



**RIDUNAJ**  
Repositorio Institucional  
Digital UNAJ



Universidad Nacional  
**ARTURO JAURETCHE**

Tesinas de Grado

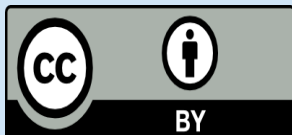
Samantha Florencia Van Bommet

# Plan Anual de Capacitación para el Área de Recursos Humanos en una Empresa de Retail ubicada en Bernal Oeste

2020

*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:

Van Bommet, S. F. (2020). *Plan Anual de Capacitación para el Área de Recursos Humanos en una Empresa de Retail ubicada en Bernal Oeste* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche].  
<https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/2924>



**INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO INTEGRADOR FINAL**

**“Plan Anual de Capacitación Para el Área de Recursos Humanos en una  
Empresa de *Retail* Ubicada En Bernal Oeste”**

PRESENTADA

POR

**VAN BOMMET SAMANTHA FLORENCIA**

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

*DIRECTOR: LIC. ESTEBAN CÓRDOBA*

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

Fecha: Diciembre 2020

Florencio Varela

# Índice General

<b>Resumen:</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract:</b> .....	<b>5</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>Parte 1:Diagnóstico Organizacional e Identificación de Necesidades de Capacitación</b> .....	<b>9</b>
<b>Capítulo I: Estado del Arte y Contexto Conceptual</b> .....	<b>9</b>
1. Capacitación .....	9
1.1 Detección de Necesidades de Capacitación y sus Etapas .....	11
1.2 Planeación y modelos de capacitación .....	13
1.3 Evaluación de las Capacitaciones.....	14
<b>Capitulo II: La organización</b> .....	<b>17</b>
2.1 Marco Normativo .....	18
2.2 Organigrama de Directorio y Mandos Gerenciales.....	20
2.3 Organigrama del Área de Recursos Humanos .....	21
<b>Capítulo III: Detección de Necesidades de Capacitación</b> .....	<b>22</b>
3.1 Observación Situacional .....	22
3.2 Entrevistas .....	24
3.3 Encuestas.....	27
3.4 Descripciones de Puesto .....	28
3.5 Porcentajes de niveles de conocimientos y habilidades previos a la implementación del PAC.....	42
3.6 Resumen .....	44
3.7 Conclusiones de la investigación diagnóstica.....	45
<b>Parte 2: Propuesta de Plan Anual de Capacitación</b> .....	<b>49</b>
<b>Capítulo IV: Plan Anual de Capacitacion</b> .....	<b>49</b>
4. Objetivos de Capacitación .....	49
4.1 Estimación de costos .....	50
4.2 Conocimientos de Excel .....	51

4.3 Actividad tareas de RR-HH.....	54
4.4 Actividad: Comunicación.....	55
4.5 Actividad: Trabajo en equipo.....	57
4.6 Cronograma.....	59
<b>Capítulo V: Evaluaciones .....</b>	<b>61</b>
<b>Capítulo VI: Reflexiones Finales.....</b>	<b>63</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>65</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>67</b>
Anexo 1: Encuestas .....	66
Anexo 2: Actividad: Excel.....	69
Anexo 3: Contenido del curso de Excel de la plataforma E-learning .....	72
Anexo 4: Actividad tareas de RR.HH.....	78
Anexo 5: Actividad comunicación.....	82
Anexo 6: Actividad de trabajo en equipo .....	87
Anexo 7: Encuesta de satisfacción de capacitaciones.....	91
Anexo 8: Consentimiento informado.....	92
Anexo 9: Orientación al cliente interno .....	92
Anexo 10: Trabajo en equipo.....	93
Anexo 11: Adaptabilidad al cambio .....	94
Anexo 12: Tolerancia a la presión .....	95
Anexo 13: Relaciones interpersonales .....	95
Anexo 14: Liderazgo .....	96
Anexo 15: Capacidad de organización y planificación.....	96
Anexo 16: Pensamiento analítico.....	97
Anexo 17: Habilidad de contacto.....	97

Plan Anual de Capacitación para el área de Recursos Humanos en una  
empresa de *retail* Ubicada en Bernal Oeste

Samantha Florencia Van

Bommet Universidad

Nacional Arturo Jauretche

**Resumen:**

El presente Trabajo Integrador Final tiene como objetivo principal elaborar un Plan Anual de Capacitación que será tomado por la organización para ser desarrollado durante el año 2021. Se realizará diagnóstico organizacional que permitirá identificar las necesidades de capacitación que presente el área de Recursos Humanos, para luego crear el diseño de cómo se implementará dicho plan. La metodología utilizada es cualitativa descriptiva ya que refiere a un tipo de recolección de datos más flexible. La organización, estudiada, se trata de un mayorista de artículos de limpieza, perfumería y de cosmética, tiene una dotación aproximada de 800 colaboradores. La compañía se encuentra compuesta por nueve sucursales a lo largo del país. Las evaluaciones acerca de la efectividad que han tenido las capacitaciones, se analizarán a través de los métodos de: evaluación 360°, obsolescencia del personal, y/o la tasa de rotación de Personal, por otra parte se analizará a través de una encuesta de utilización de capacitaciones la opinión de los participantes con respecto al contenido y nuevas sugerencias a tener en cuenta en futuras capacitaciones.

**Palabras Clave:** Capacitación – Competencias –Comunicación –*E Learning* -  
Indicadores

Annual training plan for the HR area in a retail company Located in  
Bernal Oeste Samantha Florencia Van Bommet  
Arturo Jauretche National University

**Abstract:**

The main objective of this Final Integrative Work is to prepare an Annual Training Plan that will be taken by the organization to be developed during the year 2021. An organizational diagnosis will be carried out that will allow identifying the training needs presented by the Human Resources area, and then create the design of how the plan will be implemented. The methodology used is qualitative and descriptive as it refers to a more flexible type of data collection. The organization, studied, is a wholesaler of cleaning, perfumery and cosmetic items, it has a staff of approximately 800 employees. The company is made up of nine branches throughout the country. The evaluations about the effectiveness of the trainings will be analyzed through the management indicators detected during the present, which are: level of knowledge of Excel and daily tasks of the job, degree of autonomy and resolution. On the other hand, the opinion of the participants regarding the content and new suggestions to be taken into account in future training will be analyzed through a training utilization survey.

**Key words:** Training – Competences – Communication – *E.Learning* – Indicators

## Introducción

La profesionalización del personal que compone una organización se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, contar con un proceso sostenido en el tiempo con base en la formación de quienes forman parte de ella, resulta un factor clave para que puedan continuar sostenidas en el tiempo.

Según Blake (1987), la capacitación surge a ante de la necesidad de responder a una o más demandas, por parte de toda la organización o de sector particular.

El siguiente plan anual de capacitación va a estar desarrollado a través del enfoque de gestión por competencias, que se define como: La capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. (Vargas et al., 2005, p30).

El objetivo principal que refiere este Trabajo Integrador Final es elaborar un Plan Anual de Capacitación para el departamento de Recursos Humanos, que será tomado por la organización para ser desarrollado durante marzo de 2021 a marzo de 2022. Se realizará un diagnóstico organizacional que permitirá identificar las necesidades de capacitación que presente el área, para luego crear el diseño de cómo se implementará dicho plan. Un aspecto fundamental del mismo serán las discrepancias que tiene aparejado el sector y así, de este modo, lograr el cumplimiento de los lineamientos organizacionales actuales.

Los objetivos principales son:

- Conocer las necesidades de capacitación del área de Recursos Humanos para lograr desarrollar un plan acorde a las mismas.
- Analizar la información brindada desde el área encargada de la gestión del personal, para reconocer situaciones que merecen capacitarse en dicho departamento.
- Obtener información por medio de las descripciones de puesto, observación, encuestas con la herramienta de formularios *Google forms* y entrevistas a referentes de RR HH en tienda.

- Realizar un plan de capacitación para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los miembros del equipo del área de personal para mejorar su labor diaria.
- Desarrollar el Plan Anual de Capacitación teniendo en cuenta la información obtenida a través de los métodos de recolección de datos utilizados.

La detección de necesidades de capacitación se desarrollará en el sector de la central de recursos humanos, basándose en como fluctúa la comunicación entre la central de RR-HH, y los referentes del área en las distintas tiendas del país (nueve en total). Si bien la compañía se rige mediante el Convenio Colectivo de Comercio (130/75), el área a capacitar se encuentra fuera de convenio.

