> |
| <b>3.2 - Detección de necesidades de capacitación.....</b>    | <b>25</b> |
| <b>3.3 - Evaluación de desempeño.....</b>                     | <b>27</b> |
| <b>3.4 - Observación in situ.....</b>                         | <b>29</b> |
| <b>3.5 - Entrevistas.....</b>                                 | <b>29</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3.6 - Encuestas de opinión.....</b>  | <b>32</b> |
| <b>3.7 - Análisis y perfil del puesto.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>3.8 - Descripción del puesto .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>3.9 - Indicadores de gestión .....</b>   | <b>43</b> |
| <b>3.10 - Indicador de proyectos Lean en toda la compañía.....</b>                          | <b>44</b> |
| <b>3.11 - Descripción del problema propuesto por el área de Liquidaciones problema...46</b> |           |
| <b>3.12 - Conclusión .....</b>  | <b>48</b> |
| <b>CAPÍTULO 4 - Plan Anual de Capacitación.....</b>   | <b>50</b> |
| <b>4.1 - Diagnóstico.....</b>   | <b>50</b> |
| <b>4.2 - Plan Anual de Capacitación .....</b>   | <b>53</b> |
| <b>4.3 - Diseño de actividades.....</b>   | <b>53</b> |
| <b>4.3.a - Capacitación Lean.....</b>   | <b>54</b> |
| <b>4.3.b - Recibos de Haberes - Gestión eficiente.....</b>                                  | <b>58</b> |
| <b>4.4 - Costos .....</b>   | <b>60</b> |
| <b>4.4.a - Lean.....</b>  | <b>61</b> |
| <b>4.4.b - Recibo de haberes, Gestión Eficiente.....</b>                                    | <b>61</b> |
| <b>4.5 - Cronograma Anual.....</b>  | <b>63</b> |
| <b>4.6 - Evaluación del programa de formación anual.....</b>                                | <b>64</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4.7 - Indicadores de impacto de gestión.....</b> | <b>68</b> |
| <b>4.7.a - Indicadores blandos.....</b>             | <b>68</b> |
| <b>4.7.b - Indicadores duros.....</b>               | <b>69</b> |
| <b>Conclusiones Finales.....</b>                    | <b>71</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>                            | <b>73</b> |
| <b>Anexos.....</b>                                  | <b>75</b> |

## **Resumen**

### **Plan Anual de Capacitación para una empresa de transporte de valores en C.A.B.A. implementado en el año 2022**

En este Trabajo Integrador Final se propone implementar un plan de capacitación para una filial en Argentina de una empresa multinacional de transporte de valores y caudales con sucursales en casi todo el país.

Para el año 2022 la Casa Matriz, ubicada en Estados Unidos, le exige implementar una nueva metodología de trabajo denominada Lean la cuál consiste en la mejora continua de los procesos existentes o en la creación de nuevos procesos que estarán a cargo de los propios empleados.

Esta metodología se implementa en nuestro país como en el resto de las filiales del mundo de manera simultánea, por lo que, capacitar a los empleados de la compañía tiene prioridad sobre otras capacitaciones ya planificadas.

Por este motivo se desarrollará un Plan de Capacitación Anual y se incorporará al calendario de capacitaciones anuales existentes.

Se repasaron los principales conceptos de capacitación de autores como Blake, Chiavenato, Alles, Kirkpatrick entre otros, para generar un diagnóstico y en consecuencia generar un Plan de Capacitación Anual.

Mediante entrevistas, encuestas y cuestionarios a un grupo de empleados seleccionados de la compañía se recopiló información de la situación actual, utilizando una metodología cuantitativa y cualitativa.

Con la información necesaria reunida, se procedió a diseñar un plan de capacitación para incorporar la Metodología Lean y otro plan para un proceso en particular que esta metodología permitió modificar.

En la última etapa, se realizaron evaluaciones de las actividades de capacitación, así como indicadores de impacto, para medir si los planes diseñados cumplieron con los objetivos.

**Palabras claves:** Plan Anual de Capacitación, Lean, Recibos de haberes, Cronograma, Costos, Evaluación de plan de capacitación, Indicadores.

## **Abstract**

## **Annual Training Plan for a value transport company in C.A.B.A. implemented in the year 2022**

In this Final Integrating Work it is proposed to implement a training plan for a subsidiary in Argentina of a multinational company of transportation of values and flows with branches in almost the entire country.

By the year 2022, the Headquarters, located in the United States, requires you to implement a new work methodology called Lean, which consists of the continuous improvement of existing processes or the creation of new processes that will be in charge of the employees themselves. This methodology is implemented simultaneously in our country as in the rest of the subsidiaries in the world, therefore, training the company's employees has priority over other training already planned.

For this reason, an Annual Training Plan will be developed and incorporated into the existing annual training calendar.

The main training concepts of authors such as Blake, Chiavenato, Alles, Kirkpatrick among others were reviewed to generate a diagnosis and consequently generate an Annual Training Plan.

Through interviews, surveys and questionnaires with a group of selected company employees, information on the current situation was collected, using a quantitative and qualitative methodology.

With the necessary information gathered, a training plan was designed to incorporate the Lean Methodology and another plan for a particular process that this methodology allowed to modify.

In the last stage, evaluations of the training activities were carried out, as well as impact indicators, to measure whether the plans designed met the objectives.

**Keywords:** Annual Training Plan, Lean, Salaries receipts, Schedule, Costs, Training plan evaluation, Indicators.

## Introducción

En el presente Trabajo Integrador Final (TIF) se desarrollará un plan de capacitación en una compañía multinacional dedicada al transporte y logística de valores con alcance mundial, la cual luego de analizar los procesos internos tanto como externos y con el fin de implementar cambios en la cultura, la casa matriz comunica y transmite a todas las filiales del mundo la incorporación de la metodología Lean Manufacturing.

A raíz de este cambio para las filiales del mundo se explicará más adelante el origen y el impacto en la compañía del novedoso cambio y lo que esto implica en el trabajo diario de los empleados.

Para comprender la situación de la empresa analizada, se realizará un análisis organizacional y una descripción de la situación particular que atraviesa la misma para detectar cuales son las necesidades de capacitación y en consecuencia desarrollar un diagnóstico, luego una hipótesis de los problemas que está atravesando para, así empezar a diseñar un Plan de Capacitación como objetivo general.

La función del Plan de Capacitación estará orientada a corregir la forma y el tiempo en el que se desarrollan las tareas en la filial ubicada en nuestro país.

En paralelo, se analizará el problema del área de liquidaciones de haberes, que como oportunidad de mejora de la incorporación de la metodología Lean, propondrá un nuevo proceso de distribución de recibos de haberes con impacto en toda la compañía, el cual requiere capacitar al área de 'Recursos Humanos' en la metodología Lean y luego capacitar al resto de los empleados en el uso de una nueva plataforma dedicada a la visualización de documentación. Este TIF se sitúa en el momento que la filial de Argentina es notificada sobre esta nueva forma de trabajo en el año 2022.

El área de mejora de procesos debe encarar la tarea de comunicar a todas las áreas involucradas en los procesos decisivos y que son pasibles de cambios esta nueva forma de trabajo que posiblemente represente una mejora y realizar capacitaciones periódicas.

Para ello cada área debe detectar las falencias en los procesos que ejecutan y que contemplen una necesidad de capacitación.

En fin, en este trabajo nos introduciremos en la cultura Lean, y en la implementación de esta metodología que promete significativas mejoras en los procesos gestionados por los propios

empleados y en la ejecución de un proyecto de un área en particular y la capacitación que implica llevar a cabo dicho proyecto.

### **Metodología**

Para llevar a cabo la detección y recopilación de las variables a analizar se utilizaron las siguientes herramientas; encuestas de opinión, entrevistas y la observación in situ, debido a la naturaleza del objeto estudiado y nuestro acceso al mismo.

La primera herramienta mencionada anteriormente es de carácter cuantitativo, ya que, se utilizó cuestionarios estandarizados, donde los conceptos relevantes no se fijan previamente, sino que emergieron en el proceso de investigación del problema.

Las encuestas se realizan a través de Google Forms, la cual se lanzó a través del envío de e-mail para todos los empleados que desearan participar de manera anónima. Sólo veinticinco empleados conformaron la población participante, la comunicación fue de boca en boca.

De carácter cualitativo, las entrevistas se realizaron dentro del horario de trabajo en un espacio neutro tanto para el entrevistador como para el empleado, se tomará como muestra poblacional a dos empleados por Dirección.

La entrevista fue de carácter estructurada con un cuestionario fijo y con una intervención limitada del entrevistador, fue del tipo neutral ya que no se esperaba una respuesta determinada.

La muestra de empleados fue seleccionada intencionalmente de una población de empleados que participaron en el proceso de distribución de recibos de haberes físicos y a su vez cursaron la experiencia de presentar proyectos de mejoras bajo la metodología Lean anteriormente.

Los empleados fueron entrevistados en forma individual y la entrevista se desarrolló de dos maneras, una presencial ya que comparten el mismo horario y espacio físico que el entrevistador y de manera virtual debido a que los empleados entrevistados trabajaban en horario nocturno o en el caso de los empleados de IT, que trabajaban en formato Home Office.

Por último y también de carácter cualitativo, debido a la información recopilada mediante la observación es interpretada por el observador, la observación in situ se realizó en dos fechas y horarios pactados con el referente del área de trabajo para no interferir en las tareas del área.

La participación fue de carácter pasivo, es decir el observador no interactúa con los demás participantes, se analizó el flujo de impresión y distribución de recibos de sueldos desde que inicia el circuito hasta que llega a las manos del empleado, así como las herramientas utilizadas para que esto suceda.

## CAPÍTULO I - Marco Teórico, Estado del arte

### 1.1 Definición de Capacitación

En las organizaciones modernas, el conocimiento es un recurso económico intangible que, con el correr de los años, se ha vuelto muy valioso debido al desarrollo de nuevas tecnologías que cambian el mercado laboral constantemente, las compañías en la búsqueda de adaptarse a las necesidades del mercado y adoptando nuevas tecnologías como herramientas, buscan maximizar la eficiencia en los proyectos internos, tantos como en los que interactúan con actores externos, proveedores, clientes, empleados tercerizados, etc.

Como sostiene Chiavenato (2007), “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.23). Entonces llevado a un marco laboral, podemos interpretar que una capacitación es una adquisición de conocimiento por parte el trabajador, que, a su vez, le facilitara su tarea diaria y al de la organización dependiendo de la necesidad que requiere cubrir la acercara a su objetivo. Una capacitación puede aplicarse desde un puesto de trabajo nuevo, incorporando tecnología hasta una nueva cultura que la organización quiere transmitir.

La capacitación puede ser incómoda para el trabajador, y en este caso más aún ya que los métodos Lean (como se explicará más adelante), proponen rediseñar el proceso de trabajo al que el trabajador está completamente acostumbrado y en el cual se siente cómodo, entonces la resistencia al cambio se vuelve natural pero para poder avanzar, es necesario que el trabajador se comprometa con las nuevas propuestas y proponga la mejora ya que, él es el dueño del conocimiento de la ejecución del proceso o la tarea.

Chiavenato (2007), señala dos tipos de Organizaciones donde cada una tiene una mirada distinta sobre el costo de la capacitación. Por un lado, nos señala que a las empresas les interesa conocer el rendimiento de la inversión destinada a la capacitación, por eso hoy en día incluyen este rubro en el proceso de evaluación de la capacitación. Se trata de estimar los costos y los beneficios que se obtienen, pues los recursos destinados a la capacitación aumentan gradualmente, es decir, que hay empresas donde el costo es visto como una inversión que tendrá sus beneficios a mediano o largo plazo. Por otro lado, el autor nos señala que los “empresarios todavía se resisten a la idea de capacitar a sus empleados y, al parecer, no quieren invertir en capacitación del personal por temor de perderlo ante la competencia, por lo que prefieren

reclutar en el mercado a trabajadores que cuentan con cierta experiencia y capacitación” (Chiavenato; 2007) estos últimos son los que, optan por no capacitar por temor a perder un trabajador, en el que ya invirtió o simplemente ve a la capacitación como una pérdida y no cuenta con un plan de capacitación llevando a convertir a la organización en obsoleta cuando no puede incorporar al personal ya capacitado.

A su vez KirkPatrick; (1994) menciona que el costo y beneficio de la capacitación es medible según los resultados “La capacitación trae consigo una recuperación financiera para la empresa: cuando es positiva, la capacitación genera ganancias, pero cuando es negativa, produce perjuicios” aquí es clave remarcar que el autor utiliza a la palabra ‘perjuicios’, para señalar una consecuencia de la capacitación, es decir, no se refiere a lo contrario de las ganancias de la positiva, porque si dentro del proceso de capacitación no están contempladas las necesidades reales, puede derivar en principio en un gasto innecesario para la organización, y en consecuencia dejar en evidencia lo poco que los mandos superiores conocen a su organización, sus procesos diarios, a sus clientes, al mercado en el que se mueven y por ende queda en evidencia el desconocimiento de la misión, visión y de la cultura organizacional.

Por ejemplo, en este trabajo, que tomará como referencia la capacitación de la metodología Lean, la compañía tiene como objetivo crear una cultura de ahorro, de mejora continua, incluso se valora que los postulantes en las búsquedas internas e ingresantes estén certificados en Lean. Por otro lado, Chiavenato (2007) describe cuatro tipos de contenidos de capacitación; la primera la de la ‘Transmisión de información: Aumento del conocimiento de las personas información sobre la organización, sus clientes, productos y servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos.’ la segunda el ‘Desarrollo de habilidades, mejora de habilidades y destrezas habilitar a las personas para la realización y la operación de las tareas, manejo de equipo, máquinas y herramientas.’; la tercera el ‘Desarrollo de actitudes o modificación de conducta, cambiar actitudes negativas por favorables, adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad hacia las personas, como clientes internos y externos’ y la última ‘Desarrollo de conceptos, elevar el nivel de abstracción, desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos.’

A su vez, Blake (1997) nos afirma que la organización que está dispuesta al cambio se encontrará dentro de un mercado de oferta y demanda de necesidades donde busca afrontar un desafío que puede consistir, en adoptar nuevas tecnologías para volverse más competitiva, y

adaptarse al cambio por ejemplo a un entorno de pandemia para seguir brindando un servicio esencial como fue caso de la organización que se analizará.

Para ello el autor nos plantea cuatro pasos importantes en el proceso de capacitación;

1. ‘que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización’
2. ‘que lo que se enseñe sea aprendido’
3. ‘que lo aprendido sea trasladado a la tarea’
4. ‘que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo’

Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2003) nos plantean ‘tres fases principales de la formación y el desarrollo: análisis de las necesidades, creación de programas y evaluación del proceso en su conjunto.’ Las dos primeras fases coinciden con Blake mientras que la última fase se retomará más adelante, ahora continuemos con los cuatro puntos que nos destaca Blake. El primer punto, debe estar alineado con los objetivos que la misión y visión de la organización nos plantea a corto, mediano y largo plazo, sería un gran error que el diagnóstico determine una capacitación que vaya en contra de estos principios.

Por ende, es una obligación del área requirente de capacitación determinar bien cuál es la necesidad a cubrir y del Capacitador determinar cuál es la mejor enseñanza que debe aplicar.

Lo que nos lleva al segundo punto, Blake nos recuerda que ‘para atender esta segunda necesidad de asegurar que lo que se enseñe sea aprendido, el sistema de capacitación deberá seleccionar adecuadamente los recursos que le permitan diseñar situaciones educativas que satisfaga en tiempo y efectividad de aprendizaje los requerimientos de la necesidad detectada.’ (Blake, 1997).

En el tercer punto, se destaca la importancia de la enseñanza en un marco laboral, la habilidad del capacitador y la habilidad del usuario para recibir nuevos conocimientos, asimilarlos e incorporarlos a la labor diaria. Entonces el autor remarca ‘...que para asegurar que lo aprendido sea trasladado a la tarea deberán desarrollarse estrategias de transferencia que tengan en cuenta los elementos favorecedores e inhibidores que contiene la situación donde el aprendizaje será aplicado.’ Por último, es esencial que los conocimientos y las nuevas prácticas que al trabajador le fueron transferidos mediante la capacitación la aplique en las tareas diarias ya que la organización invierte para obtener un resultado en un plazo determinado.

Blake remarca ‘...con excepción de los aprendizajes cuya aplicación se hace en forma inmediata y se los usa permanentemente todos los restantes requerirán de una forma de acción para asegurar que los esfuerzos de aprendizaje mantengan su vigencia a lo largo del tiempo’,

entonces es necesario que el trabajador aplique lo aprendido, aunque haya cierta resistencia cultural a los cambios a su vez Heinz (2007) hacía referencia a la justificación de los empleados cuando señala que la respuesta más común es que es, ‘...la forma en que hacemos las cosas aquí’. Blake coincide con esta definición informal cuando afirma que ‘toda propuesta de capacitación aspira alguna forma de cambio de comportamiento de las personas y, por lo tanto, ‘ataca’ la cultura de la organización y está se resiste a ser modificada’. En esta etapa la tarea del capacitador ya finalizó y comenzó la de su supervisor o la de otras áreas como la de Seguridad e Higiene, por ejemplo, que mediante monitoreos acentúan los cambios en el día a día, otra opción es formalizar mediante documentación las nuevas formas de realizar determinadas tareas y poner a disposición de los trabajadores en formatos de manuales.

Pineda Herrero (2000) afirma cuando define el concepto, ‘Por impacto de la formación se entiende las repercusiones que la realización de unas acciones formativas conlleva para la organización, en términos de respuesta a las necesidades de formación, de resolución de problemas y de contribución al alcance de los objetivos estratégicos que la organización tiene planteados. Así, el impacto consiste en los cambios que la realización de unos aprendizajes gracias a la formación y su transferencia al puesto de trabajo genera en el departamento o área de la persona formada y en el total de la organización.’ La autora continúa destacando dos tipos de efectos de la formación del trabajador, la cualitativa que no agregan un valor monetario y cuantitativa que sí lo agregan. Ya en esta instancia estamos hablando de la evaluación de la capacitación, y en lo que debemos evaluar, por ejemplo, si se han producido cambios y si estos se deben a la capacitación, o si estos están alineados con los objetivos de la organización, Dolan et al. (2003) nos afirman que la evaluación como última etapa es necesaria para determinar si la capacitación alcanzó su objetivo y concuerdan en que deben existir al menos cuatro componentes dentro de la evaluación;

1. ‘Respuesta a la formación’; ¿qué piensan los participantes del programa de formación?
2. Aprendizaje; ¿En qué medida han aprendido los empleados lo que se les ha enseñado? ¿Han adquirido los conocimientos y las habilidades que se habían fijado como objetivo el programa?
3. Comportamiento; ¿qué cambios de comportamiento se han producido en el trabajo como consecuencia de haber realizado el programa de formación? ¿Pueden ahora ser los empleados que han recibido la formación cosas que antes no podían?
4. Resultados; ¿Hasta qué punto se han producido resultados tangibles en cuanto a la productividad?’

