



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Tesinas de Grado

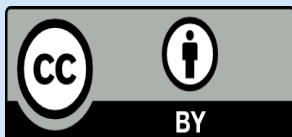
Estefania Micol Gualberto

Plan anual de capacitación para el área de formación en una asociación de licenciados en relaciones laborales de Argentina para su implementación en el año 2022

2021

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

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

Cita recomendada:

Gualberto, E. M. (2021). *Plan anual de capacitación para el área de formación en una asociación de licenciados en relaciones laborales de Argentina para su implementación en el año 2022* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/2926>



Instituto de Ciencias Sociales y Administración

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

**“PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE FORMACIÓN EN UNA
ASOCIACIÓN DE LICENCIADOS EN RELACIONES LABORALES DE
ARGENTINA PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN EL AÑO 2022”**

PRESENTADA POR

ESTEFANIA MICOL GUALBERTO

Correo electrónico: estefania.gualberto@gmail.com

DIRECTOR: LIC. CÓRDOBA ESTEBAN

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

JULIO 2021

Índice

Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción.....	6
Metodología.....	8
Parte I: Diagnóstico Organizacional e Identificación de las Necesidades de Capacitación..	9
Capítulo 1: Estado del Arte y Contexto Conceptual.....	9
1.1 Definición de capacitación.....	9
1.2 Capacitación y desarrollo personal.....	10
1.3 Tipos de necesidades de capacitación.....	14
1.4 Detección de necesidades de capacitación.....	15
1.5 Metodología de la información.....	17
1.6 Evaluación del aprendizaje.....	20
1.7 KPI (Key Performance Indicator) y su Intervención en Detección de Necesidad de Capacitación.....	21
1.8 Modelo de aprendizaje e-learning.....	23
Capítulo 2. La organización.....	25
2.1 Análisis organizacional.....	25
2.2 Marco normativo.....	26
2.3 Organigrama general de la organización.....	28
2.4 Organigrama del área de formación.....	28
Capítulo 3: Detección de Necesidades de Capacitación.....	29
3.1 La observación in situ.....	29
3.2 Entrevistas	30
3.3 Encuestas.....	31
3.4 Descripciones de puesto.....	32
3.5 Indicadores de gestión de recursos humanos.....	41
3.6 Cuadro resumen.....	45
3.7 Conclusión de la investigación diagnóstica.....	46
Parte II: Propuesta del Plan Anual de Capacitación.....	48
Capítulo 4. Plan Anual de Capacitación.....	48

4.1 Diseño de actividades de capacitación.....	49
4.2.1 Curso de comunicación efectiva con programación neurolingüística.....	49
4.2.2 Curso coaching de equipos.....	50
4.2.3 Curso de neurociencias aplicadas al liderazgo.....	51
4.2 Cronograma anual de capacitación.....	52
4.3 Presupuesto general.....	53
Capítulo 5. Evaluaciones.....	54
Conclusiones.....	58
Referencias Bibliográficas.....	60
Anexos.....	62
Anexo 1: Cuadro de evaluación para medir la efectividad del plan anual de capacitación sobre aspectos de comunicación.....	62
Anexo 2: Cuadro de evaluación para medir la efectividad del plan anual de capacitación sobre aspectos relacionados con la delegación de tareas.....	62
Anexo 3: Cuadro de evaluación para medir la efectividad del plan anual de capacitación sobre aspectos de liderazgo.....	63
Anexo 4: Actividad de Capacitación “Comunicación efectiva con programación neurolingüística”.....	63
Anexo 5: Actividad de Capacitación “Coaching de equipos”.....	65
Anexo 6: Actividad de Capacitación “Neurociencias aplicadas al liderazgo”.....	67
Anexo 7: Consentimiento informado.....	70
Anexo 8: Encuesta de satisfacción específica por módulo.....	71
Anexo 9: Encuesta de satisfacción general.....	71

“Plan Anual de Capacitación para el área de formación en una Asociación de Licenciados en Relaciones Laborales de Argentina para su implementación en el año 2022”

Universidad Nacional Arturo Jauretche

Estefania Gualberto

Resumen

Este trabajo integrador final (TIF) se presenta a los fines de alcanzar el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo. Propone un plan anual de capacitación que será tomado por la organización para ser desarrollado durante el año 2022. Está destinado al área de formación de una Asociación de Licenciados en Relaciones Laborales de Argentina mediante la aplicación de los instrumentos pedagógicos aprendidos durante la formación académica brindada por la Universidad Nacional Arturo Jauretche. El enfoque de estudio, en ajuste al paradigma cuali y cuantitativo, reflejará el recorte de la realidad electa mediante la recolección de datos cuantificables y calificables.

La metodología utilizada es de tipo cualitativa descriptiva, ya que se realizaron entrevistas exploratorias a miembros de la organización, con su previo consentimiento; también se emplearon técnicas de recolección cuantitativas como un cuestionario mediante las herramientas de *Google*.

Finalizado el diagnóstico se analizará la información obtenida y se procederá a desarrollar el plan anual de capacitación para el área estudiada.

Concluido el proceso formativo se observará mediante evaluaciones con indicadores de gestión de RR.HH y encuestas de satisfacción el impacto de aplicación del plan anual de capacitación implementado, a fines de que la organización pueda visualizar las resultantes.

Palabras clave: capacitación – desarrollo – formación – organización - comunicación

"Annual Training Plan for the training area in an Association of Graduates in Labor Relations of Argentina for its implementation in 2022"

Arturo Jauretche National University

Estefania Gualberto

Abstract

This final integrative work (TIF) is presented in order to achieve the title of Bachelor of Labor Relations. It proposes an annual training plan that will be taken by the organization to be developed during the year 2022. It is intended for the training area of an Association of Graduates in Labor Relations of Argentina through the application of the pedagogical instruments learned during the academic training provided by the Arturo Jauretche National University. The study approach, in accordance with the qualitative and quantitative paradigm, will reflect the reduction of the chosen reality through the collection of quantifiable and qualifiable data.

The methodology used is qualitative and descriptive, since exploratory interviews were conducted with members of the organization, with their prior consent; Quantitative collection techniques were also used, such as a questionnaire using Google tools.

After the diagnosis, the information obtained will be analyzed and the annual training plan for the studied area will be developed.

Once the training process is concluded, the impact of applying the implemented annual training plan will be observed through evaluations with HR management indicators and satisfaction surveys, so that the organization can visualize the results.

Keywords: training - development - training - organization - communication

Introducción

Las organizaciones apelan a la formación y a la capacitación como herramientas idóneas para incorporar nuevas conductas y modificar rutinas. La bajada pedagógica, por lo general, se proyecta sobre la base de actividades planeadas y relativamente formalizadas de enseñanza, que se realizan en organizaciones para mejorar el desempeño del personal que ocupa o ha sido seleccionado para ocupar algún puesto de trabajo.

Algunas de las definiciones en torno de lo dicho, ofrecen un horizonte, que se torna en paradigma. Una de las salientes, enuncia: La capacitación es un proceso educativo que, como tal, constituye un intento más o menos controlado de lograr ciertos aprendizajes (Gore y Dunlap, 1988).

El enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer (De Sousa, 2001).

Si bien la capacitación tiene como objetivo directo la optimización de las competencias de los agentes organizacionales, no obstante debe estar pensada en el marco de la mejora continua de los desempeños.

El enfoque de este trabajo se orienta hacia el logro de aprendizajes que fehacientemente puedan ser cotejados a la luz de los resultados en torno de dos ejes, el mejoramiento personal y la optimización de las competencias puestas al servicio de las organizaciones.

Se ejecutará un diagnóstico organizacional que permitirá identificar las necesidades de capacitación que presente el área de trabajo estudiada y/o sus integrantes, para luego diseñar un proceso de aprendizaje cuya finalidad será mejorar los aspectos que afectaban al desempeño laboral y así, por consecuencia, lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La organización sobre la cual desarrollaremos el plan anual de capacitación guarda la forma legal de una Asociación Civil sin fines de Lucro y tiene como objetivo fortalecer las áreas de

incumbencias profesionales de los Licenciados en Relaciones Laborales y afines, abocando sus principales actividades a los sectores poblacionales de la Provincia de Buenos Aires; de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Territorio Argentino en general, mediante la capacitación laboral y la formación profesional.

El objetivo general que plantea el Trabajo Integrador Final, en adelante, TIF es:

- Elaborar un Plan Anual de Capacitación para el área de formación que será parte de la propuesta organizacional del año 2022 de una Asociación Civil sin fines De Lucro.

Los objetivos específicos son:

- Identificar las necesidades de capacitación de la organización para lograr desarrollar un plan formativo acorde a ellas.
- Analizar la información obtenida para reconocer situaciones que merecen reformularse y actualizarse.
- Realizar un plan anual de capacitación para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de la organización estudiada para mejorar su desempeño.
- Desarrollar el Plan Anual de Capacitación en función de las necesidades detectadas para llevarse a cabo durante el año 2022.

El TIF estará estructurado en dos segmentos. En el primero, se realizará un recorrido bibliográfico sobre los conceptos relevantes de la investigación y del desarrollo del plan anual de capacitación. Luego, se efectuará el diagnóstico de las necesidades de capacitación, en adelante DNC, recolectando y analizando datos brindados por la organización. En el segundo, se presentará la propuesta del plan anual de capacitación y su evaluación. Éste deberá responder a las necesidades detectadas previamente y ajustarse a los objetivos organizacionales.

La DNC se desarrollará en el sector de formación de la organización, basándose en como fluctúa la comunicación en el equipo de trabajo de esa área.

Metodología

El enfoque de estudio, en ajuste al paradigma cuali y cuantitativo, reflejará el recorte de la realidad electa mediante la recolección de datos cuantificables y calificables.

La metodología utilizada es de tipo cuanti y cualitativa descriptiva. Se recolectaron datos a través de la observación in situ y se utilizó un cuestionario mediante las herramientas *Google*, habiéndose preseleccionado a los destinatarios para que dicho recorte sea capaz de responder a una muestra intencional no probabilística.

Atento al requerimiento de la recolección de información en forma sistemática, válida y confiable, que pueda reflejar el Método Científico aplicable a las Ciencias Sociales, se procederá a plasmar entrevistas realizadas a conciencia, de manera fehaciente y personalizada, cuya profundidad permita realizar la detección de necesidades de capacitación reales. La tipología semi estructuradas permitió acceder en profundidad a un segmento clave en tanto incluye a todo el equipo del área de formación. Se utilizarán, también, las descripciones de puesto de los empleados del equipo estudiado para identificar las competencias de cada puesto.

Se pone en conocimiento de la cátedra que las entrevistas fueron grabadas y guardadas en soporte digital, sujetas todas a autorización previa, en observancia y concordancia con el principio de confidencialidad (Hernández Sampieri et al., 2010). Ver consentimiento informado en anexos.

Parte I: Diagnóstico Organizacional e Identificación de las Necesidades de Capacitación

Capítulo 1. Estado del Arte y Contexto Conceptual

1.1 Definición de capacitación

La capacitación representa un instrumento de la gestión organizacional. Mediante ella, es posible gestionar los conocimientos, las habilidades y las actitudes sobre una base sólida, perdurable y permeable. Asimismo, la capacitación ininterrumpida habilita al desarrollo de la competencia de la flexibilidad y de la sed de conocimiento, el cual es capaz de posicionarnos a la altura de los requerimientos de un espectro laboral transformador y mutable.

Conforme ello, Blake (1987: 72), manifiesta: “nos referimos a conocimientos cuando nos encontramos frente a datos o conjuntos de datos que nos refieren a una noción o concepto”.

En la misma línea, Grados (2001) indica que la capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

Franklin y Krieger (2011) explican que la capacitación se erige como un satisfactor ante el reconocimiento que determinada organización asume en relación a las falencias o carencias que pueden presentar sus empleados y/o a la urgencia de modificar en ellos actitudes, acrecentar y/o incorporar conocimientos; ajustes mediante los cuales incrementar la productividad y el rendimiento.