El enfoque que se utilizará en el presente plan de capacitación será el cualitativo descriptivo, ya que refiere a un tipo de recolección de datos más flexible. El muestreo que se utilizó para elegir a los entrevistados y las encuestas, fue en función del sector donde se realizaría el plan, ya que los miembros del equipo de la central de Recursos Humanos, son 4(cuatro) y todos estaban dispuestos a colaborar con las entrevistas, por otro lado las encuestas se realizarán en función de las personas que componen el sector en las distintas sucursales. Ya que todos se mostraron dispuestos a colaborar, se interpretó como el modo correcto obtener toda la información que se pueda de los trabajadores que lo componen.

Si bien, como se ha mencionado anteriormente existen diversos tipos de datos y de recursos que se pueden extraer de la organización, para poder detectar cuáles serían las necesidades de capacitación, puntualmente en la empresa en la cual se basará el siguiente plan de capacitaciones, brindará material proveído la misma. El material será: descripciones de puestos del personal del área a trabajar (recursos humanos), también se van a realizar entrevistas presenciales a los distintos miembros que forman parte de ese equipo (liquidación de sueldos, selección de personal, administración de personal y gerente), así como también a los distintos referentes de RR-HH de cada tienda del país se les hará una encuesta anónima.

Se tomará el nivel de porcentaje de conocimiento y habilidades previos a la implementación del PAC.

Los sujetos que forman parte de la muestra fueron proyectados en cuanto a la información que podrían brindar acerca de las necesidades y oportunidades de capacitación. Describir de las mismas constituye fundamentalmente criterio de relevamiento de datos que se utilizará para el presente plan de capacitación.

El presente TIF se realizó en base a un consentimiento informado (ver anexo 8) por la organización, donde se garantizó la confidencialidad de los datos aportados por su parte.

# **Parte 1: Diagnóstico Organizacional e Identificación de Necesidades de Capacitación**

## **Capítulo I: Estado del Arte y Contexto Conceptual**

### *1. Capacitación*

La capacitación pretende poner a las personas dentro de una organización en condiciones de hacer lo que tienen que hacer. Es necesario resolver un problema de capacitación cuando se necesita que alguien haga algo que no sabe hacer (Blake, 1987).

Dentro de una empresa a medida que va pasando el tiempo se van desarrollando distintos tipos de proyectos, los cuáles se van modificando a partir de las necesidades que van surgiendo continuamente. Frente a estas circunstancias, resulta fundamental capacitar al personal, para poder avanzar frente a las distintas demandas emergentes.

En un entorno de constante cambio, las compañías necesitan crear nuevos proyectos y perspectivas para así no quedarse en el tiempo. Por ello, debe capacitar a sus empleados para responder a los nuevos desafíos.

Cuando se está llevando a cabo una capacitación, es importante señalar que lo que se enseñe responda a las necesidades de la organización, si no de nada servirá la misma, puesto que no cumplirá con su objetivo principal y fundamental. La capacitación, de este modo se convierte en un recurso de intermediación para que sean posibles los fines a los que la compañía desee llegar.

Algunos autores definen capacitación como:

- 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.
- 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 curso.

- Siliceo (2004) “actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización”.

Las capacitaciones, para que puedan ser llevadas a cabo y su resultado sea beneficioso, deberán estar desarrolladas según las competencias de cada persona. Entonces ¿Qué son las competencias? Autores tales como Marta Alles lo definen como:

Una característica subyacente, de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación determinada más luego continua la definición afirmando que: 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)

Por su lado, Vargas et al. (2005) la definen como:

Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand los 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)

El elemento común del concepto de competencia utilizado anteriormente se encuentra estrechamente relacionado al comportamiento laboral de la persona y al objetivo de alcanzar un determinado desempeño fijado por la empresa.

Desde la perspectiva de las competencias laborales se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo.

### *1.1 Detección de Necesidades de Capacitación y sus Etapas*

Retomando al autor Blake (1997) podemos identificar tres tipos de necesidades de capacitación: por discrepancia; son aquellas que ya existen y responden al hecho de que alguna actividad, o desempeño es insatisfactorio por falta de conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo. En ésta etapa se identifican los problemas actuales de la empresa y los desafíos que se presentarán a futuro, los cuáles deberá enfrentar. Cuando surja cualquier dificultad a la que organización no se encuentre preparada, quienes forman parte de ella, experimentarán nuevas necesidades de capacitación (Werther y Davis, 2008).

La detección de necesidades de capacitación (DNC), es una etapa fundamental, ya que es la que guiará el proceso de aprendizaje de toda organización. Si se hace incorrectamente podría provocar en primera instancia que la capacitación no funcione, y en segunda instancia costos muy elevados para la empresa que lo requiera utilizar. 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). Dada esta definición, se puede indicar que es un proceso dinámico que va mutando a medida que van surgiendo las distintas demandas, realizar un buen plan de capacitación, solucionaría las carencias de los trabajadores, y de este modo podrán mejorar exponencialmente su rendimiento diario, desarrollando así sus habilidades y conocimientos.

Mendoza (2005) indica que existen distintos tipos de procedimientos que nos han de ayudar para el proceso de Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC), entre sus principales etapas se encontrarán:

- ❖ Establecimiento de la Situación Ideal (S.I): Presupone lo que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. El material que se extraerá para obtener esta información son; descripción de puestos, manuales de procedimientos y de organización, planes de expansión de la empresa y nuevas o futuras necesidades de desempeño.

- ❖ Descripción de la situación Real (S.R): en esta etapa se incluirán, conocimientos, habilidades y actitudes con lo que cuentan los trabajadores de la organización. Para obtener la información en esta etapa se utilizaran recursos tales como las evaluaciones de desempeño del personal, de cada miembro de la organización, por parte del jefe inmediato, supervisores, personal involucrado sobre el puesto.

En esta etapa se espera que los que refieran la información deberán aportar datos reales de cada colaborador, información que sea relevante del mismo, y cualquier otra acotación que interprete como fundamental a conocerse.

Según Chiavenato (2008) existen distintos elementos que nos ayudarán a detectar las necesidades de capacitación, tales como; entrevistas ,encuestas ,cuestionarios de evaluación de conocimientos, inventario de habilidades, análisis de tareas, registros observacionales directos, análisis grupales, análisis documental, expedientes, manuales de puesto, función , procedimientos o funciones, entre otros.

En la siguiente figura se detallarán los elementos que serían más relevantes para realizar el diagnostico de las necesidades de capacitación de la organización abordada.

Observación	Con ella se identificará dónde se dejan indicios de un trabajo ineficiente
Entrevistas con Supervisores y Gerentes	Son los reportes directos los que nos permiten identificar problemas que correspondan a falta de capacitación .Para ello se utilizan las entrevistas a éstos puestos de trabajo
Informes Periódicos de la empresa o de producción	Que muestran las posibles falencias que podrían resolverse con mediante la capacitación
Descripciones de Puesto	Brinda un acercamiento de la tarea y habilidades que debe poseer el empleado

*Cuadro 1.Fuente: elaboración propia*

Es un supuesto ideal que las organizaciones deban darle una revisión, de por lo menos una vez al año, así la empresa estaría al corriente de las necesidades de capacitación que enfrenta. Éste proceso de detección es cambiante, constantemente va mutando, ya que las organizaciones en sí son dinámicas, y las falencias detectadas en este diagnóstico quizá, son de un tipo, y en la siguiente revisión, lo más probable es que surjan algunas nuevas. De esto se tratan los diagnósticos, de ello también surge esta necesidad de revisión.

### *1.2 Planeación y modelos de capacitación*

El contenido de la capacitación se proyecta de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje que se espera obtener. Podrá estar compuesto por de habilidades específicas del puesto de trabajo, o bien aportar nuevos conocimientos necesarios o tener influencia en las actitudes actuales. El diseño del plan deberá llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Los participantes deberán percibir la actividad como fuente de interés y relevancia para ellos, de lo contrario su nivel de aprendizaje se disminuirá mucho del nivel óptimo (Werther y Davis, 2008).

El modelo de capacitación *e-learning* es una alternativa u otra forma de capacitar mediada por el uso de las tecnologías, ésta conforma otro tipo de aprendizaje, la cual en los últimos años se vio profundizada, dado el avance de la tecnología (Montivero, 2003) es decir, refiere a la utilización de las tecnologías de Internet para ofrecer un conjunto de propuestas que permitan incrementar el conocimiento y la práctica (Rosenberg, 2001)

Puede ser un aliado fundamental para cualquier equipo de Recursos Humanos, ya que puede proporcionar a través de distintas plataformas, cursos para todo el personal, con solo hacer un “click”, lo único que se necesitará es una computadora y acceso a internet. Al finalizar cualquiera de éstos cursos, una de las alternativas, es proponer un cuestionario para evaluar si el trabajador lo ha comprendido, y se podría proporcionar una serie de créditos por haber realizado alguno de los cursos propuestos. Utiliza distintos materiales didácticos; por

ejemplo contenidos audiovisuales, presentaciones en Power Point, material hipertextual o inclusive alguna interacción vía internet, hacia algún link. El modelo propuesto tiene una infinidad de aspectos positivos por los cuál utilizar ésta herramienta simplificará el ejercicio de la capacitación dentro de una organización.