A su vez para Chiavenato (2007), la evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles;

1. Evaluación en el nivel organizacional: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como aumentó en la eficacia organizacional, mejorar la imagen de la empresa, mejorar el clima organizacional, aumentó de la eficiencia, etc.
2. Evaluación en el nivel de los recursos humanos: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: reducción de la rotación de personal, reducción del ausentismo, aumento de la eficiencia individual de los empleados, cambio de actitudes y conductas.
3. Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: aumento de productividad, mejora en la calidad de los productos y servicios, reducción del flujo de la producción, mejora en la atención al cliente, reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.

Entonces a modo de conclusión llegamos a determinar que para que una capacitación sea exitosa, debe estar enfocada en subsanar una o varias necesidades de la organización que puede ir desde nuevas tecnologías desarrolladas, incorporación de conocimiento técnico, hasta cómo trabajar en un contexto de pandemia, asimismo, deberá estar dirigida a los trabajadores que realmente la necesitan y que indefectiblemente va a cambiar al menos un poco la cultura de la organización cuando ésta la requiera, nunca deberá ir en contra de la misión y la visión de la compañía, sí lo hace, la capacitación deberá reformularse.

Seguramente nos encontraremos con una resistencia al cambio, lo cual es normal, y estará en la habilidad el Capacitador lograr transmitir los conceptos de manera clara y concisa para que el trabajador en su rol de aprendiz lo asimile e incorpore a su tarea diaria, esto no quita que el área indicada o los mandos medios jueguen el rol de monitorear que las tareas se realicen de la manera que dictará la la formación, ya que en caso contrario el plan de capacitación se volverá obsoleto.

El Plan de capacitación nunca debe ser visualizado como una mala inversión si no todo lo contrario, debe ser visualizado como una inversión que a largo plazo traerá beneficios para la organización, estos pueden ser monetarios, ahorro de insumos, adquisición de herramientas para una mejor atención al cliente, una mejor relación y clima laboral entre los mandos medios que acorte las distancias entre ambos para que la confianza a nivel de equipo vaya en aumento. Particularmente para el trabajador el beneficio consistirá en el desarrollo profesional e individual.

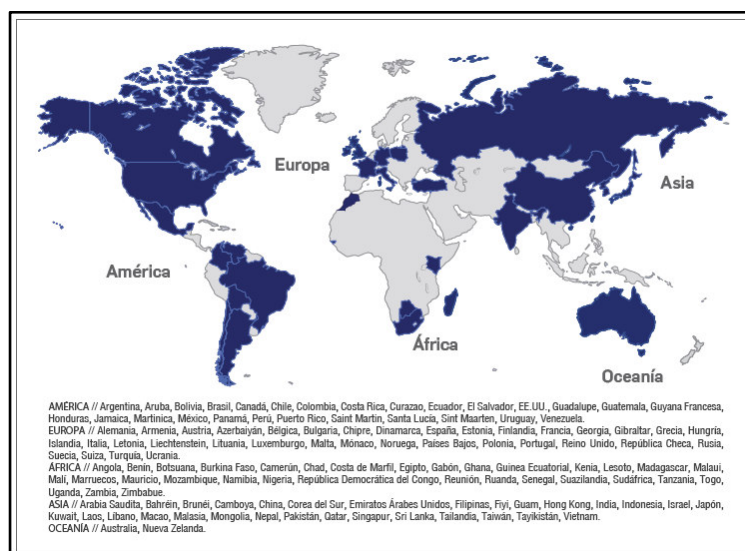
Por último, la etapa de la evaluación de impacto del Plan de capacitación es indispensable. Si queremos saber si hubo cambios y si estos se debieron a la implementación del plan tendremos que hacer una primera evaluación, emitir un diagnóstico, evaluar los resultados y en el caso de ser necesario desarrollar un nuevo plan, volver a evaluar el impacto, ver los resultados y sacar conclusiones finales sobre la efectividad del mismo.

## CAPITULO 2 - Conociendo a la compañía

### 2.1 La Empresa - Análisis Organizacional

La organización que se tomará por caso es una empresa dedicada a la logística de transporte de valores, a la cual nos referiremos principalmente de aquí en adelante como ‘La Compañía’.

La Compañía, tiene sus orígenes en EEUU en 1860, y actualmente es una multinacional que cuenta con presencia en 53 países destacándose principalmente en países de Europa como España, Francia, Alemania, Rusia, Polonia, Reino Unido, Suiza y Holanda; y en países de Asia como en Japón, Tailandia y Corea, mientras que en América Latina desarrollan tareas en Chile, Venezuela, Panamá, Colombia, Brasil y en Argentina desde hace 25 años.



Fuente, proporcionada por la empresa.

Actualmente es la empresa de gestión de efectivo más grande del mundo con respecto a sus competidoras.

Dentro de sus servicios incluye el transporte, procesamiento de efectivo, reposición y mantenimiento de cajeros automáticos, transporte internacional de objetos de valor, administración de efectivo y servicios de pago.

Sus clientes incluyen instituciones financieras, minoristas, agencias gubernamentales (incluidos bancos centrales), joyerías y otras operaciones comerciales en todo el mundo. A nivel mundial cuenta con más de 70.000 empleados distribuidos en más de 100 locaciones.

La compañía en nuestro país desembarca en 1997 con la apertura de cinco sucursales en distintas provincias del centro y el noroeste de la Argentina, sentando sus principal sucursal y oficina comercial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a su vez empleando hasta el año 2022 una nómina de 2.250 empleados.

El mercado en donde se desempeña es muy reducido lo cual lo hace muy competitivo a tal punto que no son más de cinco las empresas que dominan el mercado ofreciendo sus variedades de servicios a los distintos o algunas veces mismos clientes, si bien el producto a vender es un servicio, el del traslado, recuento. el atesoramiento y proceso de valores y siendo que la compañía no fabrica productos manufacturados ni materias primas, con el fin de expandirse, la compañía adquiere en el año 2017 a una empresa competidora de bandera nacional lo cual significa un suceso histórico para ambas empresas, la unión de las dos compañías duplicó en menos de un mes la nómina de trabajadores y pasó a posicionarla en el segundo lugar dentro del mercado nacional con respecto al resto de sus competidoras ya que no solo incorporó más empleados, sino más instalaciones, rodados, y lo que es más valioso una gran cartera de clientes.

La empresa adquirida no desapareció como tal ni dejó de prestar servicios debido a los compromisos contractuales con diversos clientes, aunque la idea principal es unir y homogeneizar las dos compañías, fue incluida dentro del Grupo Empresarial y presentada como una empresa más del grupo.

La Compañía en la actualidad cuenta con 16 sucursales distribuidas en todo el territorio nacional con presencia en casi todas las provincias excepto en Jujuy, Catamarca, Chaco, Formosa, Entre Ríos, La Pampa y Santa Cruz.

Solo en la provincia de Buenos Aires, se encuentran más de una sucursal situadas en la localidad de Olavarría, Mar del Plata y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde desarrollaremos el plan de capacitación.

La nómina de la compañía está conformada por el 53% de personal dentro del CCT 40/89 de Camioneros, mientras que el resto de la nómina se reparte entre el 23% CCT 130/75 Comercio, 18% personal Fuera de Convenio y el porcentaje restante los ocupa el CCT 453/06 de Seguridad, teniendo un alto grado de sindicalización, donde las comisiones internas, sobre todo las de 'Camioneros' poseen una gran influencia dentro la nómina de los empleados que se encuadran en dicho sindicato.

Por otro lado, internamente se experimentó el choque de las culturas de ambas compañías, punto al que nos referiremos más adelante, y teniendo la dura tarea de amalgamar ambas culturas y unificarlas en una sola sin perder la esencia, los valores, la misión y visión que determina la casa matriz ubicada en el país de origen para la sucursal argentina y para cada filial en el mundo.

Los valores corporativos son informados a cada sucursal en el mundo, a través de los canales tradicionales que utiliza la compañía, como cartelera, mails corporativos de cada empleado, eventos organizados especialmente para la difusión de estos, y en los últimos años se incorporó la utilización de redes sociales como nuevos canales de difusión, lo que facilita la llegada a los empleados de todo el país, aumentando el sentido de pertenencia.

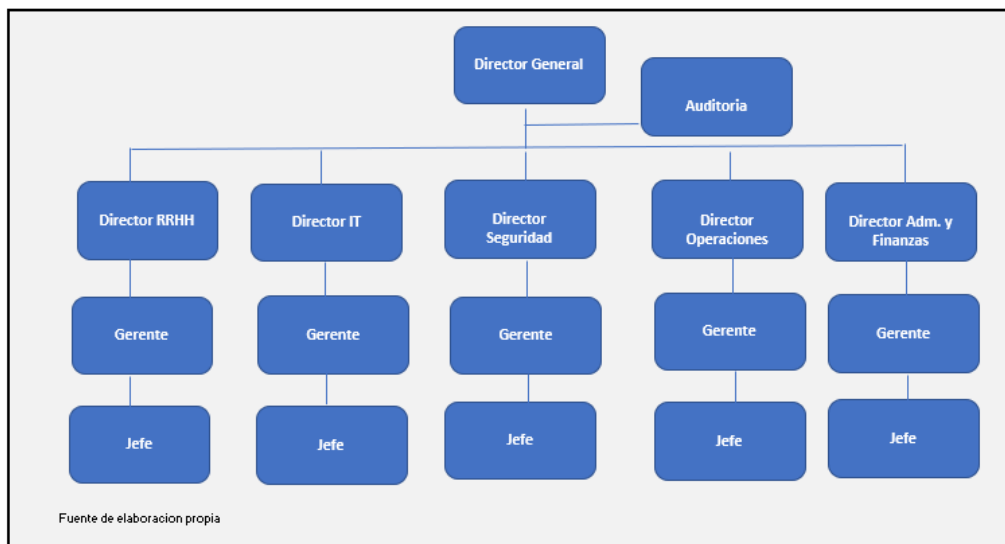
El organigrama es una representación gráfica de la estructura de la organización y de las relaciones que se establecen en la misma, en la cual definitivamente es de característica verticalista, tradicional y burocrática.

En la cima del organigrama se ubica un director general que reporta a sus pares de la casa matriz, seguido por los directores de todas las áreas de la compañía que pasan a formar parte el Directorio en el cuál semanalmente se debaten los objetivos y las estrategias anuales para alcanzarlos. En el Directorio no sólo se toman decisiones relacionadas al negocio y la dirección en la que va la compañía, sino que también ahí se debaten cuestiones externas al negocio, pero vitales para la compañía como por ejemplo, desde el diseño y forma de implementar de la cultura, la misión y la visión de la compañía, hasta sí se ponen o no en marcha programas internos de pasantías, ascensos, programa de premios a los empleados que se destacan por su compromiso con la compañía, es decir todas decisiones pasan y debaten en el directorio.

Un dato a tener en cuenta, es la composición por género del Directorio, aunque no parezca importante pero que influye en las tomas de decisiones a la hora de impulsar programas internos de la compañía. En los últimos cinco años para las últimas incorporaciones en posiciones claves del Directorio se buscó ocuparlos con profesionales femeninas, y esto no sólo incluye los

puestos directivos, sino los puestos jerárquicos como muchas gerencias y jefaturas que fueron ocupadas por mujeres, lo que significó que un 25% más de jefas, gerentas y directoras ocuparon lugares en la toma de decisiones. Este cambio de dirección en cuanto a priorizar el género a la hora de ocupar puestos claves, fue parte del cambio cultural que transitó la compañía en la que se destaca la incorporación del valor de ser más inclusivos y buscar más equidad de géneros dentro de la compañía.

Por debajo de cada Dirección se ubican las gerencias que impulsan los programas, gastos e inversiones en nuevas tecnologías de cada área a través de la Dirección, por ejemplo, la Dirección de RRHH impulsará el gasto de regalos de cumpleaños corporativos a cada empleado, la Dirección operativa impulsará la compra de, rodados, materiales, insumos, etc. y así sucesivamente cada gerencia propone un proyecto y queda a la espera de ser aprobado. Los proyectos anuales que están en línea con los objetivos que le exige la compañía a cada Gerencia, quienes a su vez planifican y ejecutan con las jefaturas los procesos adecuados.



Durante la pandemia y sobre todo en su etapa de mayor intensidad, el Directorio suspendió los planes de capacitación, retomándolos durante la vuelta de la normalidad experimentada en los últimos dos años.

Con el fin de no perder competitividad en el mercado y maximizar los recursos con los que trabaja, la compañía a nivel global, implementa la metodología de trabajo LEAN, lo cual implica que cada área debe estar capacitada para implementarla.

## 2.2 Cultura

Cuando una persona ingresa a la compañía y está próximamente a convertirse un empleado, como tal, inmediatamente tiene acceso a la cultura de la compañía a través de la inducción de ingreso, en la que no sólo se le transmite a los ya denominados empleados los valores de la cultura, sino que también toman conocimiento el código de ética interno, de la historia de la compañía, el lugar que la compañía ocupa actualmente en el mercado, cómo se compone la estructura organizacional, los nombres que ocupan los mandos directivos, el organigrama y la posición del empleado ingresante dentro de mismo.

Tomar contacto y aceptar a la cultura de la compañía, implica también aceptar ser parte de esta y de los valores predominantes que la compañía da como aceptado e impulsa entre sus empleados, así como las normas internas que está dicta para el comportamiento social de un empleado hacia el resto de sus compañeros, o en los procesos de trabajo, etc.

Está aceptación sí bien está por escrito en un formulario determinado que pasa a formar parte el legajo de cada empleado, el empleado no espera recibir algo tangible y específico a cambio, ya que la cultura es algo intangible, pero es perceptible en los resultados de las acciones de los empleados que están alcanzados, es decir que llega a todos los empleados sin excepción de todas las áreas de la compañía. La cultura dentro de la compañía identifica los objetivos de cada integrante de la organización que en cierto modo van de la mano de los objetivos generales.

La cultura también representa las normas informales que orientan el comportamiento de los miembros dentro de la compañía regulando de cierta manera sus acciones, y enmarcando estas acciones en ciertos valores que comparte la compañía a nivel mundial.

El comportamiento deseado por la compañía es para dentro de sí misma, así como para el exterior en el trato con clientes, los proveedores, etc. que son parte del negocio. A modo de ejemplo hacia sus empleados, la organización se compromete con la comunidad, ayudado a organizaciones sin fines de lucro reconocidas por el Gobierno de la Ciudad, como por ejemplo cuando muestra un perfil de cuidado el medio ambiente, separando los residuos que genera entre reciclables y no reciclable y entregándolos para su posterior reciclaje, u otra campaña interna que realiza anualmente, que consiste en realizar colectas de ropas, calzados, alimentos no perecederos dentro la nómina de empleados para comedores de la zona.

Retomando el concepto general de Cultura Chiavenato da una breve definición; ‘Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que

comparten todos los miembros de la organización.' ; y describe cuatros estratos que componen a la cultura organizacional:

- Estrato mobiliario y equipo; hace referencia a la locación donde se encuentran, las oficinas, las unidades de transportes que tienen las condiciones necesarias para difundir la marca. Es el estrato superior, envuelve a los tres siguientes.
- Estrato de patrones de comportamiento, se ubica en tercer lugar en cuanto tamaño y envolviendo a los dos siguientes y se refiere a la forma en que la empresa decide diseñar los procesos de trabajo, en el cual los empleados deben respetar las normas de la compañía difundidas continuamente.
- El segundo estrato en cuanto a profundidad es el estrato de valores y creencias que tiene que ver con la filosofía, las estrategias, que tiene la compañía para encarar un mercado reducido y muy competitivo donde el objetivo principal es tener predominio absoluto del mismo. También la comunicación informal o radio pasillo en la compañía forman parte de la cultura en la cuál a veces las noticias buenas o malas viajan más rápido, lo que da paso a confusiones o malos entendidos.
- Por último y ubicado en interior de los tres estratos mencionados anteriormente ubicamos al estrato de suposiciones básicas, que son las creencias, las percepciones, los prejuicios y sentimientos propios de cada empleado y que se hacen presente en el día a día en las interrelaciones.

Mientras más profundo es el estrato más difícil es cambiar la cultura, y más difícil va ser regular de algún modo las acciones dentro la compañía.

En la compañía la difusión de la cultura tiene dos canales formales principales, uno es a través de la cartelería en todos los rincones que la empresa dispuso para tal fin y el otro a través del e-mail con mayor alcance, a cargo del área de Comunicaciones Internas que forma parte de Recursos Humanos, recordemos que cada cambio cultural tiene que ser aprobada por la casa central ubicada en el país de origen de la compañía.

En relación a lo mencionado anteriormente Schein (1988), define a la cultura organizacional; "es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas".

Para el autor, la cultura define las respuestas a los problemas que debe afrontar la organización en el mercado y en la comunidad, y en su relación con los empleados y en relación de estos entre sí.

La función de la cultura es resolver los problemas que faciliten la supervivencia y la adaptación de la compañía al mercado.

como mencionamos en el análisis organizacional, nuestra compañía de estudio, es el producto de una fusión de dos empresas que compartían mercado, es decir que eran competidoras dentro de un campo de negocio muy reducido donde la ‘compradora’ se ubicaba en el segundo puesto en el ranking mientras que la empresa absorbida se ubicaba en el tercer puesto.

Una característica a tener en cuenta en todo está mezcla de culturas organizacionales, es que la empresa absorbida era de bandera nacional donde predominaba la cultura más ligada a lo parental o como se estila llamar ‘una empresa familiar’, ya que los familiares de los dueños ocupaban puestos claves en diversas áreas sensibles a la toma de decisiones mientras que la empresa compradora de capitales norteamericanos tiene una cultura más orientada al costo beneficio de cada puesto, este está diseñado para cumplir una función determinada y en el caso de que dicha función se vuelva obsoleta, la misma prescinde de él.

Sin embargo, la empresa adquirida no tuvo que amoldarse a la cultura de la empresa adquiriente y viceversa, ya que el choque de ambas culturas derivó en una nueva cultura, en la que se observó cada proceso de ambas empresas tanto en la parte operativa como administrativa y se adoptó el más acorde al aumento de la nómina de trabajadores. Aunque había una tendencia mayor a que predomine la cultura y las normas de la empresa compradora.

En la misma sintonía a su vez, todos los empleados tenían percepciones, sentimientos, con respecto a la fusión a la que la compañía debía responder y mientras desarrollaba la capacidad de sobrevivir y adaptarse en el mercado sin dejar de dar las mejores respuestas a los clientes. como parte del nacimiento de una cultura que se diseñaba lentamente, y sí bien la implementación era una directiva a nivel mundial, era imprescindible la incorporación de la Metodología Lean para re diseñar todos los procesos con el fin de eficientar y agilizar una estructura organizacional que estaba en constante cambio.

### 2.3 Metodología Lean en la compañía

La Metodología o sistema LEAN MANUFACTURING, surge en los años 50' en Japón como consecuencia de una visita a una planta de producción de EEUU de los que se los considera como padres fundadores Eiji Toyoda y Taiichi Ohno ambos empleados de la fábrica de autos Toyota, quienes durante su paso por las plantas de producción detectan que en la línea de producción había muchas oportunidades de mejoras y que el modelo de producción en masa no sería posible de implementar en Japón. (Padilla,2010).