Chiavenato (2009) aduce, en este contexto que:

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

En este punto diremos que el aporte del autor precedente gira en torno de dos vocablos que se omiten en las definiciones anteriores: enfoque y desarrollo. Ambos conceptos remiten a una

dinámica que, transitando andariveles diversos, convergen en un punto de intersección: adquirir la competencia de ser un buen observador de la realidad organizacional –tanto de las virtudes como de las deficiencias- para, mediante un posicionamiento por encima de la problemática, abordar una determinada y singular estrategia –la cual involucre un desarrollo gradual, dinámico y en terreno, de tal manera que sea cuantificable en términos de efectividad.

Así, y sobre la base de las conceptualizaciones anteriormente mencionadas podemos decir que los programas de formación deben dejar de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades propias de cada área, procesos y destinatarios; es decir, deben estar enfocados en desarrollar las competencias que cada proceso requiere, para actuar como un satisfactor eficiente y finalmente, para ser exitoso.

Todo conocimiento es introyectado mediante el aprendizaje; el mismo es puesto por obra mediante la bajada al terreno. Ningún conocimiento es probable o comprobable si la praxis; la pragmatización de los saberes son los atributos de comprobación de ellos. Las habilidades adquiridas por el empleado o trabajador, describen una acción ya que:

Toda habilidad, sin excepción, requiere para su puesta por obra, del uso de saberes adquiridos, probados a la luz de la praxis y homologados conforme a resultados empíricos, éste concepto encierra la idea de que una habilidad pone conocimientos en acción. (Blake, 1987: 84)

Mientras que las actitudes son el conjunto de predisposiciones, posturas personales, etcétera, con las que encaramos una acción, por lo cual son condicionantes, tanto de la forma en que se desarrolla la acción, como de su calidad.

1.2 Capacitación y desarrollo personal

“La capacitación y el desarrollo del personal son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización, al mismo tiempo que fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia” (Ulrich, 1997).

La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto de que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. “El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía” (Price Waterhouse, 1987).

Para las empresas líderes, la capacitación es una necesidad del negocio. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado. En capacitación, como en toda acción que implique inversión, las empresas no deberían dejar casi nada librado al azar. La formación del personal debe proyectarse según los planes que la compañía tiene para su propio negocio y para sus empleados y las iniciativas personales deben acomodarse a esos intereses y prioridades.

En este contexto, los empleados pueden tener iniciativas personales para capacitarse, pero no siempre estas inquietudes están alineadas con los requerimientos de la empresa.

Las compañías invierten en capital humano para obtener un retorno en habilidades nuevas de sus empleados, inversión que a su vez, debe expresarse en términos económicos. “Desde una perspectiva global, la distinción entre capacitación y desarrollo se hace sumamente imprecisa” (Werther y Davis, 1995: 55). Sin embargo, puede afirmarse que “capacitar significa ayudar a los adultos a aprender, mientras que desarrollar significa apoyar, a esos mismos adultos, en el proceso de gestión del crecimiento de sus propias capacidades” (Margolis y Bell, 1986: 74).

Entre otras connotaciones, la capacitación tiene un fuerte poder de motivación. Formar a un empleado significa decirle que la empresa tiene un proyecto de futuro para él. La compañía le agrega valor y los sitúa en una posición de expectativa en el mercado.

En este punto, y atento a lo dicho acerca del valor agregado, se establecerá la distinción entre la capacitación dirigida general y la capacitación específica.

En el contexto organizacional pueden desarrollarse diferentes tipos de capacitación; la capacitación dirigida a todos los empleados y el desarrollo de planes de carrera para algunos. Esta distinción conceptual y práctica abre la necesidad de profundizar en torno de los planes

de desarrollo de carrera y atento las acciones de capacitación en las empresas, para cada caso específico.

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

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

Chiavenato (2007), en su libro hace mención que según el *Nacional Industrial Conference Board* de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización.

Sobre esta base se puede sintetizar que los beneficios generales de la capacitación son, al menos un binomio; un aporte tanto a los *shareholders*¹, como a los *stakeholders*².

Beneficios de la capacitación para las empresas:

- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.

¹ *Shareholders*: el término equivale a accionista, es decir, quien posee una participación en la propiedad de una empresa.

² *Stakeholders*: aquellas personas, grupos y entidades que tienen intereses de cualquier tipo en una empresa y se ven afectados por sus actividades.

- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización

Beneficios de la capacitación para el empleado:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.
- Beneficios en las relaciones humanas, internas y externas.
- Mejora la comunicación entre grupos.
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Hacer viable los planes de la organización.
- Proporciona un buen clima para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

La capacitación es un proceso educativo, “Se trata de actividades planeadas y relativamente formalizadas de enseñanza, que se realizan en organizaciones para mejorar el desempeño de personal que ocupa o ha sido seleccionado para ocupar algún puesto de trabajo.” (Gore, 2001, p. 5).

La capacitación, entonces, no puede ser producto de una contingencia aleatoria, sino estratégicamente planificada, conforme a un esquema claro y preciso, considerando los objetivos que interpelan a la organización.

Blake (1987) señala que es importante enseñar lo que se necesita, que lo enseñado se aprenda, que se den condiciones para trasladar lo aprendido a las tareas diarias y contribuir para que pueda ser sostenido en el tiempo.

Por su parte, en cuanto al diseño del plan de capacitación, Chiavenato (2009) reconoce una serie de etapas necesarias para el proceso formativo:

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

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

Alles (2008) expone que:

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

1.3 Tipos de necesidades de capacitación

La cultura organizacional está determinada por diversos aspectos de interacción como: las expectativas, los valores, los sistemas de creencias y, las variables que deben observarse e

interpretarse de manera continua. Frente a un proceso de cambio organizacional, surgen diversas necesidades para establecer transformaciones en sectores o la totalidad de una organización. Esto, motiva a realizar el cambio. Dicha transformación potencial puede considerarse exógeno (externo) o endógeno (interno) a la organización.

Chiavenato (1999) explica, en este sentido, que las organizaciones son consideradas como sistemas dinámicos y que necesitan reorganizarse para sobrevivir en ambientes de cambio. Se puede mencionar, conforme a estas aseveraciones del referente citado, que las capacitaciones serían parte de la organización empresarial para afrontar el proceso de cambio.

Citamos en este punto nuevamente a Blake (1987), a los fines de identificar tres tipos de necesidades de capacitación:

- Por discrepancia: aquellas que ya existen y responden al hecho de que alguna actividad, o desempeño es insatisfactorio por falta de conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para el correcto funcionamiento del puesto. Este tipo de necesidades de capacitación están presentes en la organización.
- Por cambio: sucederán al modificar o implementar algún cambio en el método operativo del trabajo (nuevos reglamentos, nuevos procedimientos, etc. vale decir que pueden presentar resistencia).
- Por incorporación: surgen como consecuencia de proyectos organizacionales que incorporan nuevos aprendizajes y no funcionan como se espera.

1.4 Detección de necesidades de capacitación

El proceso de diagnóstico de la situación necesario para crear un plan de capacitación puede dividirse en etapas. Particularmente Blake (1987) las divide en tres: detección, análisis y evaluación.

- a- En la detección, los datos permiten poner en manifiesto el problema que origina dicha necesidad. Para esto la organización cuenta con diversos recursos tales como; descripción de puestos, evaluación de desempeño, encuestas de clima organizacional, encuestas a clientes internos y externos, auditorías, entrevistas y/o encuestas de detección de necesidades con responsables de áreas, entre otras.

- b- El análisis de las necesidades trata de encontrar el origen del problema. Puede ser causado por carencia de conocimientos, habilidades, actitudes o ser originado por otro tipo de demanda.
- c- La evaluación es crucial ya que determinará cuál será la parte resuelta con el aprendizaje o que sucederá si se dan situaciones que imposibiliten la solución del problema original presentando alternativas para resolverlo.

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

- **Nivel de análisis de toda la organización:** el sistema organizacional refiere al estudio de la misión y visión de la empresa, y aspectos relacionados con ambiente socioeconómico y tecnológico. Ayuda a responder al interrogante, qué se debe enseñar y cómo se espera aprender en materia de capacitaciones laborales; determina la importancia que se dará en la capacitación.

- **Nivel de análisis de los recursos humanos:** el sistema de capacitación procura constatar si el nivel acreditable de saberes inherente a incumbencias de puesto de los empleados es el esperado en términos cuali y cuantitativos para cubrir las necesidades presentes y las futuras. Se trata de un análisis que intenta entender si los miembros de una organización cuentan con las habilidades, actitudes y conocimientos pertinentes.

- **Nivel de análisis de las operaciones y tareas:** el sistema de adquisición de habilidades es el que se considera el enfoque más restringido para realizar el proceso de DNC. El análisis se centra en el nivel del puesto y en los requisitos que este le significa al ocupante. El fin de este tipo de análisis es determinar los tipos de conocimientos, habilidades, actitudes y conductas, como también las características irrigadas a la personalidad, que se requieren para ocupar determinado puesto de trabajo.

Guiñazú (2004), expresa que existen programas de capacitación que fracasan porque no responden de manera efectiva a la interpelación del contexto donde está inmersa la organización que aspira iniciar un nuevo proceso de formación. Aquí se da lo que denominamos en las relaciones laborales, la “hipótesis de injerto”³.

³ **Hipótesis de injerto:** la capacitación es un cuerpo extraño en la organización, no es un fenómeno natural.

Ciertas capacitaciones, así como algunos injertos, pueden fracasar. Así lo expresa Pain, Abraham (1996: 59), lo propio sucede cuando se comporta como un cuerpo extraño en la organización.

El injerto, como cuerpo extraño, puede ser rechazado, por ello es imprescindible que surja de una aspiración consensuada, para que sea aceptada por la mayoría de los individuos que van a ser capacitados. En la actualidad, vivimos bajo el paradigma de la complejidad, y tenemos que capacitarnos y prepararnos para lo inesperado. En este sentido, asevera Morín (1994):

La complejidad no es una receta para conocer lo inesperado. Pero nos vuelve prudentes, atentos, no nos deja dormir en la mecánica aparente y la trivialidad aparente de los determinismos [...] El pensamiento complejo no rechaza, de ninguna manera, a la claridad, el orden, el determinismo. Pero los sabe insuficientes. (p. 117)

Sabe que no podemos programar el descubrimiento, el conocimiento, ni la acción. Por este motivo el presente plan de capacitación crea un espacio dialógico donde articulen las empresas con las áreas de formación y capacitación; el presente trabajo entiende, conforme a los antecedentes citados, que esto constituye un desafío fundamentado en el pensamiento complejo, crítico e interpelado del dónde estoy y el hacia dónde quiero ir. Así como se enunciara el planteo de Morín, es necesario desarrollar una mirada compleja, crítica y confrontativa de la realidad organizacional, puesto que dicho sinceramiento puede darnos una señal, una ayuda memoria que nos recuerde que la realidad es cambiante, y siempre algo nuevo va a surgir. Las empresas conocen muy bien esta realidad, y tienen que estar continuamente adaptándose a los cambios que les exige la sociedad actual. De otra manera, la capacitación puede considerarse como un cuerpo extraño y no como un fenómeno natural. Haciendo referencia a la experiencia médica, cuando se realiza un injerto hay que ocuparse más del organismo receptor que del injerto en sí mismo.

El objetivo de la detección de necesidades es llegar a un diagnóstico, explicitando hipótesis sobre el problema, causas determinantes y posibles pronósticos. Esta instancia de capacitación puede originar diversas estrategias de parte de los encargados del área de gestión del personal.

Situándonos en los tres momentos identificados por Blake (1987) para el desarrollo de DNC, la detección es clave para que el proceso logre responder a las necesidades

originales. Todo debe estar vinculado al objetivo específico de la organización. Este objetivo puede afectar a un grupo de empleados, un sector en particular o toda la organización.

1.5 Metodología de la información

- **Las entrevistas.** Su principal destinatario es el equipo sobre el cual se aplicará la capacitación. Tiene como finalidad identificar su percepción respecto de las debilidades y amenazas que prevén por falta de actualización de los saberes conforme a los cambios a los que se ve sometida la profesión en la era 4.0 y en el manejo de sus instrumentos, especialmente en el fortalecimiento de las *soft skills*⁴ que conllevan un hacer cohesivo e interdependiente.

Una vez evaluadas las resultantes determinar estratégicamente cual es la manera más óptima de alcanzar la solución a través del plan de acción formativo.