Existen tres tipos de modelos de aprendizaje *e-learning*:

- **Modelo Asincrónico:** no es necesario que quién participa tenga un intercambio con el capacitador, sino que lo puede realizar en cualquier tiempo y espacio. Dentro de él se ven incluidas otros dos tipos de categorías; los auto asistidos, quiénes utilizan los recursos virtuales propuestos pero sin participación; los asistidos, dentro de ésta si se promoverá la interacción entre los que la componen (locutor y uno o más participantes).
- **Modelo Sincrónico:** el participante interactúa con el instructor, promoviendo así un Feedback entre ambos.
- **Modelo Mixto:** Comprendido entre los dos antes mencionados. Según Dziuban, Hartman y Moskal (2004) se entiende como un aprendizaje que debe ser visto como un enfoque pedagógico que combina la efectividad propia de las posibilidades de socialización de los cursos presenciales con las tecnologías que nos permiten aprovechar las posibilidades del aprendizaje activo propio de los entorno en línea, lo cual implica una mirada superadora que trasciende las modalidades de entrega o distribución del conocimiento. Es decir, el aprendizaje mixto debe ser abordado no sólo como una construcción temporal, sino más bien como un rediseño fundamental del modelo de instrucción que llevo para quedarse

### *1.3 Evaluación de las Capacitaciones*

El contenido de las evaluaciones según Chiavenato (2007) los debería realizar el área de capacitación dentro la organización. Deberán estar enfocadas en la recolección de las evidencias obtenías a lo largo del proceso de detección de necesidades de capacitación.

Se debe hacer especial énfasis en las descripciones de puesto, para que sea lo que permita la alineación y objetividad entre las distintas evaluaciones de los distintos colaboradores evaluados. Es relevante que sean lo más objetivas y descriptivas posibles del criterio de desempeño esperado. El documento de evaluación deberá contar con la siguiente información como mínimo:

1. Competencia evaluada
2. Fecha de evaluación
3. Quién es el evaluado
4. Quién es el evaluador
5. Firmas correspondientes (evaluado y evaluador)
6. Resultado de la evaluación

Es recomendable poder ver volcado el nivel de mejora que se esperaría tener de la misma, y dejar plasmado por que no cumplió con las expectativas esperadas. La información adicional sugerida es entonces:

7. Áreas de mejora.
8. Áreas de reentrenamiento.
9. Otros comentarios.

Los resultados que dan cuenta del proceso dan evidencia formal del resultado del proceso de capacitación. Las evaluaciones deberán ser las sean adecuadas para el propósito, es decir, deberán cumplir con los objetivos de aprendizaje y reflejar los criterios de desempeño de desarrollo de competencias y aseguramiento Chiavenato (2007). Por otro lado, Trosino (2007), indica que: a) la evaluación es un proceso para juzgar el proceso logrado por un conjunto de actividades previamente aceptado, b) es una herramienta que permite retroalimentar el sistema de manera integral, c) es una actividad sistémica y continua.

Los procesos de capacitación según Kirckpatrick (1983) se componen por cuatro niveles diferentes: el de la reacción, el de los aprendizajes, el de las conductas y el de los resultados. Esto lleva a evaluar la opinión de los participantes sobre el curso, lo aprendido, la utilización de lo aprendido y el impacto en la organización. Cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el nivel siguiente. En el primer nivel, la evaluación mide cómo reaccionan los participantes ante la acción

formativa. Ayuda estrechamente a los trabajadores a realizar sus trabajos e incrementar la eficacia. (Cuestionarios de satisfacción). Los formularios ayudan a cuantificar las reacciones. En el segundo nivel los participantes del proceso de capacitación, de manera objetiva cambian o modifican actitudes, amplían conocimientos y/o mejoran habilidades. Todo como consecuencia de este proceso. Por su parte, en el nivel tres, encargado de la evaluación de conducta, se mide el grado en que ha ocurrido el cambio de conducta. Se deben tener en cuenta aspectos relevantes al evaluar esta instancia. Como por ejemplo, que los trabajadores hayan contado con un momento y lugar propicios para realizar el cambio esperado. (Trolio, 2020, p.25). Finalmente, el nivel cuatro de evaluación de resultados, puede definirse cómo son los resultados finales que se obtienen como consecuencia de la asistencia de los participantes de un curso de formación. Los resultados finales consisten mayormente en cuestiones cuantificables como el incremento de la producción, la reducción de costos, mejora de calidad, entre otras.

## Capítulo II: La organización

La organización, para la cual se desarrollará el plan anual de capacitación, fue fundada en el año 1971, su primer sucursal fue en la localidad de Quilmes, se trata de un mayorista de artículos de limpieza, perfumería y de cosmética, que abastecen de insumos a distintos tipos de organizaciones más pequeñas, destinadas al consumidor final. Está conducida por un único dueño fundador, y sus tres hijos. Sus raíces radican en una PYME, aunque actualmente por su cantidad de personal es considerada una gran compañía.

La empresa se divide en distintas áreas, cada una de ellas están conducidas por distintos gerentes, quiénes llevan a cabo sus equipos. En el caso de las distintas sucursales (nueve en toda Argentina), hay un gerente general de operaciones, y cada una de ellas a su vez tiene su gerente de tienda. Desde la central se llevan a cabo los distintos procesos de gestión, y de éste modo es trasladado así a cada una de las sucursales.

En cuanto a la administración de recursos humanos, está completamente centralizada, es decir, las sucursales no son autónomas en cuanto a ésta gestión.

La compañía está presente en distintos lugares de nuestro país; Tucumán, Bahía Blanca, Salta, Laferrere, San Miguel, José C Paz, Claypole, Quilmes y Berazategui. Centraliza sus actividades en la localidad de Bernal Oeste, partido de Quilmes, Buenos Aires. Cuenta con una nómina en central compuesta entre 50(cincuenta) y 60 (sesenta) colaboradores, teniendo así una nómina total que costa con alrededor de 800 personas, distribuidas en las distintas sucursales.

Recursos Humanos es un aliado fundamental y un sector estratégico ya que permite generar valor, de este modo el área se alinea con los objetivos establecidos por la misma.

- ❖ Visión: la organización en cuánto a lo que espera de los colaboradores es ser un lugar donde todas las personas elijan trabajar y donde cada día puedan dar lo mejor de sí mismas, apostando siempre al desarrollo organizacional y colectivo.
- ❖ Valores: la empresa está orientada a los siguientes;

- ❖ Trabajo en equipo: considera que la mutua colaboración es imprescindible para alcanzar nuestra mayor meta, brindar nuevas y mejores experiencias. Intercambiar objetivos, estrategias y ejes de desarrollo, nos permite alcanzar un crecimiento sostenible.
- ❖ Liderazgo e innovación: la empresa trabaja continuamente y estimula la generación de ideas para estar siempre un paso adelante. Invierte constantemente en el desarrollo de sus recursos humanos y la renovación de la estructura y tecnología, para mejorar día tras día sus procesos y servicios.
- ❖ Integridad: la organización se interpreta íntegra y transparente. Considera la honradez como un valor esencial, lo que se traduce en confianza y tranquilidad de que cumplen con lo que ofrecen.
- ❖ Respeto: la igualdad de oportunidades y todos los grupos de interés merecen el mayor respeto para lograr de esta forma relaciones duraderas y fructíferas.
- ❖ Pasión por la excelencia: considera poner mucho empeño y esfuerzo en su trabajo, guiados por la pasión de hacer siempre lo mejor.