En consecuencia, desarrollan la filosofía Lean, la que es considerada también como una forma de pensar que busca la mejora continua en la organización, maximizando la producción y minimizando los desperdicios aprovechando plenamente las habilidades y el conocimiento de aquellos que hacen el trabajo.

Para explicar un poco más la metodología Lean, está propone una serie de herramientas en las que los empleados serán capacitados y cada una de estas herramientas fueron diseñadas para un propósito.

| Herramienta    | Propósito                           |
|----------------|-------------------------------------|
| Gemba Walk     | Identificar oportunidades de mejora |
| VSM            | Flujo de valor y tiempo del proceso |
| A3             | Resolución de problemas             |
| TWI            | Capacitación efectiva               |
| Gestión Visual | Productividad                       |
| Lote hora      | Productividad                       |
| 5S             | Orden y limpieza                    |

Fuente propia (2022)

Por ejemplo, un empleado capacitado en A3, tendrá adquirirá la habilidad de graficar en una hoja A3, de ahí su nombre, el problema a resolver, el flujo que tiene el proceso desde principio a fin, los objetivos a los que a los que se desea llegar, etc.

A su vez cada empleado que participe de la capacitación presentará un A3 con la mejora de un proceso y mostrará un ahorro, ya sea en el costo de un servicio, un producto, o una mejora que permita ahorrar tiempo y una vez que el A3 es evaluado por el área de Mejora y Procesos y si este demostrara el ahorro accedera la categoría bronce, y así sucesivamente hasta pasar por plata y finalmente a la de oro.

El avance de cada categoría, otorgará a cada empleado características superiores a la anterior. En la categoría Plata el empleado estará capacitado por ejemplo para coachear a un empleado que presente un proyecto A3 y presentar otras herramientas, como por ejemplo Gemba Walk, etc.

En el escalafón oro, el empleado participará de la evaluación de los proyectos que presenten el resto de los trabajadores y estará en condiciones de dictar capacitaciones Lean.



Fuente propia (2022)

## CAPÍTULO III - Necesidades de Capacitación

### 3.1 - La necesidad de realizar capacitaciones

Blake describe tres necesidades básicas de capacitación;

- Necesidad de capacitación por discrepancia
- Necesidad de capacitación por cambio
- Necesidad de capacitación por incorporación

En nuestro caso, ahondaremos en el concepto que Blake (2000) plantea, "necesidad de capacitación por cambio" ya que detectamos que nuestro proceso comienza a volverse obsoleto, en cuanto a los resultados esperados, en los tiempos esperados. Esto puede ser consecuencia de que la organización creció más rápido de lo que los tiempos organizativos de las áreas

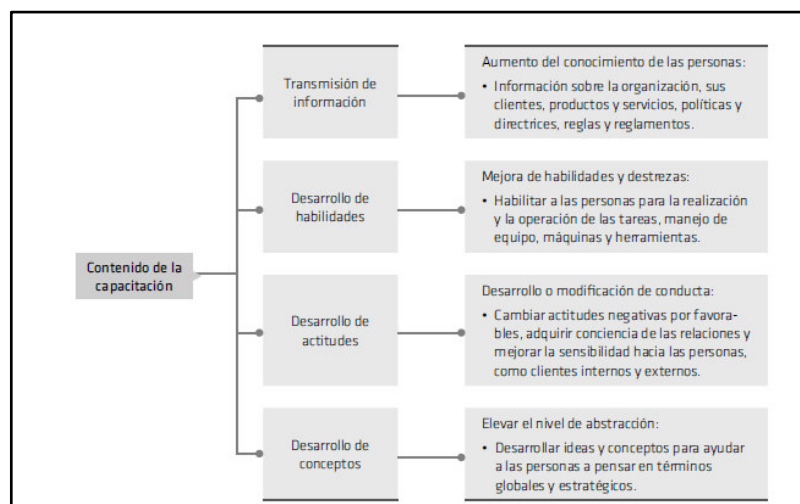
pueden abarcar o hay una necesidad de ahorrar costos. o surgen nuevas tecnologías que facilita un proceso reduciendo el error humano.

El concepto mencionado en el párrafo anterior del autor, hace referencia a la modificación completa o parcialmente completa y de una manera significativa de un proceso de trabajo, esto, desde la perspectiva de una cultura Lean, es hacer un borrón y cuenta nueva del proceso en cuestión y re formularlo con herramientas y objetivos nuevos, que requieran algún tipo de capacitación ya sea en el uso de la mismas que pueden ser la inclusión de nuevas tecnologías o la inclusión de nuevas habilidades necesarias para poder llevar a cabo el objetivo.

Por su parte Chiavenato (2007) se refiere al **contenido de una capacitación** tomando como premisa que una capacitación busca cambiar la conducta del empleado que la recibe con el fin de desarrollarse y que esté incorpore nuevas habilidades a las necesidades del puesto.

Entonces el autor señala cuatro puntos a destacar que desarrollamos a continuación;

La transmisión de información es en sí el contenido de los programas de capacitación; es información en general sobre la empresa, el puesto de trabajo o la incorporación de nuevos conocimientos, luego se refiere al desarrollo de habilidades orientadas al desarrollo de las tareas y operaciones que se realizan, desarrollo o modificación de actitudes negativas de los empleados y puede implicar la incorporación de nuevos hábitos o actitudes con respecto a los clientes o al entorno del puesto de trabajo. Y por último el autor menciona el desarrollo de conceptos que eleven la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de los nuevos procesos implementados, que forman parte de una estrategia en general.



Fuente: Chiavenato (2007)

Sí bien el contenido de una capacitación es parte esencial de la misma, lo que realmente importa saber es si el proceso arrojó los resultados esperados o si en su defecto hay que rectificar para volver a implementarlo o en el peor de los casos la capacitación fracasa por no tener considerado el contexto completo por lo cual no tiene el efecto deseado, lo cual significa una pérdida de recursos y de tiempo no sólo de los capacitadores sino también de los empleados capacitados. Siguiendo la misma línea, el autor plantea los **Ciclos de la capacitación** como un sistema abierto, es decir, es una secuencia programada donde los insumos, los empleados y los recursos de la organización, pasan por programas de capacitación con un proceso de aprendizaje individual cuyo producto final son los conocimientos, actitudes y habilidades incorporadas que son sometidas a una evaluación final que retroalimenta el proceso nuevamente.

### **3.2 Detección de necesidades de capacitación**

La detección de la necesidad de capacitación tiene como fin proponer un proceso de capacitación que abarque y contemple todas las necesidades que el puesto y la función el mismo requiere incorporando al empleado nuevas habilidades y actitudes.

Para Guiñazu (2004) “La detección es la búsqueda de datos que permitirán poner de manifiesto los síntomas de una situación problema” (p.45) y tiene como fin generar un diagnóstico que indique los próximos pasos a seguir en la diagramación del proceso de capacitación. La autora nos plantea en términos del proceso como un sistema, que tiene una deficiencia que puede ser mejorada mediante la evaluación, el análisis y el desarrollo de una capacitación que corrija la actitud o falta de habilidad del empleado operante, que dicho sea de paso suele presentar algún tipo de resistencia al cambio.

La autora agrega que ‘La necesidad de capacitación es una brecha entre lo que requiere el puesto y el perfil de las personas. Se presenta cuando en la ejecución de una tarea o función quienes deben hacerlo carecen de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para desempeñar correctamente.’ y también señala que la capacitación en sí, no es un proceso natural en la organización, lo cual deriva en (lo que podría tomarse como normal) la resistencia al cambio tal como mencionamos anteriormente.

Sí bien en esta etapa el proceso de capacitación los mandos medios y el área operativa están de acuerdo en que es necesario corregir un proceso determinado que presenta un problema, y por ende recurren al área de Capacitaciones una solución a este problema, nos preguntamos con

que herramientas cuenta el área para identificar el problema y así desarrollar un proceso de aprendizaje que se adecue a las necesidades el puesto.

Guiñazu (2004) señala las siguientes herramientas con las que cuenta el capacitador para detectar las necesidades de capacitación de un área en particular;

- Evaluación de desempeño.
- Entrevistas y/o encuestas de detección de necesidades con responsables de áreas o sectores, orientadas a la identificación de problemas o situaciones indeseadas.
- Encuestas a clientes externos e internos.
- Encuestas de clima organizacional.
- Análisis de incidentes críticos.
- Auditorías (informes sobre estándares de producción, medición de la calidad de productos o servicios, variaciones de costos operativos, nivel de rechazos o quejas).
- Planes de carrera.
- Sistemas de rotación de tareas.

Mientras que para Chiavenato son la;

- Evaluación del desempeño
- Observación
- Cuestionarios
- Solicitud de supervisores y gerentes
- Entrevistas con supervisores y gerentes
- Reuniones interdepartamentales
- Examen de empleados:
- Reorganización del trabajo
- Entrevista de salida
- Análisis de puesto y perfil del puesto
- Informes periódicos

De ambos autores se tomarán los conceptos relevantes para nuestro caso los cuales pueden coincidir o no, estos son;

### **3.3 Evaluación de desempeño**

En la organización analizada, semestralmente se realizan evaluaciones de desempeño como consecuencia del cumplimiento de las funciones en el puesto, las mismas, se realizan a través

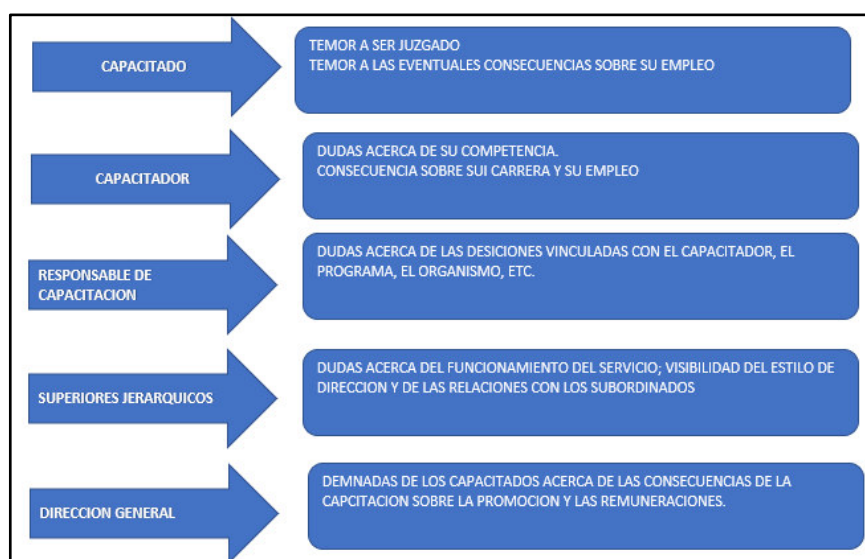
de un sistema virtual interno, este instrumento indica las potenciales necesidades de capacitación por discrepancia.

Pain (1993) sostiene tres ideas principales a las que los capacitadores deben alinearse;

1. La evaluación de las actividades de capacitación es una necesidad urgente de los respectivos servicios, para que sus acciones sean reconocidas como una función que contribuye a la realización de los proyectos de la empresa.
2. Es necesario actuar de manera tal que la evaluación de las acciones de capacitación esté integrada a la capacitación misma, así como la noción de calidad ha sido incorporada a todo el proceso de producción de bienes y servicios.
3. Para que la evaluación sea eficaz, es necesario involucrar a la conducción superior y a los participantes, desde el comienzo mismo de la preparación del plan de capacitación.

En la compañía analizada, la evaluación la realiza el supervisor apoyándose en los valores de ésta, los cuales están alineados a los objetivos y siempre con el compromiso de los mandos directivos.

Sí bien la función tradicional de la evaluación es medir los resultados del proceso de capacitación para rendir cuentas a los mandos altos, quienes en base a la información que se desprenden de la evaluación orientadas hacia el control y la decisión, tomarán iniciativas en el marco del negocio, está también apunta a dar feedback a los participantes de las evaluaciones que en muchos casos son los empleados a cargo de los procesos.



Fuente: Los posibles bloqueos de los protagonistas de la capacitación. A. Pain, como evaluar las acciones de capacitación.

### **3.4 Observación in situ**

Consiste en la observación del proceso de trabajo en modo activo por parte del observador y pasivo por parte del trabajador con respecto a ¿que hace?, ¿cómo lo hace? y ¿para que lo hace? en los horarios normales y habituales, anotando y describiendo el ambiente físico y el proceso paso a paso. Es la manera más tradicional de relevar información, normalmente lo realiza el capacitador para analizar el puesto de trabajo.

Desventaja, consume mucho tiempo, el observador no interviene con preguntas y no es muy útil en puestos que no sean sencillos y repetitivos.

El tipo de observación realizada fue pasiva, es decir, el observador no participa de las actividades sólo se limita a realizar preguntas.

La observación en el proceso de distribución de recibos se realizó en dos meses distintos, en febrero y mayo para comparar verificar el funcionamiento del proceso.

En febrero, la impresión de recibos es más exigente, ya que, semanalmente los empleados salen de vacaciones y esto requiere la liquidación mensual y posterior impresión de recibos de sueldos. Sin embargo, en el mes de mayo, el número de empleados que salen de vacaciones descende y la impresión de recibos se podría decir vuelve es cantidad normal.

### **3.5 Entrevistas**

Tamayo y Tamayo (2008), señala que la entrevista “es la relación establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”(p.213), entonces, pueden ser grupales o individuales garantizando la interacción directa entre los empleados y el entrevistador, se tocan temas referidos directamente al proceso en cuestión por lo que tienen que estar bien estructuradas. Es una oportunidad para el entrevistado de dar su punto de vista.

Blake señala que las ‘...entrevistas, utilizadas como herramientas de detección, pueden arrojar dos tipos de información. Por un lado, permite identificar las discrepancias existentes en cada sector. Por otra parte, permite indagar los planes o proyectos previstos para el futuro y las necesidades que estos plantean.’

Entonces las preguntas del entrevistador deben estar previamente chequeadas. El entrevistador conduce la entrevista y los tiempos de la misma, es quien la inicia y le pone fin.

Los empleados seleccionados, son 1 Analista y 1 jefe de IT, 2 Analistas de Recursos Humanos, 2 jefes de Seguridad y 1 jefe y 1 Analista de Operaciones.

La entrevista se enfocó en dos cuestiones básicas, ¿cuál es el impacto que perciben los empleados encuestados por la implementación obligatoria de la metodología Lean y que uso le dan al recibo de sueldo, o que impacto tiene en las áreas que tienen que ocuparse de la distribución?

De las entrevistas, la cuáles se realizaron en un ambiente cordial y amistoso, se desprenden los siguientes fragmentos que dan cuenta de las sensaciones que tienen los entrevistados con respecto a la incorporación de la metodología Lean y con respecto a cómo se distribuye o les llega el recibo de haberes cada mes.

**Analista 1;** ‘....está bueno que la compañía nos incentive a mejorar los procesos internos, nos da la oportunidad de diseñarlos a nuestro gusto para agilizar el día a día...’.

y cuando en la entrevista surge el tema el recibo responde que; ‘...yo no tengo problemas con el recibo de sueldo, con decirte que a veces me olvido de ir a buscarlo.... aunque una vez lo fui buscar fuera de fecha y no me lo dio mi Jefe, lo tenía mi compañero a quien el jefe le delegó la tarea de la entrega de los recibos para los que no pudimos ir antes, así se pierde la confidencialidad porque mi compañero no tenía porque ver mi sueldo...’.

**Analista 2;** ‘..... desarrollar nuevos procesos está bueno.... pero exige más trabajo y yo me pregunto ¿porque tenemos que invertir más tiempo en pensar, diseñar, etc.? porque también tenemos que cumplir con nuestras tareas diarias (....) se alarga la jornada y todo es por el mismo sueldo...’.

Y con respecto al recibo de sueldo agrega que ‘.... a veces lo preciso para hacer algunos trámites, tuve salir de garante para un alquiler y me pidieron los últimos 6 recibos de los cuales sólo tenía 4, porque perdí 2, pedí que me los re imprimaran...’.

**Analista 3;** ‘....Lean, la primera vez no funcionó la implementación, esperemos que esté año sí .... además la primera vez las capacitaciones fueron muy exclusivas, sólo para gerentes y jefes que después transmitían distinta información a cada área.’.

Y en cuanto al recibo respondió ‘.... no me sirve para nada, sólo para juntar papel....’

**Analista 4;** ‘..... la verdad es que no conozco mucho de Lean sólo lo que me comentaron mis compañeros acá en la empresa, me entusiasma un poco.....’ y con respecto al otro tema expresa

que ‘.... es una buena oportunidad para cambiar este proceso (el de la distribución de recibos) es tedioso, largo y repetitivo...’.

Hasta aquí las opiniones no se diferencian mucho, a continuación, veremos que las opiniones de los jefes que se encargan de la distribución de los recibos;

**Jefe 1;** con respecto a Lean dice que ‘...está bueno, aprendí mucho la última vez que nos capacitaron, por lo que se este año Lean se viene con todo, así que vamos a recibir todos la misma capacitación lo cual está bueno porque me saca la expresión de tener que explicarlo ....’.

Y en cuanto a los recibos agrega que ‘es una gran responsabilidad distribuirlos, tenemos una nómina extensa en el área y no todos los empleados se toman el tiempo de venir a buscarlos después se pierden.....’.

**Jefe 2;** ‘.....sí toda la Dirección te acompaña se pueden lograr procesos muy efectivos, está es una empresa donde se apuesta a la mejora continua, pero sí o sí la capacitación es necesaria aunque esto implica más horas extras para cubrir a los empleados que la reciban....’.

Y cuando es consultado por la tarea de la distribución de los recibos contesta que; ‘ ....a mí me toca repartir los recibos de los empleados que están en los distintos puestos en toda la C.A.B.A., y que no pueden venir a retirarlos porque no pueden abandonar su puesto de trabajo o no tienen quien los cubra, imagínate que me toma un día entero que la operación no dispone de mí...’.

**Jefe 3;** ‘.... en mi trabajo anterior, en la automotriz, habían implementado la metodología Lean, la conozco bastante..... sí se implementa bien da buenos resultados y se ven muchas mejoras en todas las áreas....’.

Y con respecto a la distribución reconoce que a ‘.....los recibos que me mandan de Recursos Humanos los tengo a todos en un cajón, si los chicos los vienen a buscar se los doy y muchas veces me olvido de devolverlos RRHH.’.

**Jefe 4;** ‘.....con el gerente el área estuvimos solicitando mucho tiempo algunas mejoras, la primera vez la implementación de Lean se canceló a mitad de camino, se nos capacito y no pudimos poner en nada en marcha, también se cancelaron los recursos que acompañaban la nueva política de la empresa, esperamos que ahora nos presten más atención, tenemos muchas ideas que pueden mejorar nuestros procesos y los procesos de las áreas con las que interactuamos constantemente....’ y agrega...’ la distribución de los recibos no es tarea nuestra es de RRHH, ellos podrían venir en los tres turnos del día a repartirlos, a nosotros nos quita

mucho tiempo y recursos y no nos suma nada..... también podrían aprovechar esta oportunidad para buscar una mejora ¿no?....’.