- **Observación in situ.** Hacer foco en el equipo mientras se desempeñan en sus tareas a fin de visualizar cuales son los satisfactores específicos, capaces de cubrir las necesidades emergentes.

- **Cuestionarios.** Es un instrumento mediante el cual se puede desagregar específicamente cada necesidad para suplirla adecuadamente. Complementa la información obtenida.

Método comparativo

Su principal fundamento radica en establecer discrepancias entre lo que debe hacerse y lo que se hace realmente. El método comparativo puede dividirse en cuatro etapas (Ver Cuadro 1)

- **Determinación de la situación idónea:** Dentro de la situación ideal, se determina lo que se debe hacer en cada puesto (descripción de puesto). Se identifican los supuestos

⁴ *Soft skills*: competencias blandas. Son atributos personales, que se pueden aprender como cualquier otra habilidad. Estos atributos hacen que una persona se destaque entre otras no solo por su conocimiento sino también por su personalidad y las aptitudes que la caracterizan

de cuál será la situación ideal de la empresa dentro del proceso de mejora de condiciones de funcionamiento y desarrollo del área de recursos humanos.

- **Determinación de la situación real:** Implica investigar la visión y misión de la organización y lo que hace realmente. Esto es, definir a cada trabajador en su puesto. Se pueden utilizar las mismas técnicas e instrumentos de la etapa anterior.
- **Comparación entre ambas situaciones:** Se efectúa la confrontación de la situación ideal con la situación real.
- **Determinación de las necesidades de capacitación y toma de decisiones:** Los resultados que se obtienen de la DNC proporcionan los elementos necesarios para establecer las herramientas y estrategias que respondan a la solución de las necesidades ya identificadas. Permite establecer un sistema de capacitación



Cuadro 1. Fuente: elaboración propia. 2021

Retomando la temática de la detección de necesidades de capacitación, García (2014) hace referencias a que los programas de capacitación son un instrumento de planificación que permite al instructor establecer el conjunto de actividades, estrategias didácticas, criterios de evaluación, tiempo y recursos implicados en el desarrollo del proceso.

Del análisis de las anteriores definiciones, pueden hacerse algunas consideraciones, a partir de la determinación de una serie de elementos comunes en ellas: El enfoque dialéctico con que se asume, el concebirlo como un proceso, el carácter de continuidad, de permanencia a lo largo de la vida, su enfoque sistémico, el carácter planificado a partir de las necesidades detectadas, enfocada al perfeccionamiento de los conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos, dirigida al mejoramiento del desempeño, promotor del cambio y que en ella se sigue un ciclo constante de actividades .

En esa misma línea, Siliceo (1997) la define como la “actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización”.

Sobre esa misma base, pero ya en referencia a las resultantes se menciona una característica subyacente, de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación determinada. Dicha aseveración conlleva al posicionamiento de la conceptualización del término “competencia”.

Competencia es cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa (Alles, 2008).

Spencer y Spencer, (1993: 41), las definen como: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”

Vargas et al. (2005) la definen como: Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo. (p. 30)

Se concluye, entonces, diciendo que la detección de necesidades de capacitación (DNC) es la etapa que guía el proceso de aprendizaje de una organización. Su detección errónea, incorrecta y/o por omisión, resulta en fracaso y en una inversión negligente de esfuerzos y costos innecesarios. La DNC permite identificar, las falencias que tendrán los trabajadores para realizar su labor, de la mejor manera posible dentro de la organización para la cual se encuentre prestando su mano de obra (Núñez, 2005).

1.6 Evaluación del aprendizaje

De acuerdo con Moran (1987 citado en López e Hinojosa, 2001, p. 13), una persona aprende cuando se plantea dudas, formula hipótesis, retrocede ante ciertos obstáculos, arriba a

conclusiones parciales, siente temor a lo desconocido, manipula objetos, verifica en una práctica sus conclusiones, etcétera. Con base en estas perspectivas y finalidad de la evaluación del aprendizaje, los planes de capacitación en competencias, deben dirigirse para explorar activamente diferentes posibilidades temáticas generales a partir de intereses personales de los estudiantes y los requerimientos de la sociedad en la que ellos se desenvolverán.

El reto, entonces, es convocar a los empleados/trabajadores y despertar su interés, promover la creatividad, inquietarlos en la búsqueda de alternativas sociales y en la investigación sistemática, entre otros aspectos.

Baird (1997), agrupa en cinco categorías los propósitos de la evaluación del aprendizaje de los empleados de una organización, a saber:

1. Optimizar los materiales instruccionales. Por medio de la evaluación los implementadores de las diferentes capacitaciones, pueden identificar si los procedimientos utilizados, las actividades y los recursos responden a las necesidades de aprendizaje de los destinatarios.

2. Mejorar el aprendizaje de los empleados. La evaluación proporciona retroalimentación sobre lo que aprendió o no aprendió el trabajador, así el ofertor de la capacitación tiene la posibilidad de apoyarlos para que logren los objetivos de aprendizaje.

3. Determinar el dominio de los contenidos. La evaluación proporciona información sobre si los estudiantes han asimilado los contenidos y en qué grado los dominan.

4. Establecer criterios o estándares de desarrollo para los cursos. La evaluación permite saber si el material puede aprenderse en el tiempo disponible para los diferentes destinatarios.

5. Mejorar la enseñanza. Con la evaluación puede saberse si las actividades de enseñanza son apropiadamente planeadas, organizadas e implementadas. Así, y coherente con la educación basada en competencias, los capacitadores deberán desarrollar y evaluar los diferentes saberes: saber-conocer, saber-hacer, saber-ser y saber-estar.

1.7 KPI (*Key Performance Indicator*) y su Intervención en Detección de Necesidad de Capacitación

KPI es un acrónimo formado por las iniciales de los términos: *Key Performance Indicator*. La traducción válida en castellano de este término es: indicador clave de desempeño o indicadores de gestión.

Los KPIs son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en relación con los objetivos fijados con anterioridad (Cravino, 2007).

Key Performance Indicators (KPI) es el nombre con el que se conocen a los indicadores dentro de la gestión de las personas. Se pueden evidenciar cuatro características principales:

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

Existen distintas perspectivas para tomar en cuenta a los indicadores dentro del proceso de DNC. No existe un modo ideal de elegir una perspectiva sobre otra. En muchos casos, combinar y utilizar diferentes perspectivas es lo correcto (Cravino, 2007).

Las siguientes perspectivas de KPI enfatizarán en los siguientes ejes del futuro:

- **Pro actividad:** Es un atributo esencial para quienes son los encargados de gestionar al personal. Un ejemplo claro serían los resultados de una encuesta de clima o satisfacción interna:
- **Velocidad:** Generar más eficiencia dentro de algún proceso dentro de la empresa. Por ejemplo, la disminución en el tiempo de respuesta de un trabajador, cuando el supervisor o jefe directo le solicita un plan de mejora, frente a la elaboración del plan como tal.

- **Innovación:** Para resolver las distintas discrepancias dentro de la organización se requiere la aplicación de innovación. Para resolver estos se requiere la aplicación de innovación. Podemos encontrarlos en, por ejemplo, el porcentaje de cursos dictados en x periodo sobre el total de cursos dictados en x año.

A estos efectos, el autor citado debajo, expresa: “Sabemos que la medición influye sobre el comportamiento y esto debe ser tenido en cuenta cuando se calcula la relación costo-beneficio de medir” (Cravino, 2007).

Todo proceso de medición comienza con un propósito y se expande en forma circular o elíptica; esto produce una fuerte vinculación entre el inicio del proceso con ese propósito, es decir, con la resultante.

1.8 Modelo de aprendizaje e-learning

El desarrollo del plan anual de capacitación se concibió sobre modalidad virtual en respuesta al escenario de la pandemia producto del COVID-19⁵. Específicamente la herramienta por utilizarse será la plataforma *zoom*. En virtud de esto se mencionarán a continuación las posibilidades que brinda el sistema *e-learning* como instrumento pedagógico.

El término *e-learning* fue utilizado por Elliot Masie (2005) para hacer referencia al aprendizaje electrónico con dos componentes esenciales: la experiencia del aprendizaje y la tecnología electrónica.

El *e-learning* se constituye actualmente en un sistema de educación que aprovecha pedagógicamente los recursos tecnológicos que ofrecen las TIC⁶, para brindar las posibilidades de formación permanente, con avance al propio ritmo, sin tener que desplazarse del lugar de residencia o de trabajo y con acceso en el momento en que se requiera.

El *e-learning* se perfila como una gran oportunidad para atender estas necesidades y para facilitar los procesos no sólo de educación formal, sino también de capacitación en el ámbito de la organización (Quintanilla, 1989).

⁵ Pandemia causada por el COVID-19.

⁶ **TIC:** tecnologías de la información y la comunicación.

Esta modalidad permite que se ofrezcan una multitud de cursos y capacitaciones disponibles a través de los dispositivos móviles de los empleados de la organización interesada. Es posible elaborar una lista de cursos online que contribuyan a solucionar el problema que origina la necesidad de capacitación.

Montivero (2003) reconoce que existen tres modelos de *e-learning*: sincrónico, asincrónico y mixto. En el primero el participante interactúa con el instructor, promoviendo así un *feedback*⁷ entre ambos. En el segundo, no es necesario que quién participa tenga un intercambio con el capacitador, sino que lo puede realizar en cualquier tiempo y espacio. Y por último, en el mixto, se combinan los aspectos de los antes mencionados.

En este sentido, se concibe como un proceso de aprendizaje por medio del cual los individuos adquieren nuevas competencias o conocimientos gracias a las TIC (Welsh, 2003)

Como mencionamos previamente, la capacitación es un proceso de aprendizaje sistemático y organizado, por el cual las personas pueden adquirir conocimientos, habilidades y/o actitudes. La inclusión de herramientas de aprendizaje online (*e-learning/b-learning*) beneficia el proceso de aprendizaje y, como consecuencia, el desarrollo de las competencias genéricas de los miembros de una organización.

⁷ **Feedback**: retroalimentación que recibe una persona por una acción realizada.

Capítulo 2. La organización

El capítulo dos se centra en la organización, busca organizar los contenidos registrados mediante un análisis organizacional, su marco normativo, y dos organigramas (uno general y otro específico del área a capacitar). Se hará énfasis en profundizar sobre el primer nivel de análisis propuesto por Chiavenato (2007): Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.

2.1 Análisis organizacional

La organización sobre la cual desarrollaremos el plan anual de capacitación guarda la forma estatutaria de una Asociación Civil sin fines De Lucro. Se encuentra ubicada en la Provincia de Buenos Aires, Municipio de Berazategui, Localidad “El Pato”. Cuenta con una trayectoria de una década y su inicio en el año 2010. La nómina asciende a 11 empleados y se sujeta conforme a su denominación jurídica: Asociación Civil, por ello cuenta con 12 miembros de una comisión directiva y se ha extendido a nivel federal en tanto cuenta con 10 delegaciones y más de 300 socios, socios adherentes y colaboradores. Aplica su experticia al gestionamiento de Cursos de Capacitación, tanto de raigambre pública como privada; gestiona programas de índole diversa en articulación con entes gubernamentales, estadales, municipales; obra como nexo entre estudiantes de los últimos años de la enseñanza media, terciaria y superior, para ofrecerles pasantías y capacitaciones para crear un puente hacia la empleabilidad, entre otras facetas relacionadas con la interacción con las diferentes Casas de Altos Estudios, con las cuales activa la jerarquización de la profesión mediante la firma y suscripción de convenios marco y acuerdos.

La capacitación se desarrollará respetando la visión, la misión y los valores de la organización, a saber:

- Visión: ser la entidad referente de la profesión en la búsqueda de la jerarquización de la carrera.
- Misión: asegurar, desarrollar y promover las competencias profesionales de los Licenciados en Relaciones Laborales a nivel regional, nacional e internacional, desde una visión holística del hombre, en su contexto socio-laboral dentro de las organizaciones privadas y públicas.