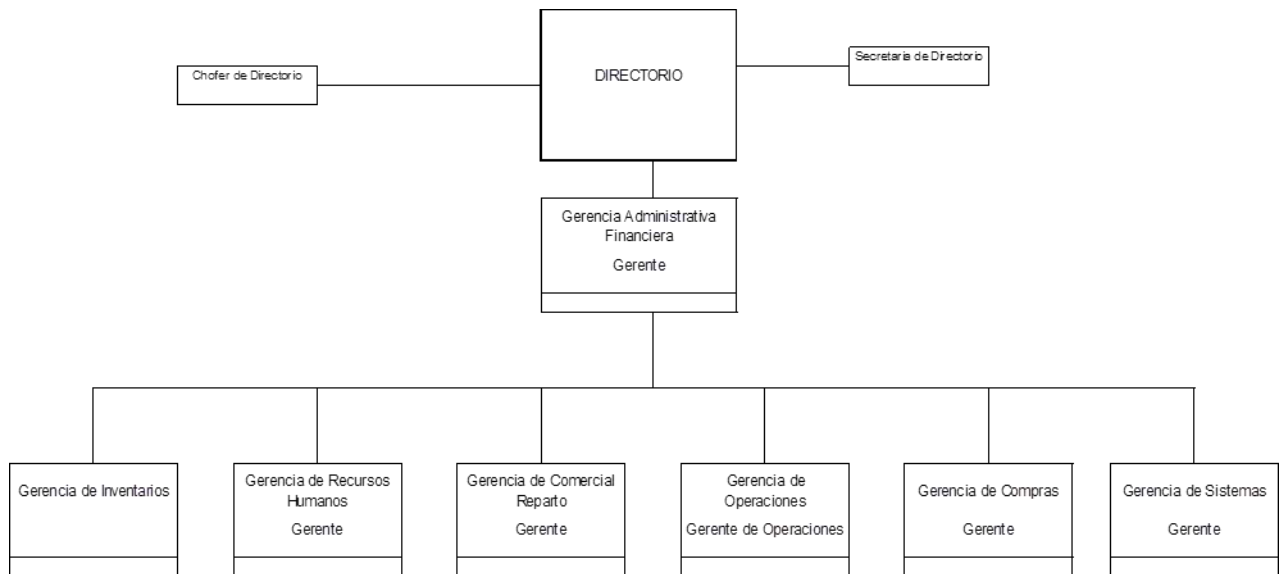
### *2.1 Marco Normativo*

El marco normativo por el que se encuentra compuesto la organización estudiada se encuentra compuesto por la Ley 19587(Ley de Seguridad e Higiene del trabajo), que tiene como objetivo, prevenir, reducir o aislar los riesgos en los distintos puestos de trabajo como así también fomentar un compromiso positivo por parte de los trabajadores para prevenir accidentes de trabajo o enfermedades relacionadas con la actividad laboral llevada a cabo. Por otra parte la mayor dotación del personal de la empresa abordada en el presente se encuentra regulada bajo la normativa del Convenio Colectivo de Comercio 130/75, pero el área a capacitar se encuentra fuera de convenio.

Ya que la organización por su nivel de dotación y facturación anual no es una PYME, la normativa que se tendría en cuenta si así lo fuera sería la Ley 24.467 de la Pequeña y Mediana Empresa, junto con la Ley 25.300 Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, ambas normativas promueven el crecimiento y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, brindando

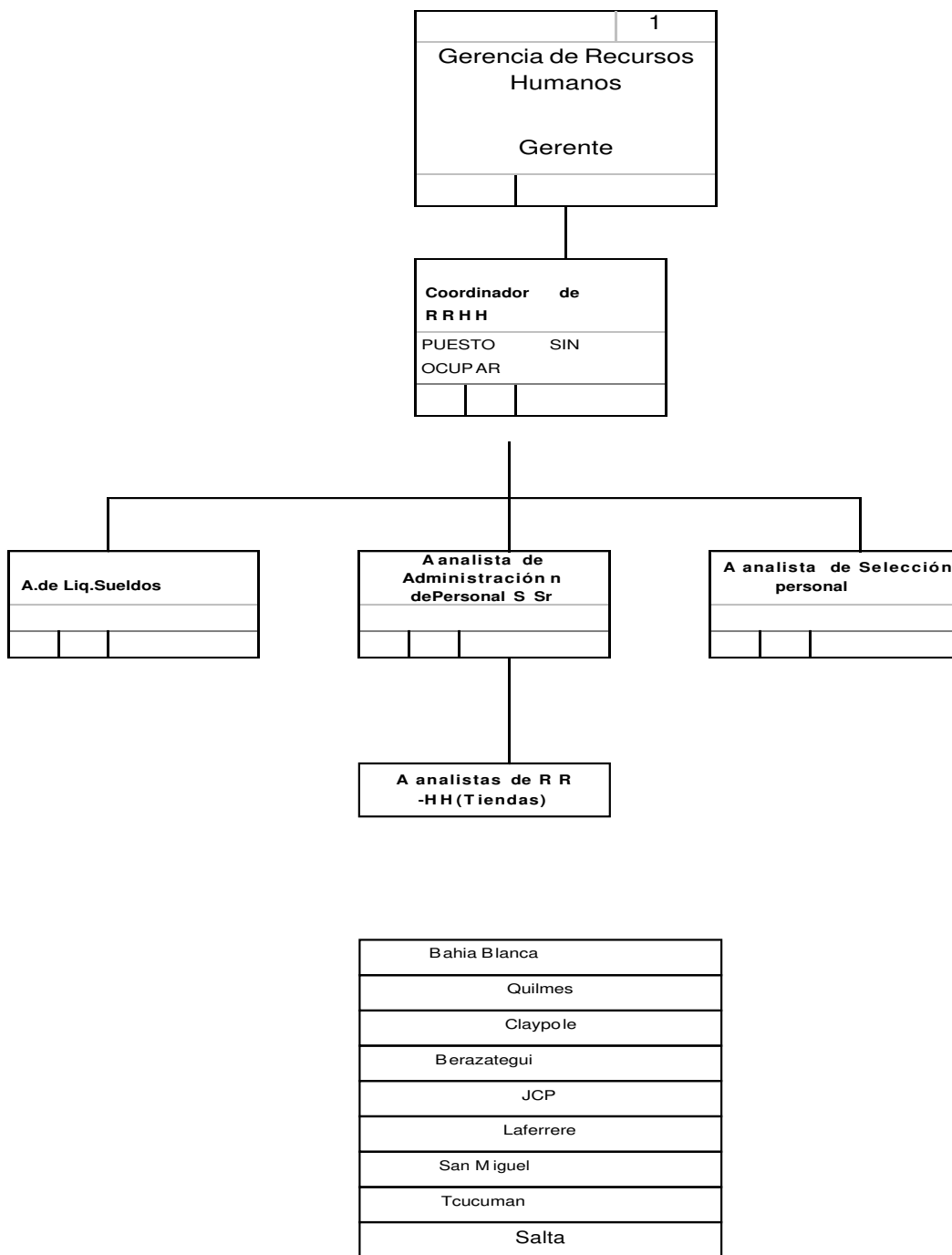
facilidades para acceder a mayor financiamiento y otorgan beneficios fiscales en la contratación de personal que le permite reducir costos.

## 2.2 Organigrama de Directorio y Mandos Gerenciales



Cuadro 2. Fuente: Elaborado por la organización

### 2.3 Organigrama del Área de Recursos Humanos



Cuadro 3. Fuente: Elaborado por la organización

### **Capítulo III: Detección de Necesidades de Capacitación**

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).

Por su parte, Mendoza (2005) indica que existen distintos tipos de procedimientos que nos han de ayudar para el proceso de Diagnostico de Necesidades de Capacitación tales como Establecimiento de la Situación Ideal (S.I) y Descripción de la situación Real (S.R) desarrollados en el marco teórico ,los mismos nos han de ayudar en la elaboración de los niveles de porcentajes de conocimientos y habilidades que requieren los puestos de trabajo abordados en el presente ,focalizándonos en lo que indican las descripciones puesto (S.I) y contraponiéndose a los porcentajes reales de los antes mencionados (S.R).

Siguiendo la misma línea, Según Chiavenato (2008) existen distintos elementos que nos ayudarán a detectar las necesidades de capacitación y que serán desarrollados en detalle en el siguiente apartado, tales como; entrevistas, encuestas, cuestionarios de evaluación de conocimientos, análisis de tareas, registros observacionales directos, análisis grupales, entre otros.

Retomando a los autores antes nombrado, para realizar la DNC de la organización estudiada, se utilizaron distintas herramientas de recolección de datos; observación situacional de la labor diría de la central de RR-HH, encuestas anónimas a cada analista de del área en tienda, entrevistas a los miembros del equipo de casa central, porcentajes de como fluctúa la gestión del área y descripciones de puesto. Cada una de ellas se encontrará desarrollada más abajo y tienen como objetivo la determinación de la DNC.

#### *3.1 Observación Situacional*

En este apartado, se tuvo en cuenta la observación de un día de trabajo de la central deRR.HH, ubicada en la Ciudad de Bernal Oeste.

Se hizo hincapié en como el sector se comunica con todas las sucursales, que cómo bien se ha indicado anteriormente, se encuentran en distintos puntos de nuestro país.

En las primeras horas del día las distintas tiendas, envían al mail de administración de personal, el control de ausentismo, indicando las licencias que continúan y los colaboradores que se han ausentado. El primer problema que radica aquí es que los reportes son enviados en un formato de Excel poco entendible, según lo especifica quién es analista de administración de personal.

Previo a enviar el mail, todas las sucursales, comienzan a llamar a central para contarles sobre las particularidades del comienzo del día. De este modo es que, tanto las licencias, como los casos de ART, ausentes sin aviso llegadas tardes, son tomadas por recursos humanos, quién inclusive sin conocer a los colaboradores, muchas veces termina tomando cartas en el asunto y hablando directamente con ellos. Los empleados encargados del área en tienda, no tienen conocimiento de estos procesos, directamente derivan los casos a central.