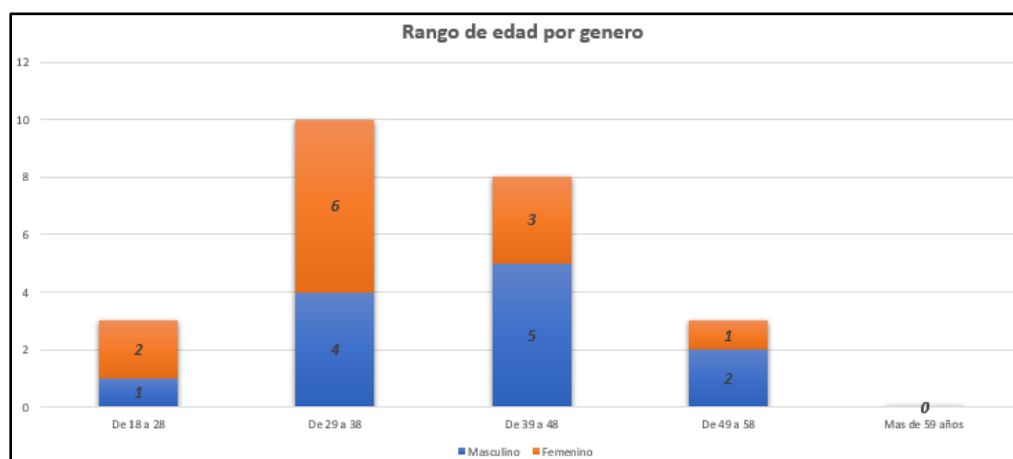
### 3.6 Encuestas de opinión

Consisten en una serie de preguntas predeterminadas para todos los empleados encuestados, está enfocado en tratar un tema en particular, el diseño de la encuesta condiciona una parte del resultado y por ende la formulación de la hipótesis.

Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 310), en la misma línea, definen la encuesta como el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Como mencionamos anteriormente, las encuestas se realizan a través de Google Forms, esta se lanzó para todos los empleados que desearan participar de manera anónima de los cuales sólo 25 empleados participaron, la comunicación fue de boca en boca.

De las 25 personas que participaron en la encuesta, la distribución por género y edad fue la siguiente;



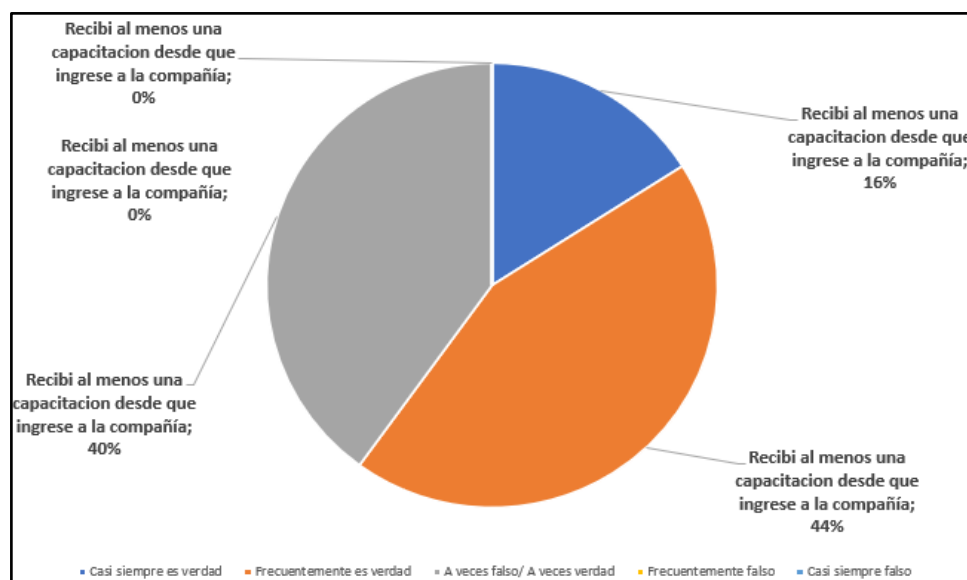
Fuente propia (2022)

En cuanto al nivel de estudios por categorías detectamos que en los puestos administrativos predomina el personal que tienen mínimamente estudios terciarios en adelante, o están cursando, esto puede facilitar la absorción de nuevos conocimientos.

De los puestos que sólo tienen estudios secundarios se debe a personas con mucha antigüedad que comenzaron en los primeros años y donde la exigencia para ingresar no era exigente para ciertos puestos y que en el presente cuentan con mucha experiencia en cuanto a los procesos internos de la compañía incluso, con gran conocimiento sobre la compañía.

Blake, sostiene que ‘Los adultos nunca llegan en ‘cero’ a una situación de aprendizaje. Ya sea porque el tema tiene que ver con lo que hacen diariamente o porque ya recibieron alguna información al respecto o simplemente por preconceptos o prejuicios, ya tienen una posición tomada frente a lo que se aprenderá. El adulto es un ser que valora su pasado, el pasado es su fuente de seguridad, pero también puede ser una trampa que lo retiene y le impide avanzar como su organización le demanda. Al encargar una acción de capacitación es imprescindible tener en cuenta el pasado de los participantes.’.

En cuanto a las capacitaciones recibidas durante la relación laboral;

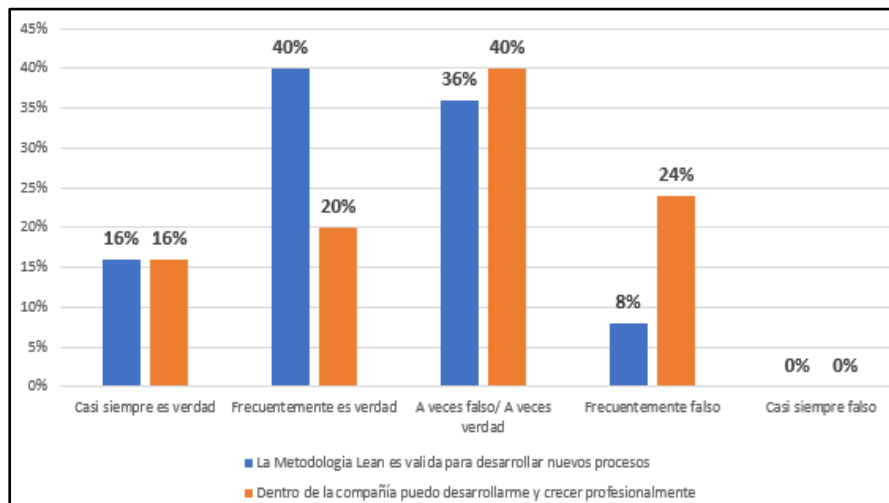


Fuente propia (2022)

Más del 40% asegura haber recibido al menos una capacitación en la compañía, ya que al ser una empresa de seguridad y de manejo de valores y por regulaciones de organismos externos de la actividad, los empleados están obligados a recibir capacitaciones constantes con respecto a las tareas que hacen al negocio, por ejemplo, manejo de armas o regulaciones bancarias de lavado de dinero, etc.

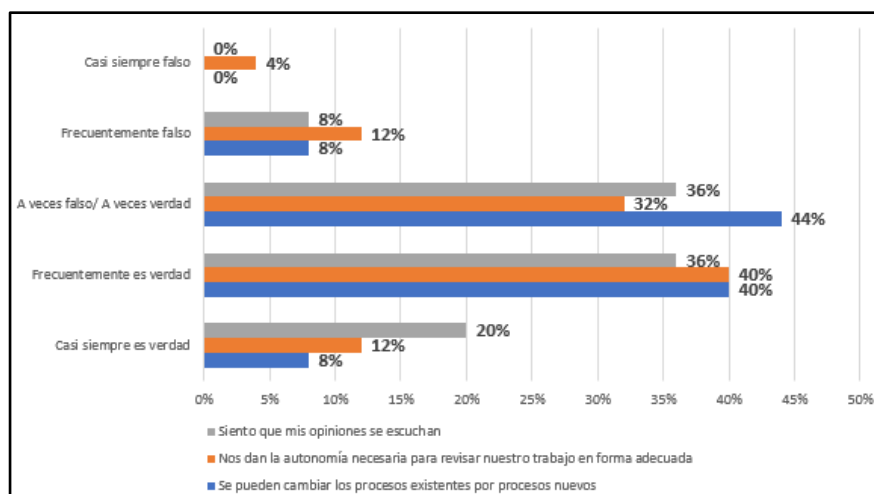
A su vez, un alto porcentaje de los encuestados está de acuerdo que con la aplicación de la metodología Lean se pueden realizar mejoras, mientras que en contraposición hay empleados

Fuente propia (2022)



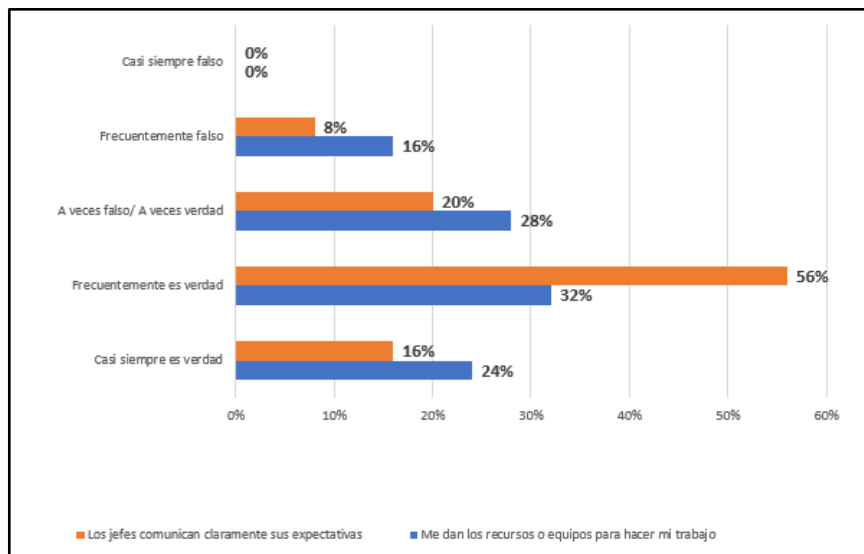
que no ven está oportunidad de capacitación Lean como una herramienta de desarrollo profesional.

Por otro lado, un gran porcentaje de los encuestados coincide en que la compañía se sienten escuchados por sus pares y sus superiores y con la libertad suficiente para desarrollar nuevos procesos bajo la metodología de trabajo Lean, mientras que más el 40% se encuentra escéptico sobre sí se pueden cambiar algunos procesos sensibles de la operación diaria.



Fuente propia (2022)

Por último, más de la mitad de los encuestados afirma que la comunicación con sus jefes es clara y que cuentan con las herramientas necesarias para llevar a cabo las tareas que estos le encargan.



Fuente propia (2022)

### 3.7 Análisis y perfil del puesto

Según Chiavenato (1993) un puesto “se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización” (p.231)

Cuando nos toque analizar al o los candidatos para un puesto, evaluaremos las competencias que cada uno posee y las cuales lo hacen lo más apto para ocupar el puesto.

En la empresa, el análisis de cada puesto está enfocado a la rentabilidad que éste puede proporcionar a la misma, por ejemplo un puesto nuevo puede originarse por un nuevo cliente que solicita que la empresa desarrolle una tarea determinada para la cual el empleado que ocupe el puesto necesita capacitarse para el mismo, como primer paso se solicitará al área de Empleos la búsqueda del o la candidata con el perfil ideal para cubrir el puesto, si ningún perfil de los empleados actuales en la nómina reúne las competencias necesarias para ocupar el puesto, la búsqueda del candidato se enfocará en el exterior de la compañía.

### **3.8 Descripción del puesto**

Detalla las tareas, las responsabilidades, obligaciones, que tiene un el empleado en un puesto de trabajo. También describe cómo debe realizarlo y en el momento el día, mes o año que se desarrolla dicha tarea.

La descripción está expresada en un formulario, en cuál se enumeran las competencias deseadas que debe tener el candidato al puesto nuevo. **Ver anexo.**

Alles (2008) define a las competencias de la siguiente manera; “Competencia es una característica subyacente de un individuo, casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación determinados” (p.75) y luego agrega ‘las competencias son características fundamentales del hombre e indican ‘formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo’. Con está definiciones la autora explica que la competencia es una característica de la personalidad del empleado que determina el comportamiento en el ámbito laboral anticipando el comportamiento del mismo.

Por ejemplo a groso modo podemos decir que, para el puesto de analista de liquidaciones de haberes, es deseable que el candidato tenga manejo software de liquidaciones, así como plataformas externas como sindicales, de AFIP o de Obras Sociales, etc. En cambio, para un chofer de camión blindado estas competencias no son necesarias, y sí serán necesarias el manejo de camiones, armamento, herramientas relacionadas al día a día de cada puesto de trabajo.

Ambos puestos formarán parte del Plan de Capacitación, el primero será capacitado como administrador de una herramienta tecnológica que explicaremos más adelante y el segundo como usuario de la misma herramienta.

El puesto de analista de liquidaciones o de recursos humanos, se desarrolla en una oficina, debe liquidar los haberes mensuales, tiene un horario fijo trabajando de lunes a viernes.

A continuación, nombraré las competencias más importantes de cada puesto, sí bien los puestos son de características distintas bajo cualquier perspectiva, pero aun así podremos ver que comparten algunas competencias, por ejemplo;

#### **Compromiso**

Es alinearse a los objetivos generales de la empresa, ejecutando acciones que ayuden a lograrlos, cumpliendo con los compromisos asumidos, está competencia es compartida por ambos puestos.

Desde la perspectiva del analista el compromiso se presenta en cumplir con el pago mensual de haberes de los trabajadores, así como el pago de aportes y contribuciones a los entes correspondientes, AFIP, sindicatos, etc. Mientras que el compromiso del chofer de un camión es con los clientes a quienes debe acudir diariamente, en representación de la empresa se compromete a retirar y transportar los valores de los clientes en un día y horario determinado brindando seguridad en el transporte de los mismos.

### **Orientación al cliente**

Implica conocer a los clientes, satisfacer sus necesidades, resolviendo los problemas expresados, así como aquellos que no lo están, pero son percibidos por el empleado. En el caso del analista de liquidaciones la atención al cliente, es hacia el cliente internos, es decir, los empleados de la compañía, dentro sus funciones está solucionar los problemas que pueda tener un empleado en particular, mientras que el cliente externo es el que hará foco el chofer de camiones ya que su interacción es diaria y en parte se produce un conocimiento de ambas partes.

### **Orientación a los resultados**

Esta competencia hace referencia a lograr los resultados esperados actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones estratégicas, para satisfacer al cliente y alcanzar los objetivos de la compañía.

Esta competencia aplica más al puesto del analista de liquidaciones de haberes o de Recursos Humanos, ya que por ejemplo debe responder a los cambios de legislaciones laborales repentinas, teniendo la obligación de cumplir con lo que marca la ley.

Debe alcanzar el resultado deseado para no estar en falta con la ley. En el caso el puesto el chofer, este debe cumplir con el recorrido de sus rutas asignadas diariamente, donde todo está planificado de ante mano y el resultado de cada día es el esperado.

### **Temple**

Serenidad y dominio en todas las circunstancias, implica seguir adelante en circunstancias adversas evitando llevar a la empresa a un choque seguro.

Esta competencia no aplica tanto al puesto del analista, sí bien, el ámbito de trabajo es una oficina donde no hay muchas circunstancias que pueden clasificarse como adversas, como en el caso el puesto el chofer donde desde el comienzo de su jornada de trabajo tiene que lidiar con el tránsito o con situaciones donde arriesgan la vida, gajes que van con el oficio.

### **Adaptabilidad al cambio**

Es la capacidad de adaptarse a los cambios repentinos, modificando la propia conducta cuando surgen dificultades o nuevos datos, también implica conducir grupos teniendo una lectura acertada de los escenarios cambiantes donde se desempeña cada puesto de trabajo.

Esta competencia está compartida por ambos puestos ya que como mencionamos anteriormente, el analista se tiene que adaptar a los cambios repentinos de la legislación laboral, instruyendo a través de consultoras externas que brindan capacitaciones sobre determinados temas, y el caso de chofer la adaptabilidad al cambio se puede dar en los cambios de equipos diarios, cambios en los recorridos por marchas en la calle, etc.

### **Iniciativa**

La autora la describe de la siguiente manera: ‘Actitud permanente para adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar en forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer.’

Otra competencia que ambas categorías comparten, pero con distintos grados de libertad ya que el chofer dispone de un protocolo para actuar en cada situación que se le presente, protocolos para los que ya fueron capacitados, por ejemplo, en caso de intento de robo. Durante toda la jornada de trabajo el chofer está monitoreado desde la compañía, que le indican las acciones a realizar ante una situación extrema, igualmente esto no quita que tengan iniciativa, incluso en situaciones que no están contempladas dentro de un protocolo.

En cambio, el analista tiene más libertad para explotar esta competencia ya que dispone de más autonomía y más libertad de elegir el modo de hacer su trabajo mientras el resultado sea el esperado. De hecho, se espera que tenga iniciativa en la mejora continua y el desarrollo de los procesos y proyectos.

### **Innovación**

Es la capacidad de mejorar y modificar los procesos de trabajo existentes buscando nuevas soluciones ante situaciones no contempladas, ante pedidos de los clientes internos o externos. También es aplicable a procesos existentes que pueden ser mejorados con fin de reducir el tiempo de trabajo, el costo, la mano de obra, etc.

Esta competencia, al igual que la Iniciativa, tiene más sentido que el analista quien tiene la obligación de buscar la mejora continua de uno o los procesos.

Mientras que en el caso del chofer no tiene mucho margen para innovar en los procesos y protocolos diseñados, de hecho, los protocolos y procesos se diseñan para que esté los ejecute. Aunque al momento del diseño de los procesos la combinación de la experiencia de ambos perfiles contribuye al desarrollo de un nuevo proceso que contemple las necesidades del cliente y las soluciones a los problemas.

### **Autocontrol**

Esta competencia Alles la define como; ‘Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.’

Definitivamente esta competencia aplica más al perfil del chofer sobre el del analista.

Entre las tareas del chofer se encuentran la de conducir un camión durante toda su jornada de trabajo bajo el estrés que provoca el tránsito diario, sin mencionar que es una tarea bajo mucha presión ya que custodian valores, dinero, etc. y si bien en cada unidad blindada hay armamento deben estar en estado alerta ante cualquier situación sospechosa.

En cambio, en el caso del analista esta competencia es mucho más o casi inexistente. Ya que no está bajo grandes situaciones de estrés, porque al depender de una jefatura no toma decisiones trascendentes y las tareas que realizan no requiere exponer su integridad física o la de terceros en comparación con el perfil del chofer.