- Valores: ética, integridad, justicia, solidaridad, honor, lealtad.
- Fomentar el reconocimiento, la legitimidad, la integración y la revalorización de la profesión.
- Fomentar el pensamiento crítico y constructivo tanto de los asociados como de las organizaciones.
- Velar en forma permanente por un correcto ejercicio de la profesión.
- Representar a los profesionales asociados ante las autoridades administrativas y las entidades públicas o privadas. (Web Institucional, 2021)

2.2 Marco normativo

Atento a que el plan anual de capacitación se ejecutará en una Asociación Civil sin Fines de Lucro, la descripción del marco normativo se ajustará a la conformación propia de las tales.

- a- Registro en IGJ
- b- Formulario de la declaración jurada 420/J
- c- Acuso de recibo de la presentación de la DDJJ enviada 3
- d- CUIT de los directores de socios
- e- Constancia de aceptación de trámites

Tributo

Este tipo de sociedades se rigen por carácter civil porque no pretenden obtener beneficios comerciales en su funcionamiento; por eso la renta indica que no son contribuyentes (ISR)

Ingresos

Están configurados por los aportes de los asociados, donaciones, patrocinios, *sponsoreos*, subsidios de terceros, privados o estatales aranceles por bienes relacionados con su objeto percibidos a terceros y asociados.

Obligaciones

- a- Alta en el registro federal de contribuyentes
- b- Mantener actualizados los datos
- c- Llevar los registros contables al día
- d- Expedir comprobantes fiscales

Atribuciones

Contratar a terceros solo a expensas del cumplimiento de su objeto.

Conforme a la descripción anterior cabe hacer mención de que la contratación por prestación de servicios profesionales será la formalidad de percepción de haberes de los prestadores del área de formación, quienes necesariamente estarán inscriptos como monotributistas. Ley 24.977 (Régimen simplificado para pequeños contribuyentes).

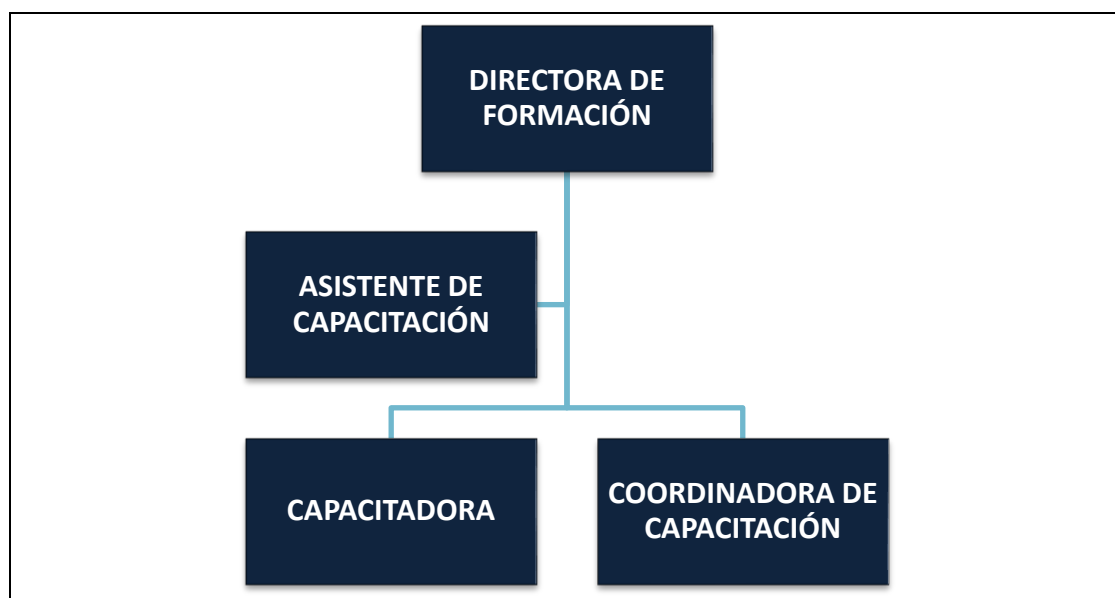
En los próximos cuadros (ver cuadro 2 y 3) se presenta el organigrama general y el del área estudiada con el objeto de clarificar su estructura.

2.3 Organigrama general de la organización



Cuadro 2. Fuente elaboración propia. 2021

2.4 Organigrama del área de formación



Cuadro 3. Fuente elaboración propia. 2021

Capítulo 3. Detección de Necesidades de Capacitación

En este capítulo se busca responder al primer y segundo objetivo específico planteados en el TIF:

- Identificar las necesidades de capacitación de la organización para lograr desarrollar un plan formativo acorde a ellas.
- Analizar la información obtenida para reconocer situaciones que merecen reformularse y actualizarse.

Asimismo, se tendrán en cuenta los niveles postulados por Chiavenato (2007) para realizar el proceso de detección de necesidades de capacitación: Nivel de análisis de los recursos humanos y nivel de análisis de las operaciones y tareas.

Para la detección del análisis de las necesidades de capacitación se ha tenido en cuenta la observación in situ del área de formación y capacitación, la formulación de entrevistas a los colaboradores del área y finalmente la determinación de descripciones de puestos. De la resultante de estas variables surgirán los aspectos específicos por optimizar mediante la capacitación.

3.1 La observación in situ

El abordaje de este tópico surge de la observación de tres días de trabajo en el departamento de formación de la organización, ubicada en la Provincia de Buenos Aires, Municipio de Berazategui, Localidad “El Pato”.

Se hizo foco en la coordinación de acciones entre los colaboradores del área estudiada y se detectó que, durante el día se realiza una reunión general con el equipo, la cual lidera un miembro de la comisión directiva a efectos de la toma de decisiones. Dicha reunión no tiene horarios establecidos, pudiendo extenderse entre una y tres horas.

En esta instancia se reúne toda la información recolectada; se realiza la puesta en común para elegir las opciones más adecuadas que acerquen al cumplimiento de los objetivos del equipo y respondan al plan de acción decidido por el departamento de formación. Se ha notado que algunas opiniones son más tenidas en cuenta que otras; la participación es inequitativa, y la

frecuencia de incumplimiento de compromisos asumidos retrasa las tareas y la coordinación de acciones entre las partes.

3.2 Entrevistas

Sus destinatarios fueron: el equipo de formación y un miembro de la comisión directiva con participación activa en la toma de decisiones. Resultado de ello han surgido tres tópicos que serán tratados cada uno en particular: comunicación, delegación de tareas, retroalimentación.

Comunicación

“El área se encuentra viciada de presupuestos y sobreentendidos, muchas veces siento que los mensajes no son claros” CAPACITADORA

“Cuando intervengo para hacer algún aporte no me siento escuchada, se dan por hecho cosas que no se preguntan” COORDINADORA DE CAPACITACIÓN

“No hay tiempo para comunicar todo, hay cosas que están sobreentendidas” DIRECTORA DE FORMACIÓN

“Existen fallas en la comunicación de algunas tareas, me siento confundida. Me piden objetivos puntuales sin explicarme el proceso” ASISTENTE DE CAPACITACIÓN

Delegación de tareas

“Muchas veces no entiendo lo que debo hacer, primero se me asigna un proyecto y luego otro” COORDINADORA DE CAPACITACIÓN

“A mi superior le cuesta delegar tareas, muchas veces siento que se cree la única capacitada para realizar el trabajo” ASISTENTE DE CAPACITACIÓN

“Hay trabajos que necesitan inmediatez, prefiero asumir la responsabilidad total de algunos proyectos para no perder tiempo” DIRECTORA DE FORMACIÓN

“Por momentos me siento frustrada, cada vez me delegan menos tareas y no me comunican los motivos, me cuesta confiar en el equipo” CAPACITADORA

Retroalimentación

“No termino de saber si el trabajo realizado cumplió las expectativas, tampoco que cosas se podrían cambiar para seguir mejorando” CAPACITADORA

“Sin dudas cumplo con los objetivos que tengo asignados, pero no sé si las formas son las más óptimas, a veces pienso que si encararía las tareas de otra manera podría ser más productiva.” ASISTENTE DE CAPACITACIÓN

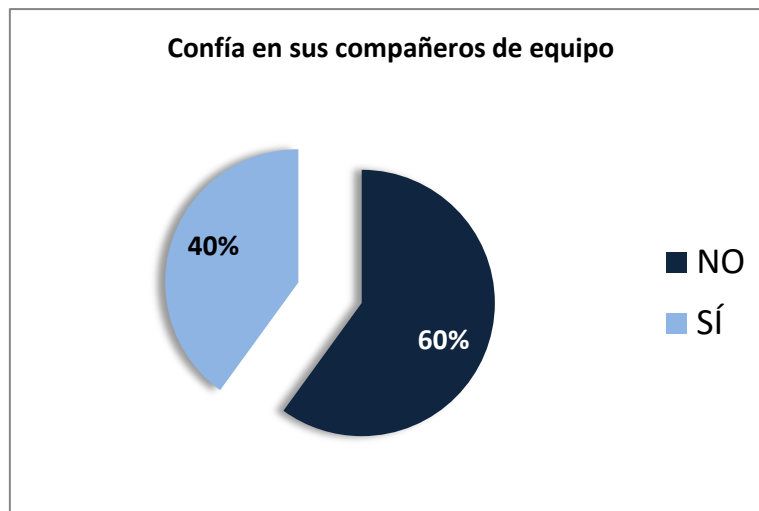
3.3 Encuestas

Durante marzo y abril de 2021 se realizó un cuestionario anónimo a través de la plataforma *Google Forms* dirigida a los miembros del área de formación. Participaron cuatro colaboradoras del área más dos miembros de la comisión directiva.



Cuadro 4. Fuente elaboración propia. 2021

A través de los resultados del cuestionario se pudo observar que el 80% manifiesta que la comunicación no es efectiva dentro del área de trabajo. (Cuadro 4)



Cuadro5. Fuente elaboración propia. 2021

El 60% de los encuestados manifiesta que no confía en sus compañeros de equipo. (Cuadro 5)



Cuadro6. Fuente elaboración propia. 2021

El 80% afirma que no recibe retroalimentación *feedback* por las tareas realizadas. (Cuadro 6)

3.4 Descripciones de puesto

El relevamiento conjunto de las necesidades por cubrir con un plan de formación y capacitación se realizó de consenso con la organización, de manera que pudieran ser suplidas

en ajuste a la cultura organizacional, a sus políticas y a las características particulares del equipo por intervenir.

Para determinar el nivel o grado necesario de cada competencia requerida para el puesto, se tomará como referencia el siguiente gradiente, adoptado del “Diccionario de competencias laborales” (Alles, 2002):

NIVEL	ESPECIFICACIONES
A	Alto
B	Bueno, por encima del estándar
C	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido)

Cuadro7. Elaborado por la organización. 2021

Competencias genéricas

Trabajo en equipo: implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, de formar parte de un grupo para trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

NIVELES	ESPECIFICACIONES
A	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo en función en reemplazo de objetivos organizacionales. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
B	Alienta y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo leal. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
C	Solicita la opinión al resto del grupo. Aprecia sinceramente las ideas y

	experiencia de los demás. Valora las contribuciones de los compañeros aunque tengan diferentes puntos de vista.
--	---

Cuadro8. Elaborado por la organización. 2021

Liderazgo: es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. La capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

NIVELES	ESPECIFICACIONES
A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del equipo.
B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes.
C	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Cuadro9. Elaborado por la organización. 2021

Pensamiento analítico: es la capacidad de entender y resolver una dificultad a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

NIVELES	ESPECIFICACIONES
A	Realiza análisis complejos desagregando dificultades en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.

B	Analiza las relaciones entre las partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.
C	Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.

Cuadro10. Elaborado por la organización. 2021

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

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

Cuadro11. Elaborado por la organización. 2021

Capacidad de organización y planificación: es la capacidad de determinar las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

NIVELES	ESPECIFICACIONES
A	Prevé los puntos críticos de una situación o problema. Define prioridades y es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos.

B	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades controlando que se han ejecutado las acciones previstas.
C	Emprende el trabajo y gestiona adecuadamente los tiempos.

Cuadro12. Elaborado por la organización. 2021

Relaciones interpersonales: capacidades y habilidades para desarrollar relaciones sociales con compañeros de trabajos y otros profesionales del entorno laboral de manera asertiva, cimentadas en la confianza y la cooperación.