Mediante el bolsín interno de la compañía llegan los distintos certificados de las sucursales, para ser evaluados desde el área, si corresponde o no tomarlos. Además, se tendrán en cuenta para la liquidación de sueldos. Estas tareas según el área el central, se deberían hacer en tienda.

En caso de ingresos, desde central se envía el legajo para que lo completen desde la sucursal, y luego es enviado. Los legajos de todos los colaboradores de la organización, son llevados por esa área. Según la gerencia de RR-HH cada tienda debería tener sus legajos, pero esto no ocurre.

Cuándo ingresa nuevo personal, no se le realiza la inducción, por lo que el colaborador no sabrá, en el corto y largo plazo como manejarse dentro de la empresa. Lo único que se hace es llenar el legajo con la información requerida.

Durante todo el día se reciben llamados de las sucursales a modo de consulta, el sector tiene la obligación de responder. Un aspecto que se observó también es que por lo general, el primer canal de información lo realizan con la gerente de recursos humanos, desde las tiendas, y en menor medida con las distintas áreas. De este modo se interpreta que es más exhaustivo el trabajo en el día, se tarda más tiempo en resolver.

El autoritarismo de la gerencia de RR HH es una característica notoria en el equipo de central. Puesto que quién ocupa dicha posición impide la intervención de los demás miembros del equipo ejerciendo su poder sobre los mismos.

### 3.2 Entrevistas

Han sido realizadas al equipo de RR HH que se encuentra trabajando en las oficinas en casa central (Bernal Oeste) y gerente de operaciones. Se utilizarán tres tópicos relevantes que han surgido a lo largo de las entrevistas; Comunicación, trabajo en equipo y capacitación.

Teniendo en cuenta la definición de Grados (2001) 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. Basándonos en lo dicho por el autor, el trabajo en equipo y la comunicación no son más que habilidades. Retomando la definición de Chiavenato (2007) antes mencionada, la comunicación en las organizaciones es una parte fundamental e importante dentro del entorno laboral, ya que tiene como objetivo principal la creación de estrategias que permiten llevar a cabo la información de interés a los diferentes trabajadores. Finalmente, para definir trabajo en equipo utilizaremos el termino abordado más abajo por Alles (2002), la cual indica que el antes mencionado implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.

#### *Comunicación*

*“Cuando surge algún problema dentro de alguna de las sucursales, el gerente de tienda lo primero que hace es llamar a la gerente de recursos humanos, sea por algo mínimo o algo superior que lo exceda. Muchas veces nos pasa que esa información no es compartida con el equipo, me encomiendan hacer una tarea para resolver lo que está pasando, y al no tener todo el panorama de lo que está pasando, me termina generando frustración a la hora de resolver”. Yanina Juarez*

*“Se generan demasiados conflictos por la deficiente interpretación de las cosas”. Yanina Juárez“*

*Mi equipo no tiene por qué enterarse de todas las cosas que pasan en las sucursales, la información solo la tengo que manejar yo, y el resto hacer lo que les pido”. Ultimo OK lo termino dando yo cuando hay que dar información de algún tema a las sucursales”.* **Giselle Vanega**

*“Muchos de los problemas son generados por que a las sucursales no se les traslada bien la información”. “Para mí también el problema es que RR HH en casa central no se conoce con los referentes de cada sucursal”. “No les tienen confianza para que resuelvan las cosas”.* **Eduardo Paladino**

*“Cuando me dan para hacer alguna búsqueda de algún puesto de trabajo, no hay un parámetro para determinar el perfil de puesto, hablo con los referentes de área y nadie me sabe decir que es lo que realmente se quiere. Yo creo que el problema falla en la comunicación que tienen conmigo para hacer la selección de personal. Más allá de eso, no utilizan las descripciones de puesto para los ascensos o los nuevos ingresos”. “Las descripciones de puesto están pero no se usan”.* **Alejandra Navarro**

*“A mí solo me piden que liquide. Nadie me dice nada. En medio de las liquidaciones me piden que modifiquen cosas, nadie me explica por qué, y yo lo hago”. “Las sucursales me preguntan por cosas de los recibos y a veces no sé cómo explicarles por qué se liquidó eso. Primero le tengo que preguntar a mi jefa si es que les puedo decir “no hay comunicación entre los miembros del equipo”.* **Miriam Rodríguez**

### *Trabajo en equipo*

*“Nadie del equipo puede brindar ningún tipo de información si la jefa no nos autoriza” “Me frena mi día en el trabajo tener que estar preguntando todo” “La forma de resolver todo siempre es la de ella, mis compañeras y*

*yo no tenemos lugar adar sugerencias para mejorar los procedimientos”.*

**Yanina Juárez**

*“Cada movimiento de personal que se hace, lo consultamos con la gerente de recursos humanos”.* **Eduardo Paladino**

*“Creo que mi equipo tiene más trabajo porque los referentes de las sucursales no saben nada”. “Todo se resuelve desde acá”. “Los referentes son personal que hace otras tareas, y también hace un poco de recursos “no manejan Excel, deben aprender a usarlo, nos facilitarían el trabajo”.* **Giselle Vanega**

*“Todas las cosas que hacemos desde entregar una remera o algo más grande, se lo consultamos a ella, no podemos no decir nada porque si se entera después nosretan”.” Los referentes de las sucursales deberían ser capacitados. No tendríamos tanto trabajo ni que responder tantas cosas tontas en el día”.* **Alejandra Navarro**

### *Capacitación*

*“Los referentes de las sucursales son capacitados así nomás”.* **Miriam Rodríguez**

*“No son capacitados. La que se ocupa de administración de personal les da un pantallazo de lo que tienen que hacer” “Si tienen alguna duda la llaman a ella o a mi” “deberían entender las tareas que hacemos en el día”.* **Giselle Vanega**

*“Me gustaría poder tener tiempo en armar una capacitación de lo que es fundamental que tienen que saber los referentes “. “Es desgastante resolver todo el tiempo problemas que podrían pararse antes de llegar a mi”. “No son capacitados, yo los oriento”. “Me cuesta demasiado que me*

*manden información desde allá, porque hacen lo de recursos además de hacer sus tareas”. “Necesitaría que solamente haya alguien que me mande todo la filtrado, podría hacer más cosas que las que hago”.*

**Yanina Juárez**

### *3.3 Encuestas*

Durante los meses de mayo/junio se realizaron encuestas anónimas en la plataforma *Google Forms* dirigida a cada referente de RR-HH en tienda, participaron nueve colaboradores en total. Mediante los resultados del cuestionario se pudo observar el bajo grado de capacitaciones en el área, reflejaron que no saben usar planillas de Excel, además de no ser son capacitados en cuánto a la realización de tareas diarias, finalmente se vieron reflejados en las mismas fallas de comunicación en cuanto a la bajada de información desde central.

En el Anexo 1 podemos observar los resultados de la herramienta de recolección de datos usada, se ve reflejado que quiénes ocupan el puesto de referente del área no han sido capacitados, ni reciben la información de modo correcto, se analiza también el bajo índice de conocimientos técnicos específicos requeridos por el puesto (Excel) así como también el bajo porcentaje de conocimiento en el trabajo específico de lo que se espera de la posición.

En lo que respecta a la pregunta: ¿Cree que necesita capacitación para las funciones que realiza de RR HH? El 100% de los colaboradores han respondido que sí. Por otro lado en la pregunta: ¿Realiza otras tareas además de las inherentes a RR-HH? Los miembros de la organización en su totalidad han afirmado el interrogante. Ambas no se encuentran en el apartado Anexo 1, ya que al obtener la totalidad de los resultados no correspondía realizar un gráfico para expresar los mismos.

### 3.4 Descripciones de Puesto

Las descripciones de puesto en relación a las herramientas de recolección de datos antes mencionadas son las que nos permitirán encontrar cuáles son las necesidades y oportunidades de capacitación en el área de recursos humanos, ya que nos proporcionan la situación ideal en la que se debe encontrar cada trabajador para realizar sus tareas contraponiéndose a la situación real obtenida en los resultados anteriores.

Para determinar el nivel o grado necesario de cada competencia requerido 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)
D	Insatisfactorio (No implica ausencia total de la competencia, sino un desarrollo mínimo de la misma)

Cuadro 4. “Diccionario de competencias laborales” (Alles, 2002)

#### *Competencias*

**Orientación al cliente interno:** implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización. En el Anexo 9 se encontraran las especificaciones para los cuatro tipos de niveles.

**Trabajo en equipo:** implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. 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. Las especificaciones para cada nivel (A, B, C y D) se encuentran reflejadas en el anexo 10.