### **Conciencia organizacional**

Es la capacidad de reconocer e interpretar las relaciones de poder de la organización, de los clientes, de los proveedores, etc., es decir, de identificar a los mandos medios, gerentes, directores, que son quienes toman decisiones que influyen en su labor diario.

Ambos perfiles deben tener esta competencia, ya que ambos puestos deben estar alineados a los valores, la cultura y a la misión de la compañía.

La autora desarrolla la siguiente valoración y descripción de los grados de los cuales para valorizar los perfiles de puestos de chofer y el de analista tomaremos sólo los tres niveles superiores, estos son;

| Grado | Especificaciones                      |
|-------|---------------------------------------|
| A     | Alto                                  |
| B     | Medio                                 |
| C     | Bajo, minima requerido para el puesto |

Fuente propia (2022)

por lo que el grado de competencia para chofer quedará así;

| PERFIL DE COMPETENCIAS - CHOFER |   |   |   |
|---------------------------------|---|---|---|
| Competencia                     | C | B | A |
| Compromiso                      |   |   | ☑ |
| Orientación al cliente          |   |   | ☑ |
| Orientación a los resultados    |   | ☑ |   |
| Temple                          |   |   | ☑ |
| Adaptabilidad al cambio         | ☑ |   |   |
| Iniciativa                      | ☑ |   |   |
| Innovación                      | ☑ |   |   |
| Autocontrol                     |   |   | ☑ |
| Conciencia organizacional       |   | ☑ |   |

Fuente propia (2022)

En cambio, el puesto el puesto de analista de Recursos Humanos, es de la siguiente manera;

| PERFIL DE COMPETENCIAS - Analista |   |   |   |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Competencia                       | C | B | A |
| Compromiso                        |   |   | ☑ |
| Orientación al cliente            |   | ☑ |   |
| Orientación a los resultados      |   | ☑ |   |
| Temple                            | ☑ |   |   |
| Adaptabilidad al cambio           |   |   | ☑ |
| Iniciativa                        |   |   | ☑ |
| Innovación                        |   |   | ☑ |
| Autocontrol                       | ☑ |   |   |
| Conciencia organizacional         |   | ☑ |   |

Fuente propia (2022)

### 3.9 Indicadores de gestión

La medición de las variables y de los procesos en sí, nos demostraran exactamente dónde estamos parados siempre que compararemos los resultados obtenidos con los mismos resultados, pero del periodo anterior.

Sí bien existe resistencia a los indicadores, la medición de las variables de los procesos es una necesidad y en muchos casos el resultado no siempre será del agrado de los participantes ya que queda en evidencia sí un proceso tiene alguna deficiencia por lo que esté será sujeto de revisión y posible rediseño. Esto siempre genera alguna resistencia entre los empleados más allá de quedar expuestos en sus tareas diarias.

En muchos casos muchos de los argumentos de los trabajadores es que no todo es medible, o que medir es difícil y costoso, o que demora la ejecución de los procesos.

Los indicadores se pueden componer de valores monetarios, de horas de trabajo, insumos consumidos, kilómetros recorridos, ausentismo, etc., es decir son cuantitativos en la mayoría de los casos o también pueden ser cualitativos como, por ejemplo, cuando necesitamos relevar el género que compone la población, los rangos etarios, las zonas donde viven y de donde se trasladan a sus trabajos, etc.

Todos estos datos son un flujo de información que obtienen los líderes de los proyectos, datos que deben ser exactos y relevados de los procesos internos de la compañía.

El indicador es el medio para un fin, contrasta la realidad y nos demuestra que tan lejos estamos de alcanzar el objetivo o meta planteada por la compañía incluso si estamos en la dirección correcta.

Relacionado a esto tomamos la definición de Jaramillo (1998) que define al indicador; ‘...como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de los objetivos y metas previstos e influencias esperadas.’

Para la implementación de un Plan Anual de Capacitación, la obtención de indicadores confiables es un paso vital para el diseño. En la compañía, como parte de la metodología Lean, los indicadores son esenciales para revisar los procesos actuales presentados por cada Dirección y re diseñar aquellos que son prioritarios o que influyen en otros procesos.

### **3.9 Indicador de proyectos Lean en toda la compañía**

Yendo de lo macro a los micro, el siguiente ejemplo grafica un indicador importante ya que, el área de Mejora de procesos se encarga de medir la cantidad de proyectos que están orientados a mejorar los procesos actuales y son presentados utilizando la metodología Lean. El área se ocupa de registrar cuántos de ellos son implementados, cuántos demuestran un ahorro real de una o más variables.

El área de RRHH, precisamente el área de Capacitación y Desarrollo, trabaja en conjunto organizando ciclos semanales de capacitaciones virtuales y presenciales en la metodología Lean para todos los empleados de todas las sucursales que participen o lideren procesos internos.

El registro de un proyecto, conlleva la medición y el seguimiento del mismo mínimamente en forma semestral por parte del empleado que lidera el proyecto y debe reportar mensualmente el cumplimiento del objetivo y evaluar los resultados para demostrar que el proceso nuevo implementado alcanza el porcentaje de efectividad proyectado.

La compañía para incentivar la presentación de proyectos que demuestren un ahorro significativo, propone la premiación de aquellos empleados que alcancen las metas propuestas por la compañía y que estén en línea con la cultura y los objetivos generales.

| Area        | PROYECTOS PRESENTADOS EN 1° SEMESTRE DEL 2019 |               |                      |                          |
|-------------|---|---------------|----------------------|--------------------------|
|             | PRESENTADOS                                   | IMPLEMENTADOS | CON AHORRO MONETARIO | CON AHORRO DE EFICIENCIA |
| RRHH        | 20  | 17            | 12                   | 5                        |
| OPERACIONES | 35  | 32            | 23                   | 9                        |
| IT          | 28  | 24            | 14                   | 10                       |
| SEGURIDAD   | 43  | 40            | 30                   | 10                       |

Fuente de elaboracion propia

Durante el semestre los empleados de las áreas administrativas y mandos medios proponen a sus gerentes y directores proyectos de mejora continua para las tareas diarias, mensuales, incluso trimestrales que de realizarse de la manera propuesta significa una mejora y un ahorro que no necesariamente tiene que ser necesariamente monetario, puede ser un ahorro de horas, cantidad recursos, etc. lo que dentro la compañía se denomina como ahorro de eficiencia cuando no se pueden monetizar, hablamos de ahorros cuali o cuantitativos.

Pero para que esta mejora se lleve a cabo, la compañía debe proporcionar los recursos necesarios, en muchos de los casos consisten en la compra de licencias de nuevas tecnologías, acceso a nuevas plataformas, compra de equipamiento, etc. o la contratación de nuevos proveedores en reemplazo de proveedores que no satisfacen las necesidades de la compañía como cliente.

En el ejemplo de un ambiente micro, precisamente en el área de Liquidaciones de haberes, se analiza el problema de la logística de entrega de recibos de sueldos para más de dos mil empleados distribuidos en más de diez sucursales a lo largo del país.

Lo que nos muestra el Indicador de distribución de recibos de haberes administrado por el área Liquidaciones, es que la distribución mensual requiere las siguientes reimpressiones por los motivos;

| 2019    | RECIBOS MENSUALES, DE VACACIONES, AGUINALDOS RE IMPRESOS, POR; |          |                        |
|---------|--|----------|------------------------|
|         | Rotura   | Perdidas | Problemas de impresión |
| Enero   | 10   | 23       | 20                     |
| Febrero | 9  | 32       | 15                     |
| Marzo   | 12   | 24       | 18                     |
| Abril   | 15   | 40       | 8                      |
| Mayo    | 20   | 40       | 30                     |
| Junio   | 10   | 50       | 20                     |

Fuente de elaboracion propia

En la compañía se detectaron muchas oportunidades de mejoras durante la incorporación a la cultura de la metodología Lean, aprovechando las capacitaciones recibidas, en el área deciden proponer un nuevo proceso de distribución de documentación, es decir, de recibos de haberes pero que este nuevo proceso nuevo necesitará de capacitaciones para los empleados.

Oscar Blake plantea que ‘....cualquier necesidad de capacitación por cambio estará asociada a alguna insatisfacción o necesidad de mejora o actualización que alguien identificó en alguna parte del quehacer organizacional.’

El planteo de Blake está en línea con la cultura Lean, ya que, el área que forma parte de RRHH propone etapas de cambio, donde evaluará un proceso, detectara deficiencias.

Desde la perspectiva Lean, esta iniciativa del área también formará parte del proceso general de diseñar un proceso nuevo, implementarlo y medir los resultados para justificar la inversión.

### 3.11 Descripción del problema propuesto por el área de Liquidaciones

Una vez detectado el proceso de trabajo deficiente por distintos motivos y que genera pérdidas mínimas o no tanto, o que no satisfaga las necesidades de la compañía, este será sometido a una evaluación por parte del usuario del área que se encarga de administrarlo, a continuación, pondremos como ejemplo un proceso que significó para la compañía no sólo un cambio de metodología de trabajo sino también en forma en que los empleados recibirán sus recibos.

En la compañía se pagan los sueldos el cuarto día hábil de cada mes, cada mes los empleados no visualizan los ítems que perciben por su mes de trabajo devengado hasta no recibir impreso

el recibo de haberes, esto sucede cuando el área de liquidaciones de haberes imprime en formato en papel (o formato físico) y los distribuye.

Esta tarea le demandará al área imprimir más de 2000 recibos, separarlos por área y realizar la logística necesaria para que cada sector, a su vez, los reparta entre sus integrantes.

Todo el proceso deberá realizarse cómo lo obliga el Artículo 128. - Plazo' de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT);

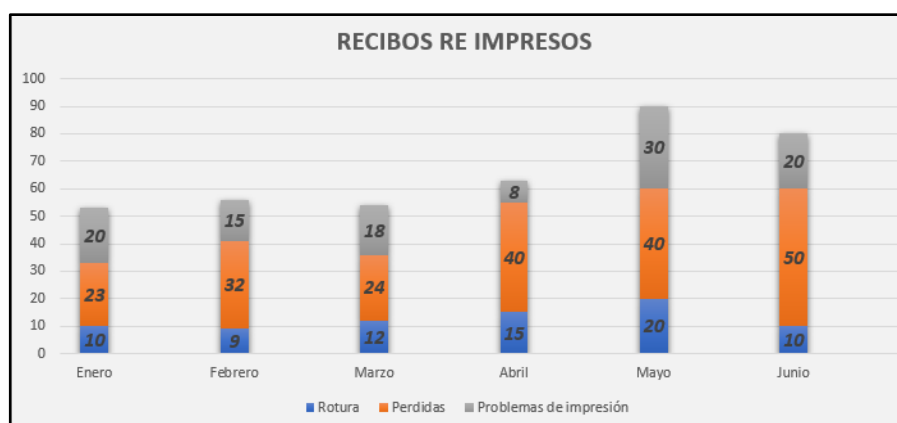
‘El pago se efectuará una vez vencido el período que corresponda, dentro de los siguientes plazos máximos: cuatro (4) días hábiles para la remuneración mensual o quincenal y tres (3) días hábiles para la semanal.’

Esto en algunos meses se transforma en una carrera contra reloj para que este documento esté a disposición de los empleados el cuarto día hábil.

Muchas veces sí bien la documentación estaba a disposición, y debido a los horarios rotativos que hay en la compañía, este proceso de reparto de documentación podría durar hasta una semana, o más en los casos de los empleados que estaban de licencia médica o vacaciones.

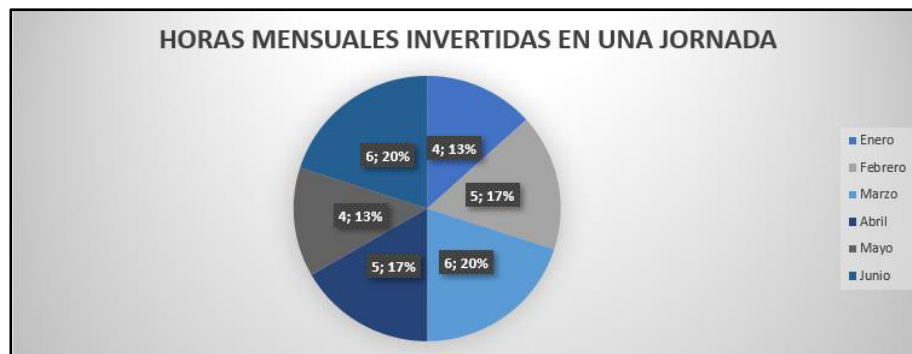
Durante el análisis de este proceso se observó, demora en la distribución, la reimpresión de los recibos por diversos motivos, la pérdida de sobres con la documentación, ya que, muchas veces las áreas encargadas de las distribuciones decían no haberlos recibidos, o la reimpresión ya que los empleados que los recibieron los perdían y solicitaban una copia, etc.

Gráficamente podemos visualizar que los datos relevados el primer semestre del año 2022;



Fuente propia (2022)

Sí a los indicadores anteriores, tomamos como variable las horas de trabajo invertidas en una jornada de ocho durante la distribución e impresión de los documentos, los números relevados en el área son los siguientes;



Fuente propia (2022)

Debido a estas falencias e impulsado por la implementación de la metodología Lean, se decide adquirir la licencia de una plataforma que distribuirá los recibos de haberes según la reglamentación de la Resolución S.T. N° 1278 respetando el contenido del recibo de haberes de formato tradicional, según lo que establece la LCT n° 20744 en el ‘Artículo 140 - Contenido necesario’.

Estas condiciones en el recibo de haberes son de carácter obligatorio, e imprescindible para la protección de los derechos de los trabajadores, ya que el abanico de trabajadores es de profesionales capacitados continuamente con más acceso a las nuevas herramientas tecnológicas hasta trabajadores que sólo tienen estudios secundarios y que por distintas circunstancias no siguieron capacitándose o sí lo hicieron no fue con respecto al derecho laboral y cómo leer un recibo de sueldo.

La incorporación de esta nueva herramienta representará para el área de RRHH un desafío importante ya que la implementación implicará la capacitación en el uso de la plataforma de toda la compañía la cuál será denominada como Recibos de haberes - Gestión Eficiente.

### 3.12 Conclusión

De los datos relevados durante la detección de las necesidades se concluye que en la; Observación In Situ; durante la observación se relevó el proceso completo, se observó un proceso repetitivo, lento y que demanda una gran responsabilidad dado que si un recibo no se entrega se genera un reclamo por parte del empleado.

El proceso de impresión dura entre 3 y 5 horas y consume insumos como tinta, papel e insumos para el mantenimiento de las impresoras.

La distribución implica una logística entre los emisores (el área que imprime los recibos) y los receptores (los empleados) pasando por áreas que invierten horas relegando sus propias tareas en algunos casos.

También se observó que, durante la distribución de los recibos, ya en manos de las áreas que se encargaban de la misma, no mantenían el cuidado y la confidencialidad de la información. En cuanto al resultado de las entrevistas, que se estructuró entre empleados usuarios y empleados como parte del proceso de distribución, se llega a la conclusión de que para una parte de los usuarios la impresión y entrega de los recibos es importante ya que mes a mes esperan recibir esta documentación, mientras que, para el resto de los usuarios al no darles un uso necesario la recepción del documento les es indiferente.

En cuanto a los empleados que participan en proceso de distribución, concluimos que el proceso les genera una carga de trabajo adicional que no les corresponde o para los que no fueron contratados originalmente, es decir, no es una tarea que está descrita en el puesto pero que es necesaria realizar.

Por otro lado, se registra un clima tenso entre algunas áreas que ofrecen resistencia a esta tarea con sus pares del área de Recursos Humanos.

De la evaluación de puesto, según las competencias mencionadas anteriormente, se concluye que el puesto del analista es el indicado para diseñar y completar la implementación de una plataforma que distribuye la documentación y, por ende, es el puesto a capacitar en el manejo de la plataforma.

Por último, de las encuestas de opinión se concluye que, según el nivel de estudios de los empleados, estos pueden recibir una capacitación y comprender el contenido sin problemas, siempre y cuando el capacitador apunte en la dirección correcta y diseñe un plan acorde a las necesidades de los empleados y de la compañía.

También, se detectó que un gran porcentaje de los empleados están entusiasmados con la oportunidad que plantea la metodología Lean de rediseñar procesos en pos de la mejora continua. Otro dato que arroja la encuesta es que los empleados se sienten escuchados por sus mandos medios, lo cual facilita la comunicación, el debate de ideas y el trabajo de equipo.

Algunos analistas ven con buenos ojos y con entusiasmo la incorporación de una nueva metodología de trabajo que les permita diseñar un proceso que se adecue a las necesidades del área y de la compañía donde tengan poder de decisión. Por otro lado, dentro el mismo grupo de analistas algunos mostraron resistencia al cambio cuando la propuesta viene desde afuera

del área e incluso la resistencia al cambio se presenta cuando la propuesta de cambio provenga de la gerencia misma.

La realidad es que en sintonía con la cultura de la compañía que derivó en la incorporación de una metodología de trabajo que pone en manos y en ideas de los trabajadores, los cambios en los procesos es un hecho inevitable, por ende, se desarrollará un plan de capacitación para incorporar las ideas Lean tanto a los administradores cómo a los empleados/ usuarios de una plataforma, que implica también un cambio cultural para la empresa.

A su vez se propone diseñar un plan de capacitación para los empleados en el manejo de la nueva plataforma de gestión documental.

## **CAPÍTULO IV - Plan Anual de Capacitación**

### **4.1 Diagnóstico**

El diagnóstico en la compañía surgió luego de una evaluación de los resultados a nivel global para la implementación de la metodología Lean para analistas, mandos medios, gerentes y directores

De esta nueva forma de trabajo, se desprende la implementación de una nueva forma de distribuir documentación. Este trabajo se enfocará en la capacitación de los mandos medios en el uso de esta herramienta.

Para los objetivos específicos, tomamos en cuenta la definición de Piovani (2007), “La formulación de los objetivos debe estar relacionada lógicamente con el problema de investigación” (p.34). Desde esta perspectiva y dado que los objetivos específicos obedecen al general los objetivos específicos a alcanzar son;

- Realizar un diagnóstico de las necesidades de la empresa con respecto a lo que demanda el mercado y la competencia.
- Identificar las áreas que tienen deficiencias y son actividades sensibles o esenciales para el funcionamiento de la compañía.
- Desarrollar un plan de capacitación anual involucrando a integrantes de distintas áreas para tener una variedad de perspectivas.
- Desarrollar y optimizar las competencias de los empleados a capacitar.

- Amalgamar las culturas de la compañía de bandera nacional recientemente adquirida con la cultura de la empresa compradora.
- Aumentar la producción y minimizar los errores.
- Formar una nueva cultura que busque unificar la forma de trabajo.