NIVELES	ESPECIFICACIONES
A	Entiende los puntos de vista de los demás en el sentido en que entiende la complejidad de las razones y motivaciones además de actuar para asistir.
B	Escucha y observa para predecir comportamientos futuros, augura otras respuestas. Escucha y responde a lo que ha escuchado.
C	Distingue las emociones y estados de ánimo de otras personas, sin embargo, su conducta no aporta indicios de que se pone en el lugar del otro.

Cuadro13. Elaborado por la organización. 2021

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Revisión - 3 de Agosto 2020	
1	DEFINICIÓN DEL PUESTO
1.1	Título del puesto: DIRECTORA DE FORMACIÓN
1.2	Área: 1° PISO
1.3	Posición de la que depende: PRESIDENCIA - COMISIÓN DIRECTIVA
2.	OBJETIVOS DEL PUESTO
Desarrollar, planificar y ejecutar programas de capacitación para los clientes externos.	

3.	DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
	Asesora a los clientes externos en la gestión de su capital humano.	
	Ofrece a los clientes externos una gestión integral en materia de formación y capacitación en distintas áreas de incumbencias.	
	Elabora e imparte programas anuales de capacitación de acuerdo a los objetivos estratégicos de los clientes.	
	Ejecuta y supervisa la correcta implementación de los planes de capacitación, velando porque se ejecuten a la expectativa, presupuesto y planificación establecida.	
	Elabora informes de gestión y de resultados de los programas de capacitación aplicados.	
COMPETENCIAS		Nivel de requerimiento
Trabajo en equipo: implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, de formar parte de un grupo para trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.	A	
Liderazgo: es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. La capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.	A	
Pensamiento analítico: es la capacidad de entender y resolver una dificultad a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	B	
Adaptabilidad al cambio: es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.	A	
Capacidad de organización y planificación: es la capacidad de determinar las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	A	
Relaciones interpersonales: capacidades y habilidades para desarrollar relaciones sociales con compañeros de trabajos y otros profesionales del entorno laboral de manera asertiva, cimentadas en la confianza y la cooperación.	A	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Revisión - 3 de Agosto 2020	
1	DEFINICIÓN DEL PUESTO
1.1	Título del puesto: ASISTENTE DE CAPACITACIÓN
1.2	Área: 1° PISO
1.3	Posición de la que depende: DIRECTORA DE FORMACIÓN
2.	OBJETIVOS DEL PUESTO
Apoyar en la elaboración, ejecución y seguimiento de planes y programas de capacitación.	
3.	DESCRIPCIÓN DE TAREAS
Administra las capacitaciones, el proceso de revisión de desempeño y las descripciones de puesto.	
Colabora en el proceso de identificación de necesidades del cliente, en cuanto a capacitación a nivel nacional y regional.	
Colabora en la elaboración de diversos informes de gestión, metas de desempeño colectivo, entre otros compromisos del área de capacitación.	
Difunde y coordina las actividades de capacitación, la nominación o selección de participantes y gestiona los costos asociados (viáticos, pasajes, apoyo logístico, etc.), asegurando disponibilidad de recursos presupuestarios y materiales, entre otros.	
COMPETENCIAS	Nivel de requerimiento
Trabajo en equipo: implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, de formar parte de un grupo para trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.	A
Liderazgo: es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. La capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.	B
Pensamiento analítico: es la capacidad de entender y resolver una dificultad a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	B
Adaptabilidad al cambio: es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.	A

Capacidad de organización y planificación: es la capacidad de determinar las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	A
Relaciones interpersonales: capacidades y habilidades para desarrollar relaciones sociales con compañeros de trabajos y otros profesionales del entorno laboral de manera asertiva, cimentadas en la confianza y la cooperación.	A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Revisión - 3 de Agosto 2020	
1	DEFINICIÓN DEL PUESTO
1.1	Título del puesto: COORDINADORA DE CAPACITACIÓN
1.2	Área: 1° PISO
1.3	Posición de la que depende: ASISTENTE DE CAPACITACIÓN
2.	OBJETIVOS DEL PUESTO
Coordina las actividades para el correcto desarrollo de los planes de formación y capacitación.	
3.	DESCRIPCIÓN DE TAREAS
Planifica, desarrolla y ejecuta los cronogramas de actividades.	
Coordina las actividades de formación y gestiona los recursos necesarios para su ejecución.	
Proyecta suministros y materiales para mejorar el programa de entrenamiento.	
COMPETENCIAS	
	Nivel de requerimiento
Trabajo en equipo: implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, de formar parte de un grupo para trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.	A
Liderazgo: es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. La capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.	B
Pensamiento analítico: es la capacidad de entender y resolver una dificultad a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	B

Adaptabilidad al cambio: es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.	A
Capacidad de organización y planificación: es la capacidad de determinar las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	A
Relaciones interpersonales: capacidades y habilidades para desarrollar relaciones sociales con compañeros de trabajos y otros profesionales del entorno laboral de manera asertiva, cimentadas en la confianza y la cooperación.	A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Revisión - 3 de Agosto 2020			
1	DEFINICIÓN DEL PUESTO		
1.1	Título del puesto: CAPACITADORA		
1.2	Área: 1° PISO		
1.3	Posición de la que depende: ASISTENTE DE CAPACITACIÓN		
2.	OBJETIVOS DEL PUESTO		
Confecciona las actividades previas al proceso de capacitación, imparte los procesos de formación y evalúa su efectividad.			
3.	DESCRIPCIÓN DE TAREAS		
Confecciona horarios de capacitación y la agenda del aula.			
Organiza e imparte capacitación in situ cuando es necesario.			
Determina la efectividad general de los programas e identifica aspectos a mejorar.			
COMPETENCIAS			Nivel de requerimiento
Trabajo en equipo: implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, de formar parte de un grupo para trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.			A
Liderazgo: es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. La capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza.			B

Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.	
Pensamiento analítico: es la capacidad de entender y resolver una dificultad a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A
Adaptabilidad al cambio: es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.	A
Capacidad de organización y planificación: es la capacidad de determinar las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	B
Relaciones interpersonales: capacidades y habilidades para desarrollar relaciones sociales con compañeros de trabajos y otros profesionales del entorno laboral de manera asertiva, cimentadas en la confianza y la cooperación.	A

3.5 Indicadores de gestión de recursos humanos

Teniendo en cuenta *Key Performance Indicators* (KPI) desarrolladas en el estado del arte se abordaron los ejes teóricos para el análisis de los indicadores seleccionados, los cuales fueron elaborados conjuntamente con la organización en ajuste a las categorías más relevantes consideradas por ésta.

Indicador para medir la efectividad de la comunicación

Indicador: Nivel de comunicación
Descripción: Establecer una relación entre la cantidad de conflictos reportados por cuestiones relacionadas con la comunicación entre colaboradores de área, con la tasa de nuevos conflictos posterior a la implementación de: “Comunicación Efectiva con Programación Neurolingüística”
Responsables de llevar adelante el indicador: Área encargada de formación
Áreas colaborativas: Comisión directiva

Establecer los destinatarios de la información: Todo el área de formación
Periodicidad: Semestral
Objetivos: Optimizar las competencias comunicacionales de los miembros del área, considerando que esto puede significar un impacto positivo en el manejo de equipos, y el clima organizacional.
Fuentes: Reportes realizados a la comisión directiva en torno a los conflictos por la poca claridad en la comunicación de tareas.
Tipo de datos: Tasas
Parámetro de interpretación: Histórico y objetivo

Cuadro 13. Fuente: elaboración propia. 2021

Resultados obtenidos previos a la implementación del plan de capacitación

Competencias específicas	Nivel de conocimiento		
	Bajo	Intermedio	Alto
Comunicación efectiva y directa	X		
Escucha activa y comprometida	X		
Comunicación y malos entendidos			X
Retroalimentación apreciativa	X		
Actos lingüísticos: juicios, afirmaciones, promesas y declaraciones	X		

Cuadro 14. Fuente: elaboración propia. 2021

Indicador para medir la efectividad de la delegación de tareas

Indicador: Delegación de tareas
Descripción: Establecer una relación entre la cantidad de tareas delegadas antes de la

capacitación y luego de la implementación de: “Coaching de equipos”
Responsables de llevar adelante el indicador: Área encargada de formación
Áreas colaborativas: Comisión directiva
Establecer los destinatarios de la información: Toda el área de formación
Periodicidad: Semestral
Objetivos: Desarrollar estrategias para resolver los conflictos que impiden una correcta delegación de tareas
Fuentes: Reportes realizados
Tipo de datos: Estadístico
Parámetro de interpretación: Histórico y objetivo

Cuadro 15. Fuente: elaboración propia. 2021

Resultados obtenidos previos a la implementación del plan de capacitación

Competencias específicas	Nivel de conocimiento		
	Bajo	Intermedio	Alto
Cantidad de tareas delegadas	X		
Cantidad de tareas resueltas en equipo	X		
Confianza para delegar	X		
Confianza en sí mismo	X		
Colaboración entre colaboradores		X	
Reconocimiento de la tarea realizada	X		

Cuadro 16. Fuente: elaboración propia. 2021

Indicador para medir la efectividad en el liderazgo

Indicador: liderazgo
Descripción: Establecer una relación entre la cantidad de tareas delegadas antes de la capacitación, con la tasa de comparación posterior a la implementación de: “Neurociencias aplicadas al liderazgo”
Responsables de llevar adelante el indicador: Área encargada de formación
Áreas colaborativas: Comisión directiva
Establecer los destinatarios de la información: Toda el área de formación
Periodicidad: Semestral
Objetivos: Transferir herramientas de liderazgo para que cada persona las ejerza independientemente del lugar que ocupe dentro de la organización.
Fuentes: Reportes realizados
Tipo de datos: Tasas
Parámetro de interpretación: Histórico y objetivo

Cuadro 17. Fuente: elaboración propia. 2021

Resultados obtenidos previos a la implementación del plan de capacitación

Competencias específicas	Nivel de conocimiento		
	Bajo	Intermedio	Alto
Responsabilidad por los resultados		X	
Autoconciencia e inteligencia emocional	X		
Manejo de la incertidumbre y complejidad	X		
Responsabilidad y compromiso	X		
Resolución de conflictos		X	

Cuadro 18. Fuente: elaboración propia. 2021

3.6 Cuadro resumen

PUESTO	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	NECESIDAD DETECTADA
Directora de formación	Observación in situ	Bajo nivel de comunicación con los integrantes del equipo, dificultad para delegar tareas
	Entrevistas	
	Descripción de puesto	
	Indicadores de gestión	
	Encuestas	
Asistente de capacitación	Observación in situ	Inconvenientes a la hora de coordinar acciones, problemas para comunicar y dar feedback sobre el trabajo realizado
	Entrevistas	
	Descripción de puesto	
	Indicadores de gestión	
	Encuestas	
Coordinadora de capacitación	Observación in situ	Conflictos surgidos a través de la "no comunicación" y los sobreentendidos
	Entrevistas	
	Descripción de puesto	
	Indicadores de gestión	
	Encuestas	
Capacitadora	Observación in situ	Poca participación en la toma de decisiones, dificultad en la comunicación con el equipo
	Entrevistas	
	Descripción de puesto	
	Indicadores de gestión	
	Encuestas	

Cuadro 19. Fuente: elaboración propia. 2021

3.7 Conclusión de la investigación diagnóstica

Este apartado se propone como objetivo brindar las conclusiones de la investigación diagnóstica; la tarea no es sencilla de sintetizar por cuanto ha llevado la aplicación de la metodología científica, hecho por el cual no se quisiera caer en el reduccionismo y pasar por alto alguna de las etapas constitutivas del proceso, no obstante se presenta a continuación una síntesis breve en torno a las conclusiones diagnósticas arribadas.

En función de la información recolectada mediante la metodología mencionada- observación in situ, entrevistas con los colaboradores, descripciones de puestos, encuestas e indicadores de gestión- se han detectado las necesidades de capacitación para el sector que siguen:

- Ausencia de entrenamiento previo. No se detecta continuidad en las capacitaciones por cuanto son optativas y muchas veces se asignan tareas de resolución urgente sin haber dotado al equipo de los instrumentos para estar a la altura de la exigencia con suficiente antelación y oportunidad de entrenamiento de las nuevas competencias.
- Ruido en la comunicación: inferencias, sobreentendidos e indeterminación del registro del habla que desencadenan en conflictos.
- Ausencia de una línea jerárquica establecida en la delegación de tareas.
- Los colaboradores perciben que no es tenido en cuenta su *feedback* en la comunicación.