**Adaptabilidad al cambio:** es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva. Las especificaciones para la competencia en mención se pueden observar en detalle en el anexo 11 del presente TIF.

**Tolerancia a la presión:** Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia (anexo12).

**Relaciones interpersonales:** capacidades y habilidades para desarrollar relaciones sociales con compañeros de trabajos y otros profesionales del entorno laboral de manera asertiva, basadas en la confianza y la cooperación y generando empatía por los demás. Más abajo se verán descritas las especificaciones para los niveles utilizados (anexo 13).

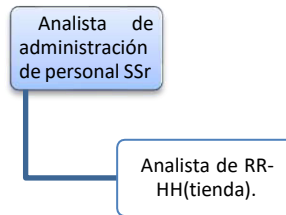
**Liderazgo:** es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar 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. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer *coaching* y *feedback* para el desarrollo de los colaboradores. Ver anexo 14 donde se encuentran descritas las especificaciones para los niveles A, B, C y D.

**Capacidad de organización y planificación:** es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. Los distintos niveles con sus respectivas especificaciones se encuentran en el apartado anexo 15.

**Pensamiento analítico:** es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes. Ver anexo 16 cuyo cuadro refleja las especificaciones por los cuatro niveles optados.

**Habilidades de contacto:** es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea. Las especificaciones y sus respectivos niveles se encuentran en el anexo 17.

Fecha: 01/06/2020
Nombre del puesto: <b>Analista de RR-HH- Analista de Tesorería</b>
Reporta a: <b>Analista de administración de personal – Gerente de tienda</b>



<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>
Aportar estratégicamente al logro de los objetivos asistenciales del establecimiento a través de una eficiente y efectiva gestión de los recursos humanos. Llevar adelante tareas de administrativas del sector. Generar reportes, controles y verificación de los procesos inherentes al puesto. Velar por los ingresos y egresos de valores.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
Desarrollar estrategias que provean soporte al Comité Directivo y a la Dirección General en la implementación, promoción y comunicación de la estrategia de la organización.
Recomendar e implementar iniciativas de RH alineadas los objetivos estratégicos de la empresa.
Control de ausentismo diario y mensual de los colaboradores de tienda, sanciones disciplinarias, entrega de EPP, envío de reportes varios a central de RR-HH. Entrega de recibos de sueldo, seguimiento ART.
Coordinar ingreso de personal eventual, confección de planillas para la liquidación de haberes de los mismos.
Desarrollar, coordinar y supervisar políticas de compensación y beneficios, promoviendo un sistema de retención de personal.
Control de cajas, conciliaciones y transferencias bancarias.
Pago a proveedores.

<b>CONDICIONES CONTRACTUALES</b>
Modalidad de contratación: Tiempo indeterminado
Remuneración neta mensual: \$52.000
Retribuciones y beneficios no remunerativos: Comedor en la empresa +Estacionamiento
Obra social o prepaga: Osde 210
Vacaciones: Según LCT

<b>REQUERIMIENTOS FORMALES</b>	
Edad: 22 a 35 años	Sexo: Indistinto

Lugar de trabajo: Bernal Oeste
Horarios: 08 a 17 hs
Nacionalidad/procedencia geográfica: Zona sur de GBA
Disponibilidad para viajes: no
Disponibilidad para cambio de residencia: no
Vehículo propio: no
Estado civil/Situación familiar: indistinto

ESTUDIOS
Estudiante de las carreras de: Licenciatura de Relaciones del trabajo/RR. HH, Psicología laboral o carreras afines

CAPACITACION ESPECÍFICA
Manejo de paquete office. Nivel avanzado de Excel. Conocimiento de Interbanking y sistemas de gestión

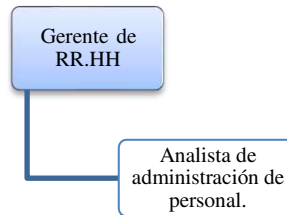
EXPERIENCIA
Experiencia mínima de 3 años en puestos similares

COMPETENCIAS	
Nombre y definición	Nivel de requerimiento
<b>Orientación al cliente interno:</b> deseo de ayudar o servir al cliente, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun las no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente – tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes del propio cliente- y de todos aquellos que participan en la relación empresa/cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en forma.	A
<b>Trabajo en equipo:</b> implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. 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
<b>Adaptabilidad al cambio:</b> es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.	B

<p><b>Tolerancia a la presión:</b> se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>	<p>A</p>
<p><b>Relaciones interpersonales:</b> tener un grado de precisión, síntesis y claridad con la que se transmite la información oral y escrita, entendiendo el impacto con el interlocutor. Implica presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad, además de escuchar activamente.</p>	<p>A</p>
<p><b>Liderazgo:</b> capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no solo posible deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.</p>	<p>B</p>
<p><b>Capacidad de organización y planificación:</b> es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	<p>A</p>
<p><b>Pensamiento analítico:</b> es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</p>	<p>A</p>
<p><b>Habilidades de contacto:</b> es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.</p>	<p>A</p>

\*Nivel de requerimiento. A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario y D: Insatisfactorio

Fecha: 01/06/2020
Nombre del puesto: <b>Analista de Administración de Personal</b>
Reporta a: <b>Gerente de RR-HH</b>



<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>
Coordinar la correcta aplicación de la normativa para la autorización de las incidencias generadas por el personal de la compañía, la elaboración de los nombramientos de los colaboradores, la elaboración de los contratos derivados de la contratación de Personal eventual, así como el proceso de firmas de, recibos de nómina del personal y control de los expedientes del personal. Brindar servicio al empleado, dando respuesta a sus inquietudes o consultas. Gestión de nómina y de beneficios.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
Control de novedades para la liquidación de haberes
Implementar iniciativas de RH alineadas los objetivos estratégicos de la compañía
Sanciones disciplinarias, entrega de EPP, envío de reportes varias gerencias de RR-HH. Entrega de recibos de sueldo, seguimiento ART
Manejo de relaciones laborales (sindicato de comercio y camioneros)
Desarrollar, coordinar y supervisar políticas de compensación y beneficios, promoviendo un sistema de retención de personal
Crear y coordinar comunicaciones internas y externas relacionadas con las iniciativas de Recursos Humanos
Coordinación y control de referentes de RR-HH en tienda
Capacitar a referentes del área de las distintas sucursales en contenido referente a RR-HH

<b>CONDICIONES CONTRACTUALES</b>
Modalidad de contratación: Tiempo indeterminado
Remuneración neta mensual: \$83.000
Retribuciones y beneficios no remunerativos: Comedor en la empresa +Estacionamiento
Obra social o prepaga: Osde 420
Vacaciones: Según LCT

REQUERIMIENTOS FORMALES	
Edad: 28 a 45 años	Sexo: Indistinto
Lugar de trabajo: Bernal Oeste	
Horarios: 08 a 17 hs	
Nacionalidad/procedencia geográfica: Zona sur de GBA	
Disponibilidad para viajes: no	
Disponibilidad para cambio de residencia: no	
Vehículo propio: no	
Estado civil/Situación familiar: indistinto	

ESTUDIOS
Graduado en Licenciatura de Relaciones del trabajo/RR. HH, Psicólogo laboral o carreras afines.

CAPACITACION ESPECÍFICA
Manejo de paquete office. Nivel avanzado de Excel. Conocimiento de sistema Bejerman (deseable)

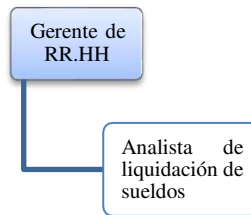
EXPERIENCIA
Experiencia mínima de 5 años en puestos similares

COMPETENCIAS	
Nombre y definición	Nivel de requerimiento
<b>Orientación al cliente interno:</b> deseo de ayudar o servir al cliente, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun las no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente – tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes del propio cliente- y de todos aquellos que participen en la relación empresa/cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en forma.	A
<b>Trabajo en equipo:</b> implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. 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

<b>Adaptabilidad al cambio:</b> Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.	B
<b>Tolerancia a la presión:</b> se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	A
<b>Relaciones interpersonales:</b> tener un grado de precisión, síntesis y claridad con la que se transmite la información oral y escrita, entendiendo el impacto con el interlocutor. Implica presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad, además de escuchar activamente.	A
<b>Liderazgo:</b> capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no solo posible deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.	A
<b>Capacidad de organización y planificación:</b> es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	A
<b>Pensamiento analítico:</b> es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A
<b>Habilidades de contacto:</b> es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.	A

\*Nivel de requerimiento. A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario y D: Insatisfactorio

Fecha: 01/06/2020
Nombre del puesto: <b>Analista de Liquidación de Sueldos</b>
Reporta a: <b>Gerente de RR-HH</b>