El plan de capacitación anual surge de la necesidad de resolver uno o varios procesos deficientes, pero es importante detectar qué tipo de necesidades es la que tenemos, Blake (2000), nos propone tres tipos de necesidades;

- “Necesidad de capacitación por discrepancia, aquella que ya tenemos y obedecen al hecho de que algún desempeño es insatisfactorio por la razón de que se carece de los conocimientos, las habilidades y las actitudes requeridas.”
- “Necesidad de capacitación por cambio, a aquellas que sucederán por el hecho de que modificaremos la manera de hacer algo que actualmente se está haciendo de una forma distinta a la que requiera el proyecto”
- “Necesidad de capacitación por incorporación a lo que surgirá como consecuencia de que el proyecto contempla la realización de tareas que actualmente no se están haciendo”

De las tres definiciones que nos brinda el autor, la más acertada para encarar nuestro plan es la primera, la necesidad de capacitación por discrepancia ya que es la necesidad que nos obliga a desarrollar un plan de capacitación orientado a actualizar el conocimiento y la forma de realizar las tareas diarias, es decir que lo que buscamos con el plan de capacitación es detectar las aptitudes, corregir las formas de trabajo y desarrollar habilidades y competencias y compartir nuevos conocimientos sobre el proceso en cuestión. Aunque esto no impide que en este proceso de identificar a los empleados con el mejor perfil que se adecuen al puesto haya un intercambio de empleados entre las áreas. Si bien esto es potencialmente factible debería realizarse antes de la capacitación y por ende la maximización y absorción del conocimiento será aún mayor, así como disminuirá la resistencia al cambio ya que la motivación de los nuevos ingresantes será distinta.

Entonces, para lograr un diagnóstico debemos conocer la realidad de la compañía y el impacto del proceso sobre el cual se pretende capacitar a los empleados, para ello debemos despojarnos

de cualquier creencia que nos pueda influir en el diseño de la capacitación misma, ya que el propósito de la capacitación es alcanzar los objetivos y no cubrir nuestras expectativas.

Por otro lado, desarrollaremos una hipótesis de cuál es la manera correcta y más ventajosa para la compañía de llevar a cabo dicho proceso es decir la forma más eficiente, la cual será refutada o no por los integrantes de las distintas áreas que desde su perspectiva buscarán sus falencias. En el caso de no hallarlas, o de elegir el proceso que más se adecue a las exigencias continuaremos con la elección del enfoque metodológico.

Se utilizará en un principio un enfoque cuantitativo que irá de lo general a lo particular, basado en la recolección de datos. Hernández Sampieri (2011) afirma que “Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos” es decir que todo o casi todo lo que involucra al proceso en cuestión es medible en cantidades, por ejemplo el tiempo de demora en efectuar un servicio, la respuesta al cliente, los traslados de valores desde y hacia la compañía, la cantidad de empleados para realizar una o varias tareas, todo puede formar parte de las estadísticas en forma de datos o variables y los cuales deben ser lo más objetivos posible.

Estos datos pueden ser relevados de la realidad, y con respecto a la realidad Hernández Sampieri (2011) afirma que “La búsqueda cuantitativa ocurre en la “realidad externa” al individuo. Conviene ahora explicar cómo se concibe la realidad con esta aproximación a la investigación. Es decir que mediante encuestas estandarizadas a través de formularios electrónicos que difundan cuestionarios semi – estructurados totalmente anónimos podríamos revelar datos de la realidad que pretendemos cuantificar para luego modificar.

Luego utilizamos un enfoque cualitativo mediante el cual podríamos usar entrevistas enfocadas en la jefatura encargada de supervisar los procesos diarios a modificar, para que desde su perspectiva nos brinden información sobre qué factores influyen en el proceso a modificar, y nos brinden la observación in situ propia de las jefaturas que están en el día a día.

No solo la jefatura nos brindará la observación in situ, también tendremos que experimentar en los mismos horarios y en el mismo lugar el funcionamiento de los procesos a modificar.

Para verificar que los objetivos han sido alcanzados en el porcentaje más alto, una vez finalizada la capacitación tendremos que volver a evaluar y realizar un nuevo diagnóstico, de esta manera compararemos los resultados del primer diagnóstico pre-capacitación con el resultado más reciente una vez que las nuevas prácticas y los conocimientos ya se hayan aplicado.

Dentro de la compañía, cómo mencionamos anteriormente, se detectaron muchas oportunidades de mejoras en diversos procesos vinculados directa o indirectamente con la operación que se presenta cómo la columna vertebral de la empresa.

#### **4.2 Plan Anual de Capacitación**

En esta etapa del trabajo integrador final, avanzaremos en detalle sobre el objetivo general cómo el diseño del plan anual de capacitación, ahondaremos en costos, objetivos específicos, desarrollaremos un cronograma anual de capacitaciones así cómo los formularios necesarios para registrar a los participantes de capacitación cómo al capacitador en la Metodología Lean y de la utilización de la plataforma para la gestión documental.

El plan debe alcanzar el objetivo de capacitar a un número determinado de empleados en todo el país a lo largo del periodo 2022, organizando capacitaciones mensuales a lo largo el año, para que estos a su vez tengan las herramientas necesarias para detectar y corregir errores y desarrollar mejoras en los procesos diarios con los cuales interactúan diariamente.

A su vez, la incorporación de las nuevas competencias para los empleados, deben estar alineados con la misión y en sintonía con la cultura y los valores que está pregonando. Este punto está incluido dentro del objetivo específico.

#### **4.3 Diseño de actividades**

El diseño de las actividades de capacitación, están a cargo del área de Capacitación & Desarrollo íntegramente, la duración de la capacitación está calendarizada en forma anual, excepto aquellos meses que se encuentren en el periodo vacacional ya que es más difícil planificar una agenda de capacitación con las ausencias de los trabajadores que se encuentren gozando de sus vacaciones.

Los empleados que por circunstancias excepcionales no pueden concurrir a la convocatoria, se les asigna una fecha que es acordada entre el Capacitador y el empleado para garantizar la permanencia en el curso.

El Capacitador fue incorporado a la compañía en diciembre del año 2021 con el fin de que se familiarice con la compañía y participe en el diseño de la capacitación anual.

Las capacitaciones serán en grupos sin distinguir categorías, tanto en el formato virtual como el presencial, los grupos mixtos son una ventaja ya que los participantes intercambiarán experiencias, dudas, etc. mientras que a su vez se reducen las distancias entre cargos fomentando la comunicación coincidiendo con Chiavenato, cuando el autor sostiene que ‘La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser trainees, auxiliares, jefes o gerentes, y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes, o, incluso, personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.’

Tanto a los empleados convocados como a sus superiores se le comunicará a través e-mail desde la casilla el área de Capacitaciones el horario y lugar al que deben concurrir con un mes de anticipación para que puedan organizar sus tareas y estas no se vean afectadas coordinando los reemplazos respectivos. Todas las capacitaciones se realizan en el horario en el que los trabajadores se desempeñan.

A todos los participantes se les entregará folletería con más información sobre el tema, así como plantillas de trabajo para presentar sus futuros proyectos de mejora.

a) **Capacitación Lean**

La capacitación está dirigida al personal que se encuentra fuera de convenio o aquellos que lideran procesos que son vitales para la operación o que participan en procesos que tienen una oportunidad de ser mejorados con el fin de reducir los costos.

Sólo las tres sucursales más grandes recibirán una capacitación presencial, debido a que estas pueden agrupar gerentes de sucursales aledañas.

La meta es capacitar a todos los empleados seleccionados en las distintas categorías que la metodología exige, oro, plata y bronce para que una vez finalizada ya se encuentren condiciones de presentar las mejoras de los procesos que habitualmente manejan o con los interactúan.

Además de la capacitación se realizará una inducción sobre Lean, para directores y Gerentes para que se familiaricen con la metodología quienes, a su vez, estarán en condiciones de

comunicarles y aclarar dudas a sus respectivos equipos de trabajo sobre la incorporación de esta metodología a las tareas diarias.

| PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA METODOLOGIA LEAN |  |              |
|---|--|--------------|
| <b>TIPO DE CAPACITACION</b>                 |  |              |
| Grupal: x                                   | Individual: -  |              |
| <b>MODALIDAD</b>                            |  |              |
| Virtual: Para empleados de sucursales       | Presencial: Casa Central, sucursal de Rosario, Mar del Plata y Mendoza |              |
| <b>TOTAL DE CAPACITACIONES</b>              |  |              |
| Anuales: 72                                 | Mensuales: 8   | Semanales: 2 |
| <b>TIPO</b>                                 |  |              |
| Curso: x                                    | Seminario: -   | Taller: -    |

| OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION   |   |
|--|---|
| <b>Objetivos Generales:</b>  |   |
| 1) Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.<br>2) Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.<br>3) Modificar actitudes para contribuir a crear un clima   |   |
| <b>Objetivos Especificos:</b>  |   |
| a) Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.<br>b) Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.<br>c) Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.<br>d) Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.<br>e) Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.<br>f) Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.<br>g) Generar canales de comunicación entre los areas y entre los empleados y sus pares. |   |
| <b>ALCANCE DE EMPLEADOS</b>  |   |
| A todos los empleados que no se encuentran fuera de un convenio colectivo de trabajo o empleados a cargo de procesos sensibles o fundamentales para la operatoria.   | Total de empleados a capacitar en el año: 1080<br>Total de empleados a capacitar por cada jornada: de 10 a 20 empleados |

| <b>CONTENIDOS Y DURACION</b>             |                 |
|--|-----------------|
| <b>Modulo 1; Introduccion e historia</b> | <b>Duracion</b> |
| ¿Qué es Lean?                            | 15'             |
| Origen e Historiade Lean                 | 15'             |
| Muda –Las 8 pérdidas                     | 15'             |
| Enfoque en las personas                  | 20'             |
| Programade Certificación                 | 10'             |
| <b>Modulo 2; Herramientas Lean</b>       | <b>Duracion</b> |
| Herramientas Lean                        | 15'             |
| ¿Qué son las 5S?                         | 20'             |
| ¿Es necesario aplicar 5S?                | 20'             |
| ¿Qué es 5 S? / Objetivodel 5S.           | 20'             |
| <b>Break</b>                             | 15'             |
| Implementación                           | 25'             |
| Kaizen                                   | 20'             |
| Gemba                                    | 20'             |
| VSM                                      | 15'             |
| A3                                       | 20'             |
| Beneficios del A3                        | 15'             |
| <b>Modulo 3; Graficos</b>                | <b>Duracion</b> |
| Medidas del Flujo de Valor               | 20'             |
| Gestión Visual                           | 20'             |
| Objetivos de la Gestión Visual           | 20'             |
| Respuestas a consultas y dudas           | 15'             |
| Agradecimientos finales                  | 5'              |
| <b>Duracion total: 6 hs</b>              |                 |

Fuente propia (2022)

| <b>FINES DEL PLAN DE CAPACITACION</b>  |
|--|
| Que los empleados tengan manejo de las herramientas Lean<br>Impulsar la eficacia organizacional<br>Incrementar la productividad de la compañía<br>Aplicar mejoras en los procesos existentes y diseñar nuevos procesos en reemplazo de los procesos deficientes.<br>Elevar el nivel de rendimiento de los Procesos |
| <b>METAS</b>   |
| Capacitar al 100% de los empleados en los tiempos establecidos   |
| <b>MÉTODO O TÉCNICA DE ENSEÑANZA</b>   |
| Exposicion<br>Videos<br>Folleteria   |
| <b>RECURSOS</b>  |
| <b>Humanos</b><br>Capacitador; Fabio Perez,Ingeniero Industrial, graduado en la Universidad Tecnológica Nacional, Jefe del area de Mejoras y Procesos<br>Lider Lean, Entrenamiento en Lean Six Sigma Green Belt en 3M Argentina  |
| <b>Materiales</b><br>Sala auditorio<br>Catering de desayuno, medialunas, café, te, mate.<br>Proyector<br>Notebook<br>Internet via Wi Fi<br>15 Mesas<br>30 Sillas<br>Lapiceras y anotadores   |

| <b>MATERIAL ENTREGABLE</b>  |                               |
|---|-------------------------------|
| Folletería física<br>Manuales en formato PDF, distribuido via e-mail<br>Modelos de herramientas digitales Lean<br>Manuales en formato físicos entregable en las capacitaciones presenciales   |                               |
| <b>EVALUACIÓN</b>   |                               |
| Indicadores de gestión de RR.HH., una vez recibida la capacitación se evalúan las cantidades de presentaciones de proyectos de mejoras de cada área, se solicita una por año a cada empleado. | Porcentaje de asistencia 100% |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>   |                               |
| Financiado a través del presupuesto anual aprobado por la Dirección de la compañía  |                               |

Fuente propia (2022)

### **b) - Recibos de Haberes - Gestión eficiente**

La capacitación se dividirá en dos partes, en capacitaciones en formato presencial para casa central y en capacitaciones en formato virtual para el resto de las sucursales que se encuentran distribuidas en el país.

Se proyecta capacitar a todo el personal en un lapso de 5 meses.

En ambos casos el contenido de la capacitación es el mismo, sólo varía la virtualidad y que los grupos de empleados convocados serán más pequeños.

Esta diferencia, tiene un impacto directo sobre el costo anual de las mismas, como veremos más adelante, aprovechando este recurso.

La capacitación presencial en casa central está dirigida principalmente a todos los mandos medios, los cuales se les indicará que una vez capacitados, asesoren a los empleados operativos sobre el uso y las herramientas de la plataforma. Los mismos serán convocados a través de un e-mail donde se les indicará el horario y el lugar al que deben asistir.

Para el caso de los empleados de las sucursales, también serán convocados durante sus horarios laborales y se reunirán en una sala acondicionada para 8 personas donde se proyectará el contenido.

| PLAN DE CAPACITACIÓN DE RECIBOS DE HABERES - GESTION EFICIENTE |   |              |
|--|---|--------------|
| <b>TIPO DE CAPACITACION</b>                                    |   |              |
| Grupal: X  | Individual: -   |              |
| <b>MODALIDAD</b>   |   |              |
| Virtual: Para sucursales                                       | Presencial: Para el personal administrativo y operativo de Casa Central |              |
| <b>TOTAL DE CAPACITACIONES</b>                                 |   |              |
| Anuales: 40  | Mensuales: 8  | Semanales: 2 |
| <b>TIPO</b>  |   |              |
| Curso: X   | Seminario: -  | Taller: -    |

Fuente propia (2022)

| OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION   |  |
|--|--|
| <b>Objetivos Generales;</b>  |  |
| 1) Desarrollar las capacidad del personal para la autogestion de sus recibos de haberes mensuales y documentacion adicional. |  |
| <b>Objetivos Especificos;</b>  |  |
| a) Mostrar todas las herramientas que ofrece la plataforma   |  |
| b) Evacuar todas las dudas sobre el uso de la plataforma   |  |
| ALCANCE DE EMPLEADOS   |  |
| A todos los empleados que se encuentran fuera de convenio, coordinadores, lideres y jefes de equipo                          | Total de empleados a capacitar en forma presencial en el año: 880<br>Total de empleados a capacitar por cada jornada: 22<br>Total de empleados a capacitar en forma virtual en el año: 320<br>Total de empleados a capacitar por cada jornada: 8 |

| <b>CONTENIDOS Y DURACION</b>  |                               |
|---|-------------------------------|
| <b>Modulo 1; Introduccion a la plataforma</b>   | <b>Duracion</b>               |
| Demostracion de la plataforma   | 30'                           |
| Instrucciones para la autogestion en la App de la plataforma  | 30'                           |
| <b>Modulo 2; Manejo de la plataforma</b>  | <b>Duracion</b>               |
| Uso de la plataforma a traves de la web   | 30'                           |
| Respuestas a consultas y dudas  | 25'                           |
| Agradecimientos finales   | 5'                            |
| <b>Duracion total: 2 hs</b>   |                               |
| <b>FINES DEL PLAN DE CAPACITACION</b>   |                               |
| Que los empleados tengan autogestion de los recibos de haberes<br>Que los empleados conozcan y se familiarizen con las herramientas de la plataforma para el uso de futuros proyectos de gestion documental, como el envío de certificados medicos, etc. a traves de la plataforma.                                       |                               |
| <b>METAS</b>  |                               |
| Capacitar al 100% de los empleados que se encuentran fuera de convenio en los tiempos establecidos  |                               |
| <b>MÉTODO O TÉCNICA DE ENSEÑANZA</b>  |                               |
| Exposicion<br>Videos<br>Folleteria<br>Cañon<br>Instructivos en formato fisico y formato digital   |                               |
| <b>RECURSOS</b>   |                               |
| <b>Humanos</b><br>Capacitadores:<br>Juan de Lara, representante comercial de la plataforma<br>Laura Gulino, analista de RRHH - area Liquidaciones de haberes<br>Edgardo Airas, analista de RRHH - area Liquidaciones de haberes<br><br><b>Materiales</b><br>Sala auditorio<br>Proyector<br>Notebook<br>Internet via Wi Fi |                               |
| <b>MATERIAL ENTREGABLE</b>  |                               |
| Folleteria fisica<br>Instructivos en formato PDF, distribuido via e-mail o por mensajeria instantanea<br>Instructivos en formato fisicos entregable en las capacitaciones presenciales  |                               |
| <b>EVALUACIÓN</b>   |                               |
| Indicadores de gestión de RR.HH., una vez recibida la capacitacion se evalua y se sigue la interaccion de cada empleado con la plataforma, mediante la firma y recepcion de los recibos y las consultas recibidas post capacitacion.  | Porcentaje de asistencia 100% |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>   |                               |
| Financiado a traves del presupuesto anual aprobado por la Direccion de la compañía  |                               |

Fuente propia (2022)

#### 4.4 Costos

El área de Capacitación & Desarrollo hace una proyección monetaria del total de las capacitaciones que se realizan a lo largo del año, aplicando un aumento estimado a mitad de año debido a las paritarias que revalorizan las horas de los trabajadores, así como el valor de los insumos, etc.

Esté presupuesto del año de capacitación es presentado, evaluado, aprobado en el mejor de los casos o no por la Dirección, en caso de no aprobarse se revisa y se aprueba un monto menor. En este caso se priorizan las capacitaciones exigidas por ley para la actividad o aquellas que son exigidas en los convenios colectivos de trabajo de los trabajadores que se desempeñan en la compañía. Vale decir que la aprobación de los valores de los ítems que componen el plan anual, son tomados como referencia de los años anteriores para seguir una coherencia.

La aprobación del mismo, está sujeta al retorno que tendrá la inversión para la compañía, aunque este resultado se verá cuando se realicen los indicadores que demuestran que el proceso de evaluación de capacitación arrojó los resultados esperados.

Durante la pandemia hubo un desarrollo veloz de plataformas digitales que facilitaron el trabajo virtual o el home office, y si bien la pandemia finalizó, la costumbre de tener reuniones y capacitaciones virtuales se normalizó, realizándose de esta manera con trabajadores de distintas sucursales que no se podían trasladar o que la reunión no requiere de la presencialidad de los mismos para que estas se lleven a cabo.

Para el caso de la Capacitaciones este avance tecnológico significó una reducción de costos.

##### a) **Lean**

El costo de la capacitación Lean, al ser obligatoria ya que la incorporación de esta metodología es una exigencia a todas las filiales del mundo por la casa matriz de EEUU, tiene cierta prioridad con respecto a otras capacitaciones ya que la evaluación de los resultados no sólo se realizará a nivel nacional, sino que estos se reportan a la casa matriz.