Conforme a las necesidades detectadas se expondrá a continuación el plan anual de capacitación, el cual se elige sobre tres propuestas. La razón de esta modalidad triuna responde a la detección exhaustiva de diferentes niveles y categorías en la problemática comunicacional.

El primer abordaje apunta a la comunicación efectiva con programación neurolingüística porque del relevo de las encuestas realizadas al equipo de trabajo se detectó una fuerte tendencia a la comisión de inferencias: entendiendo por inferencias a los presupuestos y sobreentendidos que generan una predisposición inexacta a la hora de enlazar los vínculos.

Las redes comunicacionales se presentan en este contexto, lábiles, frágiles, lo cual dificulta la construcción firme de otras redes necesarias para el fortalecimiento del equipo. Esta apreciación se manifiesta de manera endógena y exógena; es decir, el equipo entre si y el equipo y/o la dirección de formación.

Ante este tópico se espera que mediante la efectivización de la comunicación logre el equipo y su directora convertir en fortaleza lo que hoy se presenta como debilidad.

Del seguimiento y observación del equipo de trabajo surgió la necesidad de aportar un espacio de reflexión y de intercambio sincero –en el marco del respeto- mediante el cual se puedan zanjar las diferencias y tensiones generadas por la falta de diálogo fluido, por ello se propone la segunda modalidad de abordaje: coaching de equipos

En torno de la tercera propuesta denominada por el presente trabajo Neurociencias aplicadas al liderazgo se espera que el equipo pueda internalizar el gestionamiento de la palabra, más allá de la semántica sino, en el contenido neuroemocional que transmite, a

fin de administrarla de manera consciente de una mismo, del otro, y del propósito que refleja y al cual se direcciona.

Presentadas entonces las tres propuestas sobre las cuales se asienta el plan de capacitación, se espera que los tres ejes mencionados de manera tanto como coordinada, como cohesiva puedan ir construyendo un tejido comunicacional fortalecido, dialogal, fluido, llano y de confianza mediante el cual el ecosistema comunicacional laboral pueda optimizarse y a expensas de ello acrecentar las fortalezas y las oportunidades de crecimiento personal y profesional de cada uno de los actores del equipo de trabajo, lo cual trasuntará asimismo en una organización robustecida sobre la base de las competencias adquiridas por sus integrantes.

Seguidamente se expone a su juicio, en la segunda del trabajo el plan referido con sus ejes desglosados para su mejor visualización.

Parte II. Propuesta del Plan Anual de Capacitación

Capítulo 4. Plan Anual de Capacitación

En el siguiente capítulo se tendrán en cuenta los últimos dos objetivos específicos planteados en el TIF:

- Realizar un plan anual de capacitación para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de la organización estudiada para mejorar su desempeño.
- Desarrollar el Plan Anual de Capacitación en función de las necesidades detectadas para llevarse a cabo durante el año 2022.

El plan anual de capacitación fue elaborado en función de las necesidades previamente detectadas. Está compuesto por tres cursos de formación que tienen como objetivo mejorar y desarrollar las competencias profesionales requeridas para los puestos analizados.

Sus objetivos principales son:

- Mejorar la comunicación existente entre los colaboradores que conforman el área estudiada.
- Identificar los procesos conversacionales que impiden una correcta delegación de tareas.
- Implementar herramientas que contribuyan a un buen liderazgo y por consecuencia una virtuosa coordinación de acciones.

La propuesta hace hincapié en las *soft skills* indispensables para lograr la efectividad de las tareas como así también una mayor productividad y eficiencia en el logro de resultados.

Durante el primer semestre del año 2022 se capacitará al equipo de formación de la organización incluyendo a una persona de la comisión directiva. La capacitación tendrá como finalidad proveer a los colaboradores de herramientas prácticas que permitan mejorar el circuito de comunicación. En el segundo semestre las mismas personas que realizaron esta acción formativa recibirán el curso de “Coaching de equipos” el objetivo es fortalecer al equipo a través de la identificación de procesos conversacionales que impiden una correcta delegación de tareas, al mismo tiempo se espera mejorar la confianza entre los miembros y así lograr una mejor coordinación de acciones.

Por último, se llevará a cabo el curso de neurociencias aplicadas al liderazgo el cual estará destinado a la directora de formación y a un integrante de la comisión directiva. El foco de la capacitación estará en proveer a las personas con mayores responsabilidades de herramientas que les permitan comprender el impacto de las acciones partiendo de la persona como una unidad cuerpo- mente-emocionalidad.

Todas las capacitaciones se realizarán de manera virtual a través de la plataforma *zoom* a excepción de la primera actividad “Comunicación Efectiva con Programación Neurolingüística” la cual tendrá un carácter semi presencial. Se realizarán en horario laboral y es importante destacar que todos los miembros del área estudiada cuentan con una computadora, cámara, micrófono e internet provistos por la organización.

Para el desarrollo de las actividades se tiene en cuenta el presupuesto anual destinado para las acciones formativas. En este caso el director de finanzas estableció un monto total de \$350.000 (trescientos cincuenta mil pesos) anuales, es por ello que el plan anual de capacitación está sujeto a los valores recientemente mencionados.

4.1 Diseño de actividades de capacitación

4.2.1 Curso de comunicación efectiva con programación neurolingüística

Teniendo en cuenta que la concepción de los sujetos requiere de una visión holística se ha querido poner énfasis, conforme a la detección de necesidades de capacitación, en un abordaje que no se limite solamente a resultados intermitentes o magros, sino permanentes, haciendo eje en la transformación, no de las conductas, sino de las personas que administran esas conductas.

La capacitación se desarrollará durante el primer semestre de 2022. Estará dirigida al equipo completo del área estudiada y a un miembro de la comisión directiva.

El curso tendrá una duración de doce clases de dos horas cada una a realizarse una vez por semana, sumando un total de 24 hs.

Atento al contexto desatado por la pandemia producida por el Covid-19 y en ajuste a su reglamentación, seis clases se dictarán de manera presencial –aprovechando las instalaciones del centro de formación perteneciente a la organización estudiada y su gratuidad – y las restantes seis, de manera virtual a través de la plataforma ZOOM.

La capacitación tiene por objeto ser un satisfactor de las DNC, optimizando la comunicación y clarificando la línea de delegación de tareas y de responsabilidades. Asimismo habilitando un registro del habla común con énfasis en la escucha atenta y en la confianza provista por la aplicación de las técnicas de PNL, teniendo en cuenta que la Programación Neurolingüística es un modelo de comunicación que provee una serie de técnicas que permiten el perfeccionamiento y efectivización de la comunicación en el trabajo, y que por ello es muy importante que las empresas e instituciones conviertan una táctica de comunicación como estrategia competitiva.

Por último se analizará el impacto a través de una encuesta de satisfacción de la capacitación, en la cual se evaluará el grado de pragmatización para visibilizar la percepción de los destinatarios. (Ver diseño de la actividad en anexo)

4.2.2 Curso coaching de equipos

Siguiendo la misma línea de concepción holística de la persona se ha instrumentado como emergente de las DNC, las técnicas de coaching de equipos, de manera que puedan maximizarse las fortalezas y acotarse las debilidades del grupo. Estos procedimientos facilitarán oportunidades y visibilizarán las amenazas, producto del debilitamiento de las competencias conversacionales.

El curso tendrá una duración ocho clases de dos horas semanales abarcando un periodo de dos meses con un total en horas de 16. Dichas clases se dictarán en la modalidad remota a través de la plataforma ZOOM.

El primer encuentro tendrá como objetivo dar a conocer el enfoque sistémico de equipos, mientras que los cinco restantes se utilizarán para compartir, revisar y mejorar las historias conversacionales que impiden generar confianza y así mejorar el rendimiento humano del equipo (léase por historias, a todos los eventos y realidades simultáneas que se fueron generando a lo largo del día y de la semana, etc.)

Estos espacios se generarán con apego a una metodología y a reglas específicas de funcionamiento para fidelizarlas luego en la práctica. Por ello deben partir de la filosofía y la metodología del coaching para poder maximizar el resultado y que se transforme (sobretudo) en acciones concretas y observables (y que no quede en solo en buenas intenciones sin materializar). El coaching de equipos sólo tiene sentido si se transforma

en acciones y resultados visibles, habilitando se cumpla la expectativa de mejoría que requiere la organización. (Ver diseño de la actividad en anexo)

4.2.3 Curso de neurociencias aplicadas al liderazgo

La última parte del plan de capacitación se encuentra dirigido a la directora de formación y a un miembro de la comisión directiva, a fines de dotarlos de instrumentos de fidelización de su tarea integral.

La capacitación se realizará de manera virtual y tendrá una duración de cuatro meses con frecuencia semanal de una hora reloj, abarcando la totalidad del curso dieciséis horas.

La finalidad es brindar herramientas para consolidar un estilo de liderazgo que potencie el logro de objetivos con personas motivadas a partir de los avances de la Neurociencia, mostrando sus principales hallazgos y sus impactos en la gestión de los equipos de trabajo.

En las organizaciones los resultados llegan por el esfuerzo de las personas y los equipos. Por esto es imprescindible que los nuevos descubrimientos de las ciencias y las neurociencias referidos a la comprensión de la conducta humana lleguen de un modo claro y práctico a directivos, líderes, gerentes, ejecutivos y a cada miembro de la organización.

De este modo, todos podrán contribuir en la generación de espacios de trabajo donde se consideren las necesidades referidas al bienestar de cada ser humano y la expresión de su máximo potencial, llegándose a una transformación cultural en la cual el desarrollo de las personas vaya de la mano con el de la organización. (Ver diseño de la actividad en anexo)

4.2 Cronograma anual de capacitación

En virtud de las capacitaciones presentadas se proyectó el cronograma de actividades correspondiente al Plan Anual de Capacitación. Dentro de él podremos ver los módulos, cantidad de horas y meses en los cuales se capacitará al personal.

CRONOGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN														
CAPACITACIÓN	MÓDULO	PRIMER SEMESTRE 2022						SEGUNDO SEMESTRE 2022						
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
N°	NOMBRE													
1	COMUNICACIÓN EFECTIVA CON PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA	Módulo 1		X										
		Módulo 2			X									
		Módulo 3				X								
2	COACHING DE EQUIPOS	Módulo 1					X							
		Módulo 2						X						
3	NEUROCIENCIAS APLICADAS AL LIDERAZGO	Módulo 1							X					
		Módulo 2							X					
		Módulo 3								X				
		Módulo 4									X			
TOTAL DE HORAS DE CAPACITACIÓN ANUAL: 56 HORAS														

Cuadro 20. Fuente: elaboración propia. 2021

4.3 Presupuesto general

El cálculo fue estimado en función al monto total establecido por el director de finanzas \$350.000 (trescientos cincuenta mil pesos) anuales

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN					
PRESUPUESTO DESTINADO	\$350000				
PRESUPUESTO UTILIZADO	\$303000				
SALDO POSITIVO	\$47000				
PRESUPUESTO ANUAL					
COSTO TOTAL PRIMER SEMESTRE	\$220000				
COSTO TOTAL SEGUNDO SEMESTRE	\$83000				
COSTO TOTAL GENERAL:	\$303000				
N °	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Comunicación efectiva con programación neurolingüística	- Capacitador (Total de la capacitación)	1	\$ 80000	\$ 80000
		- Licencia de plataforma ZOOM	1	\$ 8000	\$ 8000
		- Catering para 5 personas	5	\$ 15000	\$ 15000
		- Carpeta con materiales por participante	5	\$ 10000	\$ 10000
		- Materiales varios (fibrones, laminas, cinta adhesiva)	5	\$ 9000	\$ 9000
		TOTAL			
2	Coaching de equipos	- Capacitador (Total de la capacitación)	1	\$ 90000	\$ 90000
		- Licencia de plataforma ZOOM	1	\$ 8000	\$ 8000
		TOTAL			\$98000
3	Neurociencias aplicadas al liderazgo	- Capacitador (Total de la capacitación)	1	\$ 75000	\$ 75000
		- Licencia de plataforma ZOOM	1	\$ 8000	\$ 8000
		TOTAL			\$83000
COSTO TOTAL: 303.000 (SON PESOS TRESCIENTOS TRES MIL)					

Capítulo 5. Evaluaciones

En el presente capítulo se detallarán las evaluaciones que se tendrán en cuenta para medir la efectividad de las acciones formativas realizadas. Como fue dicho anteriormente tanto para cuantificar como para cualificar los logros alcanzados es necesario la observación de las expectativas planteadas puestas por obra; para facilitar esta lectura se generó un proceso de verificación desagregada, a saber: en primer lugar, se generó un indicador para contrastar los aspectos previos con los posteriores. En segundo lugar se evaluará el grado de respuesta de los colaboradores en relación al proceso formativo. Para ello se realizarán dos encuestas de satisfacción de capacitación. (Ver en anexos) Una de carácter general, la cual se realizará al finalizar el curso de capacitación; y otra, de carácter específico, la cual se efectuará al terminar cada clase. De esta manera podremos tener una mayor precisión para medir la efectividad y el nivel de aprendizaje alcanzado.