<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>
Garantizar el pago de remuneraciones a los empleados. Presentar ante los organismos oficiales (AFIP, ANSES y Sindicato) las sumas retenidas a los empleados por aportes de los sueldos liquidados y las contribuciones de la empresa correspondientes a jubilación, obra social, ART.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
Liquidación de sueldos y jornales
Acreditación de sueldos
Cierre mensual y confección de F-931
Manejo de relaciones laborales (sindicato de comercio y camioneros)
Confección de liquidaciones finales y documentación de bajas de empleados
Actualizar el libro ley- Impresión de hojas móviles
Liquidación de 4ta categoría

<b>CONDICIONES CONTRACTUALES</b>
Modalidad de contratación: Tiempo indeterminado
Remuneración neta mensual: \$92.000
Retribuciones y beneficios no remunerativos: Comedor en la empresa +Estacionamiento
Obra social o prepaga: Osde 420
Vacaciones: Según LCT

<b>REQUERIMIENTOS FORMALES</b>	
Edad: 32 a 50 años	Sexo: Indistinto
Lugar de trabajo: Bernal Oeste	
Horarios: 08 a 17 hs	
Nacionalidad/procedencia geográfica: Zona sur de GBA	
Disponibilidad para viajes: no	
Disponibilidad para cambio de residencia: no	
Vehículo propio: no	
Estado civil/Situación familiar: indistinto	

ESTUDIOS
Graduado en Licenciatura de Relaciones del trabajo/RR. HH, Administración de empresas, Contador o carreras afines

CAPACITACION ESPECÍFICA
Manejo de paquete office. Nivel avanzado de Excel. Conocimiento de sistema Bejerman (Excluyente)

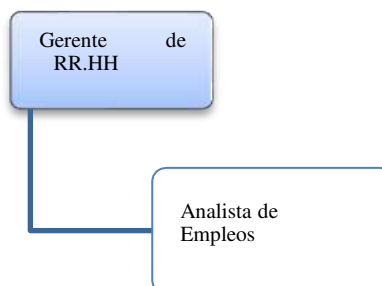
EXPERIENCIA
Experiencia mínima de 7 años en puestos similares

COMPETENCIAS	
Nombre y definición	Nivel de requerimiento
<b>Orientación al cliente interno:</b> deseo de ayudar o servir al cliente, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun las no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente – tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes del propio cliente- y de todos aquellos que participen en la relación empresa/cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en forma.	<i>B</i>
<b>Trabajo en equipo:</b> implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. 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.	<i>A</i>
<b>Adaptabilidad al cambio:</b> es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.	<i>B</i>
<b>Tolerancia a la presión:</b> se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	<i>A</i>

<p><b>Relaciones interpersonales:</b> tener un grado de precisión, síntesis y claridad con la que se transmite la información oral y escrita, entendiendo el impacto con el interlocutor. Implica presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad, además de escuchar activamente.</p>	<p>A</p>
<p><b>Liderazgo:</b> capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no solo posible deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.</p>	<p>A</p>
<p><b>Capacidad de organización y planificación:</b> es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	<p>A</p>
<p><b>Pensamiento analítico:</b> es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</p>	<p>A</p>
<p><b>Habilidades de contacto:</b> es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.</p>	<p>A</p>

\*Nivel de requerimiento. A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario y D: Insatisfactorio

Fecha: 01/06/2020
Nombre del puesto: <b>Analista de Empleos</b>
Reporta a: <b>Gerente de RR-HH</b>



<b>OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>
Establecer los requisitos de reclutamiento, estudiando los planes, misión, visión y valores de la organización. Elaborar y publicar ofertas de empleo en distintos canales y en las redes sociales a los fines de atraer candidato. Reunirse con los Gerentes de las distintas áreas para discutir sus necesidades. Revisar la descripción de los perfiles de los cargos.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
Análisis de puestos laborales
Definición y evaluación de perfiles
Planificación y diseño del proceso de selección y elección de las fuentes de captación
Redacción y publicación de ofertas laborales
Inducción de nuevos colaboradores (generación de legajos de personal)
Entrevistas grupales e individuales
Desarrollo de planes de capacitación

<b>CONDICIONES CONTRACTUALES</b>
Modalidad de contratación: Tiempo indeterminado
Remuneración neta mensual: \$65.000
Retribuciones y beneficios no remunerativos: Comedor en la empresa +Estacionamiento
Obra social o prepaga: Osde 420
Vacaciones: Según LCT

<b>REQUERIMIENTOS FORMALES</b>	
Edad: 23 a 35 años	Sexo: Indistinto
Lugar de trabajo: Bernal Oeste	
Horarios: 08 a 17 hs	
Nacionalidad/procedencia geográfica: Zona sur de GBA	
Disponibilidad para viajes: no	

Disponibilidad para cambio de residencia: no
Vehículo propio: no
Estado civil/Situación familiar: indistinto
<b>ESTUDIOS</b>
Graduado en Licenciatura de Relaciones del trabajo/RR. HH, Psicología, o carreras afines

<b>CAPACITACION ESPECÍFICA</b>
Manejo de paquete office. Nivel avanzado de Excel. Conocimiento de sistema Bejerman (Deseable)

<b>EXPERIENCIA</b>
Experiencia mínima de 2 años en puestos similares

<b>COMPETENCIAS</b>	
Nombre y definición	Nivel de requerimiento
<b>Orientación al cliente interno:</b> deseo de ayudar o servir al cliente, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun las no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente – tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes del propio cliente- y de todos aquellos que participen en la relación empresa/cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en forma.	A
<b>Trabajo en equipo:</b> implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. 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
<b>Adaptabilidad al cambio:</b> es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.	B
<b>Tolerancia a la presión:</b> se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en	A

situaciones de mucha exigencia.	
<b>Relaciones interpersonales:</b> tener un grado de precisión, síntesis y claridad con la que se transmite la información oral y escrita, entendiendo el impacto con el interlocutor. Implica presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad, además de escuchar activamente.	A
<b>Liderazgo:</b> capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevara a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no solo posible deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.	A
<b>Capacidad de organización y planificación:</b> es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	A
<b>Pensamiento analítico:</b> es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	A
<b>Habilidades de contacto:</b> es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.	A

\*Nivel de requerimiento. A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario y D: Insatisfactorio

### 3.5 Porcentajes de niveles de conocimientos y habilidades previos a la implementación del PAC

Durante el siguiente se desarrollarán los porcentajes obtenidos en cuánto a los niveles de conocimientos y habilidades previos a la implementación de PAC,

teniendo en cuenta las descripciones de puesto y retomando las herramientas de recolección de datos antes mencionadas (entrevistas, encuestas y observación situacional).

El siguiente análisis de porcentaje se realizó en las sucursales de la compañía, destinada a los referentes de área de cada una de ellas. El nivel de conocimiento de Excel detectado nos indica que las siguientes funciones se encuentran en un porcentaje bajo de conocimiento; tablas dinámicas, gráficos dinámicos, Armado de reportes, formato condicional listas válidas, funciones lógicas, operaciones condicionales, buscarV, Índice y coincidir, BDsuma+BDcontar, nombres, funciones de texto, funciones de fechas y proteger. Por otra parte las funciones que se encuentran en un porcentaje medio son; filtros, fijación y tablas normales. Teniendo en cuenta la descripción de puesto de los trabajadores, se espera que quienes realicen estas tareas, el nivel de conocimiento sea de intermedio-avanzado, de este modo lo que se detecta en este apartado es que en más de la mitad de las funciones que deben realizar, los colaboradores tienen un porcentaje bajo de conocimientos y solamente en tres funciones un porcentaje medio.

En la segunda instancia el porcentaje obtenido en cuanto a conocimiento de las labores diarias que se esperan del puesto, donde se ha analizado a la misma población que el antes mencionado, se detectó el bajo grado de conocimiento en la realización de reporte de novedades mensuales, planilla de devolución de horas extras y feriados, cronograma de vacaciones, planilla de eventuales, sanciones disciplinarias y cálculo de horas nocturnas inventariadas. Además se observó que el porcentaje de los siguientes conocimientos están en un nivel medio; reporte de novedades diarias, lectura de certificados en general, seguimiento ART, ingresos de personal eventual, licencias gremiales y entrega de EPP. Mientras tanto el porcentaje del nivel intermedio es bajo, ya que solo la entrega de recibos de sueldo se encuentra en ella. Entendiendo que la descripción de puesto establece que estos conocimientos sean avanzados, es que han sido evaluados los porcentajes previos a la implementación del plan continuo de capacitación.