Por este motivo la aprobación del presupuesto es casi automática, aunque esto implica que el costo no tenga valores exorbitantes o fuera de los normales apreciados en otras capacitaciones similares.

| CAPACITACION                  | Mes                  | 2022 |                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      |               |
|-------------------------------|----------------------|------|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|
|                               |                      | 1    | 2               | 3                   | 4                   | 5                   | 6                   | 7                   | 8                   | 9                   | 10                  | 11                  | 12                   | Total Annual  |
| METODOLOGIA LEAN              | EMPL. A CAPACITAR    |      |                 | 1080                | 1080                | 1080                | 1080                | 1080                | 1080                | 1080                | 1080                | 1080                |                      |               |
|                               | EMPL. POR MES        |      |                 | 120                 | 120                 | 120                 | 120                 | 120                 | 120                 | 120                 | 120                 | 120                 |                      |               |
|                               | CATERING             |      |                 | \$ 88.680           | \$ 88.680           | \$ 88.680           | \$ 88.680           | \$ 133.020          | \$ 133.020          | \$ 133.020          | \$ 133.020          | \$ 133.020          |                      | \$ 1.019.820  |
|                               | MATERIALES           |      |                 | \$ 180.000          | \$ 180.000          | \$ 180.000          | \$ 180.000          | \$ 270.000          | \$ 270.000          | \$ 270.000          | \$ 270.000          | \$ 270.000          |                      | \$ 2.070.000  |
|                               | CAPACITADOR          |      |                 | \$ 19.500           | \$ 19.500           | \$ 19.500           | \$ 19.500           | \$ 29.250           | \$ 29.250           | \$ 29.250           | \$ 29.250           | \$ 29.250           |                      | \$ 224.250    |
|                               | AUDITORIO            |      |                 | \$ 20.000           | \$ 20.000           | \$ 20.000           | \$ 20.000           | \$ 30.000           | \$ 30.000           | \$ 30.000           | \$ 30.000           | \$ 30.000           |                      | \$ 230.000    |
|                               | HS DE EMPLEADOS      |      |                 | \$ 1.005.120        | \$ 1.005.120        | \$ 1.005.120        | \$ 1.005.120        | \$ 1.507.680        | \$ 1.507.680        | \$ 1.507.680        | \$ 1.507.680        | \$ 1.507.680        |                      | \$ 11.558.880 |
|                               | PASAJES              |      |                 | \$ 0                | \$ 59.000           | \$ 0                | \$ 88.500           | \$ 0                | \$ 88.500           | \$ 0                | \$ 0                | \$ 0                |                      | \$ 236.000    |
|                               | ESTADIAS             |      |                 | \$ 0                | \$ 15.000           | \$ 0                | \$ 22.500           | \$ 0                | \$ 22.500           | \$ 0                | \$ 0                | \$ 0                |                      | \$ 60.000     |
|                               | <b>Total mensual</b> |      |                 | <b>\$ 1.313.300</b> | <b>\$ 1.387.300</b> | <b>\$ 1.313.300</b> | <b>\$ 1.424.300</b> | <b>\$ 1.969.950</b> | <b>\$ 2.080.950</b> | <b>\$ 1.969.950</b> | <b>\$ 1.969.950</b> | <b>\$ 1.969.950</b> |                      |               |
| <b>COSTO POR PARTICIPANTE</b> |                      |      | <b>\$ 1.216</b> | <b>\$ 1.285</b>     | <b>\$ 1.216</b>     | <b>\$ 1.319</b>     | <b>\$ 1.824</b>     | <b>\$ 1.927</b>     | <b>\$ 1.824</b>     | <b>\$ 1.824</b>     | <b>\$ 1.824</b>     |                     | <b>\$ 15.398.950</b> |               |

## b) Recibo de haberes, gestión eficiente

La capacitación del proyecto de incorporación de plataforma que permitirá a los trabajadores recibir, firmar y tener a su disposición sus recibos de haberes y también gestionar con el sector de Recursos Humanos documentación como certificados médicos, solicitudes de certificados de trabajo, etc., a través de la plataforma se realizará en dos etapas.

Debido a que la carga horaria no es superior a 2 horas, en casa central será presencial lo que nos generará los siguientes valores a invertir.

| CAPACITACION  | Mes                  | 2022 |                 |                   |                   |                   |                   |                     |             |             |             |             |                     |              |
|---|----------------------|------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|--------------|
|   |                      | 1    | 2               | 3                 | 4                 | 5                 | 6                 | 7                   | 8           | 9           | 10          | 11          | 12                  | Total Annual |
| RECIBOS DE HABERES - GESTION EFICIENTE (Presencial) | EMPL. A CAPACITAR    |      |                 | 880               | 880               | 880               | 880               | 880                 | 0           | 0           | 0           | 0           |                     | -            |
|   | EMPL. POR MES        |      |                 | 176               | 176               | 176               | 176               | 176                 | 0           | 0           | 0           | 0           |                     | -            |
|   | CATERING             |      |                 | \$ 130.064        | \$ 130.064        | \$ 130.064        | \$ 130.064        | \$ 195.096          | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        |                     | \$ 715.352   |
|   | MATERIALES           |      |                 | \$ 264.000        | \$ 264.000        | \$ 264.000        | \$ 264.000        | \$ 396.000          | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        |                     | \$ 1.452.000 |
|   | CAPACITADOR          |      |                 | \$ 15.000         | \$ 15.000         | \$ 15.000         | \$ 15.000         | \$ 22.500           | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        |                     | \$ 82.500    |
|   | AUDITORIO            |      |                 | \$ 20.000         | \$ 20.000         | \$ 20.000         | \$ 20.000         | \$ 30.000           | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        |                     | \$ 110.000   |
|   | HS EMPLEADOS         |      |                 | \$ 491.392        | \$ 491.392        | \$ 491.392        | \$ 491.392        | \$ 737.088          | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        |                     | \$ 2.702.656 |
|   | PASAJES              |      |                 | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0                | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        |                     | \$ 0         |
|   | ESTADIAS             |      |                 | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0                | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        |                     | \$ 0         |
|   | <b>Total mensual</b> |      |                 | <b>\$ 920.456</b> | <b>\$ 920.456</b> | <b>\$ 920.456</b> | <b>\$ 920.456</b> | <b>\$ 1.380.684</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> |                     |              |
| <b>COSTO POR PARTICIPANTE</b>                       |                      |      | <b>\$ 1.046</b> | <b>\$ 1.046</b>   | <b>\$ 1.046</b>   | <b>\$ 1.046</b>   | <b>\$ 1.569</b>   | <b>\$ 0</b>         | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> |             | <b>\$ 5.062.508</b> |              |

Fuente propia (2022)

Y en el caso de la capacitación a distancia de los trabajadores, sí bien es una cantidad mucho menor de empleados a capacitar las que se encuentran en las sucursales, al ser virtual se utilizan muchos menos recursos, lo significa un menor costo con respecto a la capacitación presencial. Las capacitaciones virtuales no sólo tienen una ventaja monetaria, sino que también se pueden grabar, distribuir entre los empleados participantes o incluso el capacitador las puede repasar para tener en cuenta los temas que se tocaron y cómo estos fueron expuestos.

| CAPACITACION                                     | Mes                  | 2022 |                 |                   |                   |                   |                   |                   |             |             |             |             |                     |              |
|--|----------------------|------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|--------------|
|  |                      | 1    | 2               | 3                 | 4                 | 5                 | 6                 | 7                 | 8           | 9           | 10          | 11          | 12                  | Total Anual  |
| RECIBOS DE HABERES - GESTION EFICIENTE (Virtual) | EMP. A CAPACITAR     |      |                 | 320               | 320               | 320               | 320               | 320               | 0           | 0           | 0           | 0           |                     | -            |
|  | EMP. POR MES         |      |                 | 64                | 64                | 64                | 64                | 64                | 0           | 0           | 0           | 0           |                     | -            |
|  | CATERING             |      |                 | \$ 23.648         | \$ 23.648         | \$ 23.648         | \$ 23.648         | \$ 23.648         | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        |                     | \$ 118.240   |
|  | MATERIALES           |      |                 | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        |                     | \$ 0         |
|  | CAPACITADOR          |      |                 | \$ 19.500         | \$ 19.500         | \$ 19.500         | \$ 19.500         | \$ 29.250         | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        |                     | \$ 107.250   |
|  | AUDITORIO            |      |                 | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        |                     | \$ 0         |
|  | HS EMPLEADOS         |      |                 | \$ 536.064        | \$ 536.064        | \$ 536.064        | \$ 536.064        | \$ 804.096        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        |                     | \$ 2.948.352 |
|  | PASAJES              |      |                 | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        |                     | \$ 0         |
|  | ESTADIAS             |      |                 | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        | \$ 0        |                     | \$ 0         |
|  | <b>Total mensual</b> |      |                 | <b>\$ 579.212</b> | <b>\$ 579.212</b> | <b>\$ 579.212</b> | <b>\$ 579.212</b> | <b>\$ 856.994</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> |                     |              |
| <b>COSTO POR PARTICIPANTE</b>                    |                      |      | <b>\$ 1.810</b> | <b>\$ 1.810</b>   | <b>\$ 1.810</b>   | <b>\$ 1.810</b>   | <b>\$ 2.678</b>   | <b>\$ 0</b>       | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 0</b> |             | <b>\$ 3.173.842</b> |              |

Fuente propia (2022)

## 4.5 Cronograma Anual

En el siguiente cronograma, figuran todas las capacitaciones exigidas por ley para la actividad de la compañía y las exigidas por los convenios colectivos con los cuales la compañía trabaja. Pero también hay otras capacitaciones para empleados que no están en ningún convenio y que la compañía invierte en ellos para capacitarlos ya que hay tareas que implican el uso de determinadas herramientas como el dominio del idioma inglés para los empleados que interactúan con sus pares de la casa matriz.

No todas las capacitaciones que vemos en el cronograma tienen como desarrollar competencias para realizar las tareas relacionadas a la operativa diaria, hay capacitaciones que están relacionadas a reforzar la cultura de la compañía o cuando está incorpora un nuevo valor, estas se pueden dar por ejemplo exclusivamente de manera virtual.

| TIPO DE CAPACITACION | CLASIFICACION                          | MESES |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
|----------------------|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--|
|                      |  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |  |
| TECNICA              | EXCEL                                  |       |   | x | x | x | x | x | x | x | x  |    |    |  |
| TECNICA              | INGLES                                 | P     |   | x | x | x | x | x | x | x | x  |    |    |  |
| TECNICA              | INDUCCION SOX                          |       |   |   |   | x |   |   | x |   |    |    |    |  |
| TECNICA              | RECIBOS DE HABERES - GESTION EFICIENTE | E     |   | x | x | x | x | x |   |   |    |    |    |  |
| TECNICA              | CAPACITACION ISO 9001/ 2015            |       |   |   | x |   |   | x |   |   |    | x  |    |  |
| DESARROLLO           | LIDERAZGO                              | R     |   | x |   |   |   | x |   |   |    |    |    |  |
| DESARROLLO           | ENTRENAMIENTO DE OBJETIVOS             |       |   |   | x |   |   |   | x |   |    |    |    |  |
| DESARROLLO           | ENTRENAMIENTO GESTION DEL TALENTO      | I     |   |   |   | x |   |   |   | x |    |    |    |  |
| DESARROLLO           | ESCUELA DE CHOFER                      |       |   | x |   |   | x |   |   | x |    |    |    |  |
| DESARROLLO           | ESCUELA DE JEFE DE EQUIPO              | O     |   |   |   | x |   |   | x |   |    |    | x  |  |
| LEAN                 | INDUCCION LEAN PASANTES                | D     |   | x |   |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
| LEAN                 | INDUCCION LEAN                         |       |   | x |   |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
| LEAN                 | ENTRENAMIENTO LEAN BRONCE              | O     |   | x | x | x | x | x | x | x | x  | x  | x  |  |
| LEAN                 | ENTRENAMIENTO LEAN PLATA               |       |   |   |   |   |   |   | x | x |    |    |    |  |
| LEAN                 | ENTRENAMIENTO LEAN ORO                 |       |   |   |   |   |   |   |   |   | x  | x  |    |  |
| CULTURA              | VALORES                                |       |   |   |   | x |   |   | x |   |    |    | x  |  |
| CULTURA              | FACTORES DE ÉXITO                      | V     |   |   | x |   |   | x |   |   |    | x  |    |  |
| CULTURA              | FORMACIÓN DE ETICA                     |       | x |   |   |   | x |   |   | x |    |    |    |  |
| CULTURA              | PROCESO DE GESTION DESEMPEÑO           | A     |   |   |   | x |   |   | x |   |    |    | x  |  |
| SEG. & HIGIENE       | SAFETY + PREVENCION                    | C     |   | x |   |   | x |   |   | x |    |    |    |  |
| SEG. & HIGIENE       | PRIMEROS AUXILIOS-RCP                  |       |   |   | x |   |   | x |   |   |    | x  |    |  |
| SEG. & HIGIENE       | LINEAMIENTOS POLITICOS DE SEGURIDAD    | A     |   |   |   | x |   |   | x |   |    |    | x  |  |
| SEG. & HIGIENE       | PLAN DE EVACUACION, USO DE EXTINTORES  |       |   |   | x |   |   | x |   |   |    | x  |    |  |
| SEG. & HIGIENE       | PLAN DE EVACUACION ROLES               | C     |   |   | x |   |   | x |   |   |    | x  |    |  |
| SEG. & HIGIENE       | USO DE EXTINTORES, PRIMEROS AUXILIOS   |       | x |   |   |   | x |   |   | x |    |    |    |  |
| SEG. & HIGIENE       | PLAN DE EVACUACION, CLASES DE FUEGO    | I     |   | x |   |   | x |   |   | x |    |    |    |  |
| SEG. & HIGIENE       | PLAN DE EVACUACION, MOV. MANUAL CARGA  |       |   |   | x |   |   | x |   |   | x  |    |    |  |
| SEG. & HIGIENE       | SIMULACRO ATAQUE A PLANTA              | O     |   |   | x |   |   | x |   |   |    | x  |    |  |
| OPERATIVO            | DESARME Y ARMADO DEL ARMAMENTO         | N     |   | x |   |   |   | x |   |   | x  |    |    |  |
| OPERATIVO            | CHARLA DE SEGURIDAD TRIPULACIÓN        |       |   | x |   |   |   | x |   |   | x  |    |    |  |
| OPERATIVO            | ENTREN. DE PROCESAMIENTO DE VALORES    | A     |   |   | x |   |   | x |   |   | x  |    |    |  |
| OPERATIVO            | DETECCION DE BILLETES FALSOS           |       |   | x |   |   |   | x |   |   | x  |    |    |  |
| OPERATIVO            | REFUERZO DE TIRO Y OPERATORIA          | L     |   |   |   | x |   |   | x |   |    | x  |    |  |
| OPERATIVO            | ENTRENAMIENTO RECONTADORES             |       | x |   |   |   | x |   |   | x |    |    |    |  |
| OPERATIVO            | CURSO MANEJO DEFENSIVO                 |       |   | x |   |   | x |   |   | x |    |    | x  |  |
| OPERATIVO            | CURSO DE TIRO                          |       |   | x |   |   | x |   |   | x |    |    | x  |  |
| OPERATIVO            | MANEJO SEGURO DE AUTOELEVADORES        |       |   |   |   | x |   |   | x |   |    | x  |    |  |

Fuente propia (2022)

#### 4.6 Evaluación del programa de formación anual

El paso siguiente en un programa de capacitación anual, es la fase de la evaluación del impacto, para concluir, si el o los objetivos se cumplen al final del programa.

Para ello es necesario realizar un seguimiento de este y de aquellos procesos para los cuales los trabajadores fueron capacitados, el resultado evaluado servirá para retroalimentar el programa de capacitación, modificando la acción de capacitar si es necesario y por otro lado para comparar los resultados de un proceso previo a la capacitación con el mismo proceso posterior a la capacitación.

Entre los resultados esperados, está el cambio del comportamiento de los trabajadores, la incorporación de conocimiento útil, que esté sea puesto en práctica y que por último el resultado de la capacitación sea el esperado.

Aunque Kirkpatrick 2004, afirma que “los formadores no saben medir los resultados y compararlos con el coste de la acción o porque los hallazgos proporcionan indicios, como mucho, y no una prueba clara de que los resultados positivos vienen de la acción formativa”.

A su vez el autor también menciona cuatros niveles de formación y evaluación, estos son;

- Reacción: vinculado a la actividad formativa, este nivel es el que los trabajadores encuentran a la capacitación, positiva, favorable, atractiva y relevante para llevar a cabo sus trabajos. Resumidas en pocas palabras, encuentran la capacitación útil.
- Aprendizaje: el nivel en el que los trabajadores incorporan el conocimiento, las habilidades, las competencias, la actitud y el compromiso con sus tareas en función de su participación en la capacitación. Incluye cambios en las capacidades de los trabajadores, un desarrollo de habilidades y desde ya un aumento del conocimiento.
- Comportamiento: el grado en el que los trabajadores aplican lo que aprendieron o hacen uso de las competencias adquiridas durante la capacitación, cuando regresan a sus labores diarias. Este punto también hace referencia a un clima favorable que se puede generar con el cambio de conducta.
- Resultados: el nivel en el que se producen los resultados previstos como resultado de la capacitación, es decir, cómo aplican lo aprendido en los procesos diarios y cómo estos se modifican mostrando resultados económicos distintos a los obtenidos con anterioridad. Estos se pueden ver reflejados en el incremento de la producción, en la mejora de la calidad de los resultados, reducción de costos, accidentes, etc.

Partiendo del enfoque de Kirkpatrick (1990) tiene un enfoque cuantitativo o económico cuando plantea sus fases, priorizándolos sobre los resultados cualitativos de la formación. Estos son;

- Recogida de datos.
- Aislamiento de los efectos de la formación.
- Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos.

- Conversión a valores monetarios.
- Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).

Por otro lado, la autora Pinedo (2000) menciona el cálculo de costes del proceso de formación y lo define de la siguiente manera:

Por coste entendemos la expresión monetaria del consumo de medios de explotación en formación. El cálculo de costes es el primer paso a realizar en la evaluación del impacto de la formación, y se centra en identificar los costes implicados en los procesos de formación que realiza una organización. (p.67)

La autora los clasifica en costes fijos o variables y sirven para elaborar presupuestos de formación en forma global, los cuales permiten obtener el monto total de la inversión realizada en el programa de capacitación para luego calcular la rentabilidad, donde la autora por rentabilidad entiende que es ‘el impacto económico de la formación, expresado por el retorno de beneficios de la inversión realizada en formación.’ y agrega que con cada planificación se debe realizar un cálculo de costo - beneficio para verificar el beneficio neto que le deja a la compañía semejante inversión en la formación de sus empleados, para ello propone la siguiente fórmula;

$$\text{ROI} = \frac{\text{BENEFICIOS NETOS}}{\text{COSTOS}} \times 100$$

Con la capacitación Lean, la compañía espera tener una rentabilidad mayor en todos los procesos, ya que, la mejora de los procedimientos de trabajo apunta a ahorrar dinero, tiempo, generar calidad, etc. y se aplican en toda la empresa.