Indicador para medir capacitación: “Comunicación Efectiva con Programación Neurolingüística”

Indicador: Nivel de comunicación
Descripción: Establecer una relación entre la cantidad de conflictos reportados por cuestiones relacionadas con la comunicación entre colaboradores de área, con la tasa de nuevos conflictos posterior a la implementación de: “Comunicación Efectiva con Programación Neurolingüística”
Responsables de llevar adelante el indicador: Área encargada de formación
Áreas colaborativas: Comisión directiva
Establecer los destinatarios de la información: Todo el área de formación
Periodicidad: Semestral
Objetivos: Optimizar las competencias comunicacionales de los miembros del área, considerando que esto puede significar un impacto positivo en el manejo de equipos, y el clima organizacional.

Fuentes: Reportes realizados a la comisión directiva en torno a los conflictos por la poca claridad en la comunicación de tareas.
Tipo de datos: Tasas
Parámetro de interpretación: Histórico y objetivo

Resultados esperados luego del Plan Anual de Capacitación:

Competencias específicas	Nivel de conocimiento		
	Bajo	Intermedio	Alto
Comunicación efectiva y directa			X
Escucha activa y comprometida			X
Comunicación y malos entendidos	X		
Retroalimentación apreciativa			X
Actos lingüísticos: juicios, afirmaciones, promesas y declaraciones			X

Indicador para medir capacitación: “Coaching de equipos”

Indicador: Delegación de tareas
Descripción: Establecer una relación entre la cantidad de tareas delegadas antes de la capacitación y luego de la implementación de: “Coaching de equipos”
Responsables de llevar adelante el indicador: Área encargada de formación
Áreas colaborativas: Comisión directiva
Establecer los destinatarios de la información: Toda el área de formación
Periodicidad: Semestral
Objetivos: Desarrollar estrategias para resolver los conflictos que impiden una correcta delegación de tareas

Fuentes: Reportes realizados
Tipo de datos: Estadístico
Parámetro de interpretación: Histórico y objetivo

Resultados esperados luego del Plan Anual de Capacitación:

Competencias específicas	Nivel de reconocimiento		
	Bajo	Intermedio	Alto
Cantidad de tareas delegadas			X
Cantidad de tareas resueltas en equipo			X
Confianza para delegar			X
Confianza en sí mismo		X	
Colaboración entre colaboradores			X
Reconocimiento de la tarea realizada			X

Indicador para medir capacitación: “Neurociencias aplicadas al liderazgo”

Indicador: liderazgo
Descripción: Establecer una relación entre la cantidad de tareas delegadas antes de la capacitación, con la tasa de comparación posterior a la implementación de: “Neurociencias aplicadas al liderazgo”
Responsables de llevar adelante el indicador: Área encarga de formación
Áreas colaborativas: Comisión directiva
Establecer los destinatarios de la información: Toda el área de formación

Periodicidad: Semestral
Objetivos: Transferir herramientas de liderazgo para que cada persona las ejerza independientemente del lugar que ocupe dentro de la organización.
Fuentes: Reportes realizados
Tipo de datos: Tasas
Parámetro de interpretación: Histórico y objetivo

Resultados esperados luego del Plan Anual de Capacitación:

Competencias específicas	Nivel de conocimiento		
	Bajo	Intermedio	Alto
Responsabilidad por los resultados			X
Autoconciencia e inteligencia emocional		X	X
Manejo de la incertidumbre y complejidad			X
Responsabilidad y compromiso			X
Resolución de conflictos			X

Conclusiones

Conforme al recorrido bibliográfico realizado en la investigación previa al desarrollo del plan de formación y de capacitación que expongo a su consideración para obtener mi título de grado como licenciada en relaciones laborales, es posible asegurar que las capacitaciones constituyen una herramienta relevante e insustituible a la hora de enfrentar las transformaciones en la esfera laboral; que no existe otro método que asegure y reafirme las competencias del personal con la contundencia que imprime la educación mediante la actualización permanente. Sobre esta base se ha notado asimismo que la doctrina insiste en que cada organización debe asumir el desarrollo de los planes estratégicos de fortalecimiento de competencias y de adquisición de otras - que obren como satisfactores capaces de dar respuesta a las necesidades más mutantes que nunca, de cara al 2022- como una inversión. Inversión que pondrá en valor no sólo la productividad medible en bienes y servicios en alza, sino también incidirá positivamente en relación al crecimiento del talento humano en las esferas de lo individual y de lo colectivo; asegurándose de este modo la organización, cualquiera fuere su actividad, de contar con equipos de trabajo cohesivos, coordinados, y capaces de sostener en el tiempo y ante cualquier circunstancia, una comunicación fluida y asertiva; hecho que redundará, sin duda, en la optimización del clima laboral, reafirmando el contrato psicológico y alejando las amenazas dadas por las contingencias del panorama laboral, abatido por el período del COVID 19, que nos toca transitar. Atento ello se dirá que la dispensación del plan de capacitación que se propone podrá someterse sobre este escenario de carencias, a prueba y contralor de la Asociación sobre la cual se ha pensado para su implementación.

El diseño del plan se realizó conforme la observación in situ, las descripciones de puesto, indicadores de gestión de recursos humanos, entrevistas y encuestas. Mediante dichos instrumentos metodológicos, se detectaron dificultades en la comunicación –producto generalmente de una sobrecarga de inferencias en el registro del leguaje y en los registros del habla, a saber: sobreentendidos y presupuestos, que afectan la comunicabilidad y afecta indirectamente los resultados esperados.

En la delegación de tareas la necesidad de capacitación emerge de una marcada diferenciación en el compromiso de cada uno de los integrantes del equipo con las tareas

asignadas, incluyendo a la coordinación, en la que se pudo percibir marchas y contramarcas, producto de falta de claridad en los objetivos y metas por alcanzar.

Se observó asimismo la necesidad de ejercer la escucha atenta, de modo de considerar la retroalimentación como parte de la comunicación. La propuesta sobre este punto es la de desarrollar una serie de actividades divididas en módulos, cuyos contenidos sean amplios en materia de comunicación.

Para finalizar desde una mirada como profesional en Relaciones del Trabajo, se pretende que la propuesta pueda ser considerada para fortalecer el vinculamiento y cohesión del equipo de trabajo elegido en la organización escogida para el desarrollo del presente plan, con la finalidad de instalar en la cultura y en las políticas organizacionales la concientización del valor que releva el fortalecimiento de las competencias blandas como parte de ellas, para acreditar en un futuro alcanzable y mediante metas posibles y sostenibles a mediano y a largo plazo, un futuro promisorio para la nómina de la organización.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos. Buenos Aires, Ed. Granica.
- Blake, O. J. (1987). La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones. Escuela de Psicología Social de las Organizaciones.
- Böhrt, R. M. (2000) Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. Universidad Católica Boliviana. 124 Revista número 8. Diciembre. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rcc/n8/a15.pdf>
- Baird, H. (1997). Performance Assessment for Science Teachers. EUA. Recuperado el 17 marzo de 2008, de <http://www.schools.utah.gov/CURR/science/Perform/PAST3.htm#General>
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. 5ta. Ed. Ed Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones., 8va. Ed Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill. Colombia.
- Cota Luévano, J. A. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. Volumen, 16. Número, 2. Artículo, 3. Buenos Aires, 15-04-2017. México. <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
- Cravino, L. M. (2007). Medir lo importante: Como medir la gestión del capital humano en el siglo XXI. Temas Grupo Editorial.
- De Sousa, M. (2001). Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Caracas, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Franklin, E. B., y Krieger, M. J. (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. Ed. Pearson Educación.
- García (2014). Impacto de la capacitación en el desempeño de directivos de la Administración Pública. Volumen, 17. Número 2. www.cyta.com.ar/ta1702/v17n2a2.htm
- Gore, E.; y Dunlap, D. (1988) Aprendizaje y organización. Editorial: Tesis, Buenos Aires, Argentina.
- Gore, E. (2001). La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones, la generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas.

- Grados, J. A. E. (2009). Capacitación y desarrollo de personal. 4ta. Ed. Trillas. México.
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. Ed. Invenio, 7 (12), 103-116.
- López, B., y Hinojosa, E. (2001). Evaluación del aprendizaje. Alternativas y nuevos desarrollos. México. Trillas.
- Margolis, F.H., y Bell, C.R. (1986). Instructing for results. University Associates, Washington.
- Mendoza Nuñez, A. (2005). Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. 5ta. Ed. Trillas. México.
- Montivero, A. P. (2003). E-learning de las organizaciones. Material didáctico de la materia Psicología del Trabajo. Facultad de Psicología-UBA.
- Morán, S. A.; y Collera, A.P.; y Álvarez, L.S. (2008) Hacia un enfoque de la educación en competencias.
- Pain, A (1996). Capacitación laboral. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Siliceo. A. (1997). Capacitación y Desarrollo del Personal. 2da ed. Limusa, México.
- Spencer L.; y Spencer. S (2003). Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior. Papers de formación Municipal, Número, 57.
<http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.PDF>
- Waterhouse, P. (1987) Diseño de cursos de entrenamiento. Londres.
- Welsh, E. T (2003). E-learning: usos emergentes, resultados empíricos y direcciones futuras.
- Web Aciltrha Institucional. Recuperado de <https://aciltrha.org.ar/>
- Werther, W.B.; y Davis, K. (1995) Administración de personal y recursos humanos. 4ta. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Werther, W. B.; y Davis. K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. 6ta. Ed. Mc Graw Hill. México.

Anexos

Anexo 1: Cuadro de evaluación para medir la efectividad del plan anual de capacitación sobre aspectos de comunicación

Competencias específicas	Nivel de conocimiento		
	Bajo	Intermedio	Alto
Comunicación efectiva y directa			
Escucha activa y comprometida			
Comunicación y malos entendidos			
Retroalimentación apreciativa			
Actos lingüísticos: juicios, afirmaciones, promesas y declaraciones			

Anexo 2: Cuadro de evaluación para medir la efectividad del plan anual de capacitación sobre aspectos relacionados con la delegación de tareas

Competencias específicas	Nivel de conocimiento		
	Bajo	Intermedio	Alto
Cantidad de tareas delegadas			
Cantidad de tareas resueltas en equipo			
Confianza para delegar			
Confianza en sí mismo			
Colaboración entre colaboradores			
Reconocimiento de la tarea realizada			

Anexo 3: Cuadro de evaluación para medir la efectividad del plan anual de capacitación sobre aspectos de liderazgo

Competencias específicas	Nivel de conocimiento		
	Bajo	Intermedio	Alto
Responsabilidad por los resultados			
Autoconciencia e inteligencia emocional			
Manejo de la incertidumbre y complejidad			
Responsabilidad y compromiso			
Resolución de conflictos			

Anexo 4: Actividad de Capacitación “Comunicación efectiva con programación neurolingüística”

DISEÑO DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	
COMUNICACIÓN EFECTIVA CON PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	
1. Modalidad de instrucción	
	Presencial
	A distancia
Individual	
Grupal	X
2. Tipo de actividad	
Curso	X
Seminario	
3. Nombre de la actividad	
COMUNICACIÓN EFECTIVA CON PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	
4. Fundamentación Técnica	
Se observa a los colaboradores del área con dificultades para comunicarse ente sí	
5. Población objetivo	
Todas las personas que conforman el área estudiada	N° de participantes
	5
6. Requisito de ingreso	
Pertener a la organización	
7. Objetivos generales	

<ul style="list-style-type: none"> - Aprender competencias comunicacionales que les permita iniciar y gestionar un cambio personal, profesional y organizacional. - Identificar los frenos y bloqueos que limitan la comunicación. 					
8. Objetivos específicos					
<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar las habilidades de comunicación con nuevas técnicas y herramientas. - Obtener herramientas concretas y prácticas para generar una comunicación empática en pocos minutos. - Aprender a dar Feedback. - Generar compromiso en los equipos. - Facilitar recursos para establecer relaciones y redes efectivas de interacción. 					
MÓDULOS		CONTENIDOS		HR	
				T	P
Módulo 1 La comunicación y el buen entendimiento grupal		<ul style="list-style-type: none"> - Concepto de comunicación. - Lenguaje verbal y no verbal. - Los grandes aportes de la PNL a la comunicación. - Desarrollo de la percepción interna. 		4	3
Módulo 2 Las claves de la buena comunicación con PNL		<ul style="list-style-type: none"> - Las 10 reglas de la buena comunicación. - La comunicación e intercambio de mapas. - Filtros internos. - Secuencia del <i>rapport</i> de forma directa. - Conversación y flexibilidad. - Estrategias de afirmación y asertividad. 		3	5
Módulo 3 Sistemas de representación sensorial		<ul style="list-style-type: none"> - Personas visuales, auditivas y kinestésicas. - Las claves de acceso. - Preguntas para encontrar información. - Formas de cambiar la percepción respecto a algo. - Tipos de Reencuadre. - Meta-programas 		3	6
Total general de horas: 24 hs					
9. Metodología de enseñanza					
Aprendizaje experiencial. Teoría, práctica y reflexión. Tareas individuales y grupales de aplicación entre los participantes					
10. Medios didácticos de apoyo al facilitador					
Computadora, proyector, acceso a internet					
11. Material escrito a quedar en poder de los participantes					
Contenido de la capacitación y detalle de lo que se espera de ella					
12. Evaluación					

Encuesta de satisfacción de contenidos. Indicadores de gestión de RR.HH			
13. Porcentaje			
Porcentaje de asistencia 100%			
14. Lugar			
Puesto de trabajo - Centro de formación y capacitación (seis clases) y las otras seis en modalidad virtual a través de la plataforma ZOOM			
15. Materiales			
No corresponde			
16. Material de consumo			
No se utilizará			
17. Curriculum del capacitador			
17.1 Antecedentes personales			
Código proveedor		Nombre y apellido	
000000000000-1		Marcelo Machuca	
Nacionalidad		Argentina	
Fecha de nacimiento		5/4/1975	
Profesión		<ul style="list-style-type: none"> ○ Lic. Psicología Organizacional (Universidad Nacional de la Rioja) ○ Coach ontológico Organizacional (ICF) ○ Especialista en Dirección estratégica de Recursos Humanos (Universidad Católica de Córdoba). 	
17.2 Experiencia laboral			
Empresa	Cargo(s)	Desde	Hasta
FactorH Consultores	Fundador y director de FactorH Consultores	2004	actualidad
D&S Consulting	Capacitador corporativo	1998	2003

Cuadro 22. Fuente: elaboración propia. 2021

Anexo 5: Actividad de Capacitación “Coaching de equipos”

DISEÑO DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN		
COACHING DE EQUIPOS		
1. Modalidad de instrucción		
	Presencial	A distancia
Individual		
Grupal		X
2. Tipo de actividad		

Curso	X		
Seminario			
3. Nombre de la actividad			
Coaching de equipos			
4. Fundamentación Técnica			
Se han encontrado dificultades a la hora de coordinar acciones y delegar tareas			
5. Población objetivo			
Todas las personas que conforman el área estudiada	N° de participantes		
	5		
6. Requisito de ingreso			
Pertener a la organización			
7. Objetivos generales			
<ul style="list-style-type: none"> - Obtener acuerdos y claridad en las metas del equipo. - Identificar los obstáculos que impiden su desarrollo. 			
8. Objetivos específicos			
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los valores del equipo. - Generar espacios conversacionales que permitan transformar historias limitantes en habilitantes. 			
MODULOS	CONTENIDOS		HR
		T	P
			e1
Módulo 1			
Comprender el impacto de las conversaciones en el equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Características de los equipos de alto rendimiento. - Conversaciones con enfoque sistémico y constructivista. 	4	2
Módulo 2			
Espacio de conversaciones de coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de espacios de conversación. - Identificación de conversaciones limitantes. - Desafío de juicios. - Diseño de conversaciones habilitantes. 		10
Total general de horas: 16 hs			
9. Metodología de enseñanza			
Aprendizaje experiencial. Práctica y reflexión. Conversaciones grupales.			
10. Medios didácticos de apoyo al facilitador			
Pizarra virtual a través de la plataforma ZOOM			
11. Material escrito a quedar en poder de los participantes			
Detalle de lo que se espera			
12. Evaluación			
Encuesta de satisfacción de contenidos. Indicadores de gestión de RR.HH			

13. Porcentaje			
Porcentaje de asistencia 100%			
14. Lugar			
Modalidad virtual - Plataforma ZOOM			
15. Materiales			
-			
16. Material de consumo			
No se utilizará			
17. Curriculum del capacitador			
17.1 Antecedentes personales			
Código proveedor		Nombre y apellido	
00000000000-1		Silvia Vales	
Nacionalidad		Argentina	
Fecha de nacimiento		4/2/1970	
Profesión		<ul style="list-style-type: none"> ○ Coach ontológico senior (Newfield Consulting) ○ Licenciada en comunicación (UBA) ○ Posgrado en RRHH (Universidad de Belgrano) 	
17.2 Experiencia laboral			
Empresa	Cargo(s)	Desde	Hasta
SV y Asociados	Directora de SV y Asociados	2005	actualidad
Banco Francés	Analista de selección	1995	1999

Cuadro 23. Fuente: elaboración propia. 2021

Anexo 6: Actividad de Capacitación “Neurociencias aplicadas al liderazgo”

DISEÑO DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN			
NEUROCIENCIAS APLICADAS AL LIDERAZGO			
1. Modalidad de instrucción			
	Presencial	A distancia	
Individual		X	
Grupal			
2. Tipo de actividad			
Curso	X		
Seminario			
3. Nombre de la actividad			
Neurociencias aplicadas al liderazgo			
4. Fundamentación Técnica			

Se han detectado dificultades a la hora de liderar el equipo y coordinar acciones entre sí						
5. Población objetivo						
Ser líder de equipo			N° de participantes			
			2			
6. Requisito de ingreso						
Pertener a la organización						
7. Objetivos generales						
<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar conocimientos de Neurociencia, partiendo de la persona como una unidad cuerpo-cerebro-mente, conociendo el funcionamiento de sus funciones cognitivas su alcance y los nuevos descubrimientos aplicados al aprendizaje. 						
8. Objetivos específicos						
<ul style="list-style-type: none"> - Entender el funcionamiento de nuestro cerebro en la toma de decisiones y en el modo en que lideramos. - Adquirir competencias para mejorar y empoderar equipos de trabajo con el objetivo de ser más efectivos al potenciar el rendimiento profesional a través del desarrollo de competencias personales. 						
MODULOS		CONTENIDOS		HR		
		T	P	e1		
Módulo 1 Introducción al liderazgo y neuroliderazgo		<ul style="list-style-type: none"> - Concepto de Psiconeuroeducación. - Introducción al Sistema Nervioso como sustrato Cuerpo Cerebro Mente. - El Método de <i>Ned Herrmann</i> y sus cuatro cuadrantes relacionados con aprendizaje organizacional. 		2	2	
Módulo 2 Cerebro emocional		<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones. - El cerebro y las situaciones límites. - La respuesta emocional. - Como definir el camino, acciones y energía para alcanzar metas. 		3	1	

Módulo 3 Neurociencias aplicadas a las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Los negocios y las organizaciones a partir de las Neurociencias. - Nuevos conceptos a partir de neurociencias: Neuromanagement, Neuroliderazgo, Neuroplaning. - Las neurociencias en la gestión de personas. 	2	2	
Módulo 4 Herramientas del neuroliderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas del neuroliderazgo y cómo aplicarlas. - Integración de contenidos. - Reflexión. - Análisis de casos. 		4	
Total general de horas: 16 hs				
9. Metodología de enseñanza				
Aprendizaje teórico y experiencial. Práctica y reflexión.				
10. Medios didácticos de apoyo al facilitador				
Pizarra virtual a través de la plataforma ZOOM.				
11. Material escrito a quedar en poder de los participantes				
Se entregará vía correo electrónico				
12. Evaluación				
Encuesta de satisfacción de contenidos. Indicadores de gestión de RR.HH: liderazgo.				
13. Porcentaje				
Porcentaje de asistencia 100%				
14. Lugar				
Modalidad virtual – Plataforma ZOOM				
15. Materiales				
No se utilizará				
16. Material de consumo				
No se utilizará				
17. Curriculum del capacitador				
17.1 Antecedentes personales				
Código proveedor			Nombre y apellido	

000000000000-1	Paz Camiña		
Nacionalidad	Argentina		
Fecha de nacimiento	2/1/1976		
Profesión	<ul style="list-style-type: none"> ○ Neurosicoeducadora – Certificada por AE-Neurociencias aplicadas al Desarrollo Humano con tramo Universitario en la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires. ○ Certificada en Neurociencias aplicadas al Liderazgo (Neuroliderazgo) por AE y la Universidad Maimónides (CABA) 		
17.2 Experiencia laboral			
Empresa	Cargo(s)	Desde	Hasta
Convixion Consulting	Directora y fundadora de Convixion Consulting	1999	actualidad

Cuadro 24. Fuente: elaboración propia. 2021

Anexo 7: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

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

Sí: No: Fecha:...../...../.....

Firma y aclaración.....

La responsable de esta investigación es Estefania Gualberto.

Por consultas e información: estefania.gualberto@gmail.com

Anexo 8: Encuesta de satisfacción específica por módulo

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN POR MÓDULO					
1. Nombre del módulo					
2. Nombre del capacitador					
3. VALORE DEL 1 AL 5					
1 DEFICIENTE 2 REGULAR 3 BUENO 4 MUY BUENO 5 EXCELENTE					
4. Utilidad de la información	1	2	3	4	5
5. Cumplimiento de los tiempos establecidos	1	2	3	4	5
6. Calidad y claridad del material entregado	1	2	3	4	5
7. Presentaciones teóricas	1	2	3	4	5
8. Ejercicios prácticos	1	2	3	4	5
9. Aplicabilidad en su puesto de trabajo	1	2	3	4	5
10. Marque según corresponda	Contenido	Didáctica	Utilidad		
Presentación correspondiente al módulo de la capacitación	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Otros comentarios					
¡Gracias por su colaboración!					

Cuadro 25. Fuente: elaboración propia. 2021

Anexo 9: Encuesta de satisfacción general

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN GENERAL					
Evaluación del curso completo					
1. Nombre del curso realizado					
2. Nombre y apellido del participante					
3. Fecha de realización					
4. VALORE DE 1 A 5					
1 DEFICIENTE 2 REGULAR 3 BUENO 4 MUY BUENO 5 EXCELENTE					
Los contenidos han cubierto sus expectativas	1	2	3	4	5
Nivel de comprensión de las clases	1	2	3	4	5
Plataforma utilizada para los encuentros virtuales	1	2	3	4	5
Utilidad de la información recibida	1	2	3	4	5
Aplicabilidad en su lugar de desempeño	1	2	3	4	5

Metodología del curso	1	2	3	4	5
Material utilizado	1	2	3	4	5
5. Conocimientos adquiridos					
Nivel de conocimientos y habilidades previas a la capacitación	1	2	3	4	5
Nivel de conocimientos y habilidades posteriores a la capacitación	1	2	3	4	5
6. Señale aspectos para mejorar la calidad de la acción formativa					
<i>¡Gracias por su colaboración!</i>					

Cuadro 26. Fuente: elaboración propia. 2021