En cambio, con la capacitación de Recibos de sueldos - Gestión documental, el ahorro es ínfimo, pero cabe destacar que, sin la implementación del primero, la segunda mejora no hubiera sido posible.

Hasta aquí hablamos sobre la evaluación de la capacitación desde una perspectiva económica o cuantitativa y global de la empresa, pero también es conveniente evaluarla desde la

perspectiva cualitativa o de la calidad del programa de capacitación lo cual nos servirá para medir la satisfacción de los trabajadores con respecto al programa.

Para lograr esto, es necesario escuchar la opinión de los participantes, lo que se puede obtener a través de una encuesta anónima, o no.

La misma, se envía luego de finalizada la capacitación vía e-mail para que el empleado la imprima y complete y luego la entregue o se entrega en junto con la folletería cuando comienza el curso para que la completen y la dejen en un buzón cuando se retiran de la sala de capacitaciones.

Sí bien en el siguiente modelo consta los datos de los empleados, se insta a cada uno a que completen todos los campos con la mayor sinceridad posible ya que hasta las críticas contribuyen a la mejora del programa de capacitación.

|  |   |
|--|---|
| Form. 77   |   |
| <b>ENCUESTA DE SATISFACCION DE CAPACITACION LABORAL</b>  |   |
| <b>TEMA DE LA CAPACITACION:</b> <input style="width: 95%;" type="text"/>   |   |
| <b>NOMBRE DEL CAPACITADOR:</b> <input style="width: 95%;" type="text"/>  |   |
| <b>Agradecemos su participacion en este evento de capacitacion, por favor evaluar los siguientes aspectos de acuerdo a los valores que se encuentran a continuacion.</b> |   |
| <b>Apellido:</b>   | <input style="width: 85%;" type="text"/>                |
| <b>Nombre:</b>   | <input style="width: 85%;" type="text"/>                |
| <b>Cargo:</b>  | <input style="width: 55%;" type="text"/>                |
|  | <b>Legajo:</b> <input style="width: 15%;" type="text"/> |
| <b>Valoracion</b>  |   |
| 1) Muy deficiente  | 4) Bueno  |
| 2) Deficiente  | 5) Excelente  |
| 3) Regular   |   |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1  | ¿Qué le pareció el contenido utilizado en la capacitación?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | ¿El lenguaje utilizado en los materiales escritos fue?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | ¿El lenguaje del capacitador para expresar los temas fue?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | ¿Le resultaron útiles el tipo de materiales utilizados por los capacitadores?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | ¿Se han cumplido sus expectativas de formación?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | Valore la siguiente pregunta donde 1 es No y 5 es SI;<br>¿Pudo delegar sus tareas laborales, para recibir la presente capacitación?                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | La aplicación en el trabajo de los conocimientos adquiridos durante el curso fue   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | ¿Cómo calificaría la organización general del proceso de formación?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | El horario y la duración del curso fue   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Valore la siguiente pregunta donde 1 es No y 5 es SI;<br>¿Siente que conoce a más personas en la oficina que cuando aceptó el trabajo?                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Valore la siguiente pregunta donde 1 es muy poco, 3 es poco y 5 es mucho;<br>¿Según la capacitación recibida cuanto cree que puede aplicar en su puesto de | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Valore la siguiente pregunta donde 1 es No y 5 es SI;<br>¿Ha adquirido más habilidades con la sesión de formación?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Observaciones o sugerencias sobre los aspectos a mejorar son:**.....

.....

.....

**Firma:**..... **Fecha:** / /

Fuente propia (2022)

#### 4.7 Indicadores de impacto de gestión

Una vez finalizado el plan de capacitación anual y con el fin de relevar los resultados finales o también durante el transcurso de la misma, pero para corregir el curso del plan, es necesario realizar los indicadores de gestión de impacto de las capacitaciones, estos indicadores se realizan en su mayoría desde el sector de RRHH.

Estos datos nos brindarán una visualización del panorama y del rumbo que tiene el plan, si se cumplen los objetivos, si cantidad de participantes son los deseados, si las conductas de los participantes cambiaron corrigiendo antiguos errores, etc.

Pinedo (2000) define a los indicadores de impacto de la siguiente manera; ‘un indicador de impacto es una unidad de medida que permite identificar los efectos concretos y palpables de la formación en la organización (cualitativo y cuantitativo). Estos indicadores permiten identificar, seguir la evolución y medir los efectos reales que la formación ha generado en la organización durante un periodo de tiempo determinado.’ Para este tipo de capacitaciones es difícil realizar indicadores demostrables cuantitativamente sino más bien son indicadores de carácter cualitativo, cómo los definidos anteriormente por Pilar Pinedo (2000) define cómo blandos.

Y los clasifica en dos tipos;

a) Indicadores blandos;

- Difíciles de medir y más aún de cuantificar.
- Difíciles de traducir a valores monetarios.
- Subjetivos.
- Poco habituales en los datos de las empresas.
- Escasamente creíbles para la dirección.
- Siempre presentes en la formación.

b) Indicadores duros;

- Fáciles de medir y cuantificar.
- Fáciles de traducir a valores monetarios.
- Objetivos.
- Habituales en los datos de las empresas.
- Altamente creíbles para la dirección.
- Poco presentes en formación.

Por ejemplo, en nuestro proceso de capacitación METODOLOGÍA LEAN, desde el área de Capacitación & Desarrollo podemos realizar indicadores cuantitativos según la cantidad de asistentes capacitados por mes y si cumplen con lo planificado, también en este indicador se relevará mensualmente los costos que implicara realizar el plan anual de capacitación. Mientras

que el área de Mejora de Procesos, semestralmente presentará a la Dirección de la compañía los Indicadores propios de la metodología Lean implementada, que miden a los trabajadores que finalizaron la capacitación y que de los 30 a 45 días y ya presentaron proyectos de mejoras, el mismo se lo denominara como *'Proyectos de mejora presentados'*.

En cuanto a los objetivos, también realizarán un indicador sobre los proyectos presentados, implementados y que obtuvieron los resultados esperados al menos por dos meses, a esté indicador se lo denominara *'Proyectos implementados'*.

Otro indicador importante, es el que mide el costo monetario de los proyectos implementados, es decir, que se compara el gasto que se realizaba de todos los procesos antes de ser mejorados contra el costo de todos los procesos actuales que ya experimentaron mejoras y ya empezaron a presentar ahorros, a esté indicador se lo denomina *'Ahorro semestral'*.

Por su parte, el área de Liquidaciones tendrá a su cargo presentar, mensualmente por un lapso de 3 meses solamente presentar a la Dirección de RRHH, los indicadores de la capacitación RECIBOS DE HABERES - GESTIÓN EFICIENTE.

Sólo se presenta a la Dirección del área de RRHH y por un lapso menor ya que se concluye que la medición será sobre un proceso ya mejorado, que no se va a modificar por mucho tiempo, por lo que no tiene sentido destinar recursos a graficar un ahorro.

Sí bien está capacitación tiene indicadores cuantitativos cómo *'Cantidad de insumos ahorrados'* y *'Cantidad de empleados que utilizan la plataforma'* tiene características de proyecto corto en comparación con la Metodología Lean.

## **Conclusiones Finales**

En este Trabajo Integrador Final mediante los conceptos extraídos de la bibliografía de autores como Blake, Chiavenato, Tamayo - Tamayo etc., se realizó el diseño de un Plan de Capacitación Anual para ejercer una acción de capacitar a aproximadamente el 60% de los empleados de la compañía en todo el país en una nueva metodología de trabajo, que fue incorporada en la cultura de la compañía, impuesta en forma compulsiva por la casa matriz.

En cada capacitación se buscó la integración de los participantes de distintas áreas, sin importar el cargo, apuntando a fomentar las relaciones internas.

Se realizaron entrevistas y encuestas a una muestra determinada de la población de la compañía para analizar, detectar, evaluar y concluir un problema el cuál sirvió para desarrollar una hipótesis y hacer un diagnóstico.

En base a diagnóstico se diseñó un plan anual de capacitación para modificar las conductas de los trabajadores y que estos basándose en la metodología Lean puedan realizar autocríticas a los procesos o procedimientos de trabajo propios o de otras áreas con los que interactúan diariamente y sí de ser necesario, tengan las herramientas necesarias tanto tecnológicas, como las competencias, para llevar a cabo las modificaciones necesarias para realizar una mejora como fue caso el proyecto *Recibo de Haberes - Gestión Eficiente* que le significó a la compañía un ahorro en insumos, horas hombre de distribución, etc., mientras que para cada trabajador significó un salto de calidad en su documentación e interacción con RRHH y un ordenamiento de los documentos/ recibos de haberes mensuales de que firma.

La compañía incorporó el plan al calendario anual de capacitaciones y la extendió a todo el país aprovechando la virtualidad lo cual significó también un ahorro de costos, se pudo comparar la misma capacitación en formato virtual y presencial, se comparó ambos costos y el concluimos que el resultado de la primera tuvo un resultado más económico que la segunda. Dato que será tenido en cuenta para futuras capacitaciones en el año 2023.

Sí bien la compañía no dejó de formar a sus trabajadores, siempre busca que las capacitaciones tengan un retorno económico, en base a esto se concluye que la compañía percibe al plan de capacitación como una inversión y no como un gasto.

El Plan se pudo ejecutar de manera eficiente en los tiempos programados, en donde hubo una plena participación de los empleados convocados y luego seguimiento de los casos que a lo

largo del año subían de nivel (primero el empleado avanza a nivel bronce, luego de nivel bronce a plata y del nivel plata al nivel oro) o que no presentaron mejoras.

Durante el transcurso de la capacitación anual, al finalizar cada jornada de capacitación, se realizaron evaluaciones mediante una encuesta a los participantes quienes con sus devoluciones nos expresaban si la capacitación iba en la dirección correcta o si se era necesario modificarla. Los indicadores de impacto nos señalaron que porcentaje de empleados completaron, presentaron e implementaron proyectos de mejora.

En el año 2023, el número de jornadas de capacitaciones de esta metodología se mantuvo, pero varió el tema de cada una, disminuyeron las jornadas de capacitaciones en bronce, y aumentaron las jornadas de capacitaciones en plata y un poco menos las jornadas de capacitaciones en oro.

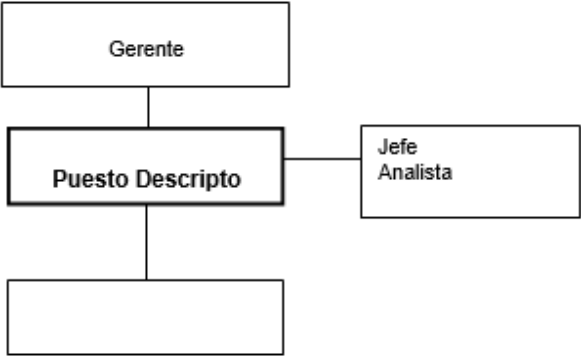
Con respecto al año 2021, todos los empleados que se capacitaron en bronce, ya certificaron en este nivel presentando proyectos de mejoras avanzando al siguiente nivel, muchos de estas mejoras significaron ahorros considerables en tiempo, en dinero o en calidad de trabajo para la compañía.

## Bibliografía:

- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos. Buenos Aires, Ed. Granica.
- Beltran Jaramillo Jesus M. - Indicadores de Gestión Herramientas para lograr competitividad, 1998.
- Blake, O. (1997) - La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones.
- Blake, O. (2000) - Necesidades de Capacitación
- Chiavenato, A. (2007) - Administración de recursos humanos.
- Dolan S., Valle Cabrera R., Jackson S. y Schuler R. (2003) - La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el Siglo XXI.
- Guiñazú G. (2004), Capacitación efectiva en la empresa.
- 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., (2011). Metodología de la investigación.
- Kirkpatrick, D. L. (1999). Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles. Barcelona: Gestión 2000.
- Kirkpatrick, D. L. (2004). Evaluación de acciones formativas. Barcelona: Gestión 2000
- Padilla, L. (2010). Manufactura Esbelta Ágil. Revista Ingeniería
- Pain, A. (1993) - . Cómo evaluar las acciones de capacitación. Guía práctica para la reflexión y la acción. Buenos Aires, Gránica.
- Pineda Herrero, P. (2000) - Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones.
- Phillips, J. (1990). Manual de métodos de evaluación y medición de la formación.
- Piovani, J., (2007)
- Sautu, R. (2005). Manual de metodología construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología.
- Schein E. (1988) - La Cultura Empresarial y El Liderazgo.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004)
- Web Infoleg; Regimen de contrato de trabajo  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

## Anexos

### Descripción del puesto

| <b>IDENTIFICACIÓN</b>  |                 |                          |  |
|--|-----------------|--------------------------|--|
| TÍTULO DEL PUESTO:   |                 | FECHA:                   |  |
| DEPENDENCIA JERARQUICA:  |                 | OCUPANTE:                |  |
| DEPENDENCIA FUNCIONAL:   |                 | LOCALIZACIÓN:            |  |
| <b>1. MISIÓN</b>   |                 |                          |  |
|  |                 |                          |  |
| <b>2. UBICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b>  |                 |                          |  |
|  <pre> graph TD     Gerente[Gerente] --- PuestoDescripto[Puesto Descripto]     PuestoDescripto --- JefeAnalista[Jefe Analista]     PuestoDescripto --- [ ]             </pre> |                 |                          |  |
| <b>3. PRINCIPALES RESULTADOS (enumerar con verbos en infinitivo)</b>   |                 |                          |  |
| Importancia  | % de Dedicación | ACCIONES<br>(¿qué hace?) | RESULTADO FINAL ESPERADO<br>(¿para qué lo hace?) |
| 1  |                 |                          |  |
| 2  |                 |                          |  |
| 3  |                 |                          |  |
| 4  |                 |                          |  |
| 5  |                 |                          |  |

#### 4 – REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

##### ESTUDIOS MINIMOS NECESARIOS

Requeridos para desempeñar adecuadamente las tareas actuales asignadas.

- 1-  Secundario o Técnico
- 2-  Carrera terciaria
- 3-  Estudiante universitario
- 4-  Graduado universitario
- 5-  Graduado universitario con estudios de postgrado

##### EXPERIENCIA MINIMA NECESARIA

Considerando el nivel de educación evaluado en el punto anterior, aquí se mide el tiempo mínimo de experiencia anterior que se requiere para desarrollar satisfactoriamente las tareas actuales asignadas.

- 1-  Menos de 1 año
- 2-  Hasta 3 años
- 3-  Hasta 5 años
- 4-  Hasta 10 años
- 5-  Más de 10 años

##### IDIOMAS

Inglés y/u otros (oral y escrito). En caso de requerirse más de uno, indicar el de mayor grado

- 1-  No requiere
- 2-  Básico / técnico
- 3-  Intermedio
- 4-  Avanzado

##### MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS GENERALES

- 1-  No requiere
- 2-  Conocimientos básicos de las herramientas
- 3-  Buen conocimiento de las herramientas
- 4-  Conocimiento avanzado de las herramientas

##### HERRAMIENTAS INFORMATICAS ESPECIFICAS

Especificar la herramienta y el nivel de conocimiento mínimo requerido.

- |                             |                          |                          |                          |                           |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
|                             | Básico                   | Intermedio               | Avanzado                 |                           |
| 1- <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Software de gestión. .... |
| 2- <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | AFIP .....                |
| 3- <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Portales web .....        |

#### 4 – COMPETENCIAS ACTITUDINALES

|                |                              |                  |                       |
|----------------|------------------------------|------------------|-----------------------|
| 1 - Prolijidad | 2 - Orientación a la calidad | 3 - Proactividad | 4 – trabajo en equipo |
| 5 - Energía    | 6 - Comunicación             | 7 -              | 8 -                   |

## Encuestas

| Codigos para responder la encuesta |                               |
|------------------------------------|-------------------------------|
| 1                                  | Casi siempre falso            |
| 2                                  | Frecuentemente falso          |
| 3                                  | A veces falso/ A veces verdad |
| 4                                  | Frecuentemente es verdad      |
| 5                                  | Casi siempre es verdad        |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Me dan los recursos o equipos para hacer mi trabajo                           | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| Los jefes comunican claramente sus expectativas                               | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| Nos dan la autonomía necesaria para revisar nuestro trabajo en forma adecuada | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |   |
| La Metodología Lean es válida para desarrollar nuevos procesos                | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |   |
| Dentro de la compañía puedo desarrollarme y crecer profesionalmente           | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| Siento que mis opiniones se escuchan  | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 |   |
| Recibi al menos una capacitacion desde que ingrese a la compañía              | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |   |
| Se pueden cambiar los procesos existentes por procesos nuevos                 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |   |

#### INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR LA

**ENCUESTA:** Para indicar su respuesta marca el casillero correspondiente con una X, si marca en forma incorrecta rellene totalmente el casillero y vuelva a marcar el que corresponda. Por favor responda cada afirmación según su opinión basándose siempre en su propia experiencia.

#### Codigos para responder la encuesta

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1 | Casi siempre falso            |
| 2 | Frecuentemente falso          |
| 3 | A veces falso/ A veces verdad |
| 4 | Frecuentemente es verdad      |
| 5 | Casi siempre es verdad        |

#### Rango de Edad

|                |  |
|----------------|--|
| De 18 a 28     |  |
| De 29 a 38     |  |
| De 39 a 48     |  |
| De 49 a 58     |  |
| Mas de 59 años |  |

#### Antigüedad en la compañía

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Hasta 1 año                      |  |
| Mayor de 1 año y hasta 5 años    |  |
| Mayor de 5 años y hasta 10 años  |  |
| Mayor de 10 años y hasta 20 años |  |
| Mas de 20 años                   |  |

#### Genero

|           |  |
|-----------|--|
| Masculino |  |
| Femenino  |  |

#### Direccion/ Sector

|                  |                           |  |
|------------------|---------------------------|--|
| Seguridad        | Operativa                 |  |
|                  | Preventiva                |  |
|                  | Tecnica                   |  |
| Recursos Humanos | Reclutamiento             |  |
|                  | Capacitacion              |  |
|                  | Adm. Y Liquidaciones      |  |
|                  | Relaciones Laborales      |  |
| IT               | Mesa de ayuda             |  |
|                  | Desarrollo                |  |
|                  | Mantenimiento de Sistemas |  |
| Adm. Y Finanzas  | Adminstracion             |  |
|                  | Compras                   |  |
|                  | Finanzas                  |  |
| Operaciones      | Transporte                |  |
|                  | Proceso                   |  |
|                  | Otras areas               |  |

#### Nivel de Estudios

|  |  |
|--|--|
| Secundario                                 |  |
| Universitario completo, Terciario, Tecnico |  |

#### Cargo

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Director o Gerente                   |  |
| Jefe/ Supervisor/ Coordinador/ Lider |  |
| Analista/ Asistente                  |  |
| Personal Operativo                   |  |

#### Region

|          |  |
|----------|--|
| C.A.B.A  |  |
| Interior |  |