En la segunda instancia, se encuentra en análisis de habilidades previas a la implementación del siguiente, dirigido al equipo de Recursos Humanos, ubicado en casa central. En este mismo se ha detectado que el trabajo en equipo y la comunicación se encuentran en un nivel porcentaje de porcentaje bajo-

intermedio. Teniendo en cuenta que para estos puestos estratégicos del área se requiere un grado de porcentaje intermedio-avanzado, es que se decidió hacer énfasis en las competencias específicas de cada habilidad.

Para la competencia de comunicación se tuvieron en cuenta las funciones cuyo nivel de porcentaje es bajo, las mismas son: trabajo en equipo y colaboración, trabajo en equipo y comunicación, comunicación efectiva, escucha activa, comunicación no verbal, comunicación escrita y Malos entendidos. Por otra parte las que se encuentran en un nivel medio son trabajo en equipo y Actos lingüísticos: Juicios, afirmaciones, declaraciones.

Por otra parte para la habilidad de trabajo en equipo se enfatizó en los porcentajes bajos obtenidos en las funciones específicas de la competencia tales como; autonomía en mi puesto de trabajo, valorización de las tareas diarias, *feedback* entre los miembros de equipo, autoconfianza, confianza en el equipo, confianza en sí mismo y confianza dentro y fuera de la compañía. Las funciones de, confianza en el equipo y de responsabilidad y compromiso con el equipo se ha detectado un nivel de porcentaje medio.

### 3.6 Resumen

Puesto	Instrumento de evaluación	de	Necesidad detectada
Referentes de RR-HH en tienda	Descripción	de	Bajo porcentaje de nivel en conocimiento de Excel, poca comunicación con central, falencias en la bajada de información, dificultad para realizar sus tareas diarias
	Indicadores	de	
	Encuestas		
	Entrevistas		
Analista de administración de personal	Observación situacional		Habilidad bajo para el trabajo en equipo, dificultades para interpretar la información que llega desde las tiendas. Porcentaje alto de conflictividad producto de los malos circuitos comunicacionales
	Indicadores	de	
	Encuestas		
	Entrevistas		
	Descripción	de	
	Observación situacional		Porcentaje bajo de autonomía en su puesto

Analista de empleos	Indicadores de gestión	de trabajo, conflicto con los miembros del equipo en cuanto a comunicación y mal manejo de la información. Porcentaje bajo en nivel detrabajo en equipo y confianza
	Encuestas	
	Entrevistas	
	Descripción de puesto	
Analista de liquidación de sueldos	Observación situacional	Mal manejo de información dentro del equipo, porcentaje bajo de comunicación. Conflictos surgidos en cuánto a la comunicación. Dificultad para comprender la información bajada desde los referentes de RR.HH en tienda
	Indicadores de gestión	
	Encuestas	
	Entrevistas	
	Descripción de puesto	

Cuadro 5.Fuente: Elaboración propia.

### 3.7 Conclusiones de la investigación diagnóstica

A partir de las herramientas que han sido mencionadas anteriormente y principalmente basándonos en las entrevistas que se realizaron ,los indicadores de gestión y las encuestas se ha detectado las necesidades de capacitación en el área de Excel, para la línea de referentes de RR-HH en las tiendas, en el intercambio con los miembros de equipo en central se hizo referencia al modo que llega la información, y la capacidad limitada que tienen estos colaboradores para enviar los reportes de ausentismo, o bien el cronograma de vacaciones por ejemplo. Por otro lado en las encuestas también se deja plasmado el nivel bajo de conocimiento de estas planillas. Basándonos en éstos resultados, contraponiendo las descripciones de puestos y a los porcentajes obtenidos en cuanto a conocimientos y habilidades, se puede percibir que se espera que manejen un nivel avanzado de Excel en las funciones de tablas y gráficos dinámicos, formulas, buscar V, fijar, listas, gráficos, etc. En el grado de porcentaje analizado se ve impactado el nivel real actual que tienen los colaboradores con respecto a las funciones de estas plantillas. La necesidad a capacitar en este caso será un conocimiento técnico, reflejado en la descripción de puesto antes mencionada, y tiene como objetivo promover el mayor nivel, tal y como se indicará más adelante en los resultados que se espera obtener luego del PAC.

Se ha dejado evidenciado en las encuestas como éstos trabajadores no son capacitados en este tipo de conocimientos para estar en el puesto, así como también en las

entrevistas, quién es analista de administración de personal, refleja como “les da un pantallazo de lo que deben hacer”, dando cuenta de que no son instruidos acerca de sus funciones, la gerente del área también menciona explícitamente que los colaboradores no son capacitados para esas funciones al momento de adquirir las tareas inherentes al área.

En la misma línea que lo antes indicado se ve plasmado en su descripción de puesto las tareas que deben hacer los mismos son; control de ausentismo diario y mensual de los colaboradores de tienda, sanciones disciplinarias, entrega de EPP, envío de reportes varios a central de RR-HH, entrega de recibos de sueldo, seguimiento ART, etc. Por tales motivos en este caso se capacitarán a los colaboradores en cuanto a conocimientos de las tareas esperadas por el puesto mencionadas anteriormente en su respectiva descripción.

Por otro lado, en la entrevista realizada a quién es analista de administración de personal refiere a los problemas de comunicación que enfrenta la central con los referentes y como mencionan que es bajada la información, el gerente de operaciones en su entrevista también da referencia a esto e indica que puede suceder porque en muchos casos no se conocen entre sí quiénes son referentes con central. Teniendo en cuenta el grado alto que reflejan las descripciones de puesto en cuanto a habilidades de contacto y trabajo en equipo, en este sentido se propone capacitar la habilidad de comunicación entre ambas áreas, para generar una sinergia en cuanto a la circulación de la información.

Otra falencia que se interpreta es el grado de conflictividad que tare aparejada la falta de comunicación entre los miembros del mismo equipo, los roles que pueden llegar a generar, el no trabajo en equipo y colaborativo, se podría mejorar con una comunicación más efectiva , provocando que los individuos interactúen entre sí de modo correcto.

Es importante señalar que en todas las descripciones de puesto del área en mención, se exige un nivel avanzado de dicha habilidad y actualmente se observa según el indicador gestión que refiere al grado resolución de conflictos, que los empleados se entran en un nivel mayoritariamente bajo.

En lo que refiere al equipo de central y la comunicación, también se detectan problemas entre quien es gerente y los analistas, en las entrevistas se indica como el líder del equipo pide que los mismos consulten desde temas básicos, así como también

más complejos, de este modo al generar dependencia para cada proceso ,se producen falencias en la labor diaria ,frustración de los miembros del equipo al no poder tomar decisiones desde su lugar, por más pequeñas que sean, de este modo se capacitará la habilidad de trabajo en equipo de los analistas del area, ya que su descripción de puesto refiere a un grado alto en la capacidad de organización y planificación de las actividades como así también de habilidades para las relaciones interpersonales.

Actualmente por la información obtenida tanto en el nivel que tienen en cuánto al trabajo en equipo así como también en las entrevistas realizadas, se interpreta que los colaboradores manifiestan, frustración, demora en la resolución de temas diarios, poca confianza, desgano, etc.

## **Parte 2: Propuesta de Plan Anual de Capacitación**

### **Capítulo IV: Plan Anual de Capacitación**

La planificación de un plan de capacitación, según Blake (1997), deberá dejar reflejado por qué se realiza el mismo y para qué se realiza teniendo en cuenta los objetivos que se esperan del mismo, por otra parte se deberá tener en cuenta qué operaciones estará en condiciones de realizar el receptor de la capacitación al terminar el proceso de aprendizaje, y cómo va a demostrar este último que el aprendizaje se ha logrado. Siguiendo esta línea y retomando lo pasmado en el estado del arte, el contenido de la capacitación se proyecta de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje que se espera obtener (Werther y Davis, 2008).

El diseño del siguiente PAC se basará en la detección de necesidades de capacitación realizada previamente y constará de dos etapas, en la primera de ella, teniendo en cuenta los aspectos más “urgentes”, y también más técnicos en cuanto a conocimientos que se capacitarán. Por un lado durante el primer trimestre se desarrollan las actividades destinadas a todos los referentes de tienda en Excel desde los aspectos más sencillos hasta lo más avanzado, actualmente según lo relevado tienen un nivel bajo, y las exigencias del puesto requieren que sea avanzado. Por otra parte en el segundo trimestre realizará la segunda actividad, dirigida a los colaboradores que se encuentran en las sucursales, la misma se basará en la realización de sus tareas diarias, ya que se detectó un alto grado de discrepancias en este sentido. Ambas actividades solo estarán dirigidas a los referentes del área de sucursales.

En el segundo semestre se capacitaran las habilidades de trabajo en equipo y comunicación, se incluirá a todo el equipo de RR-HH (sucursales y central). Durante el tercer trimestre del año se capacitará la comunicación para todos los colaboradores del área, mientras que el cuarto trimestre, solo se capacitará a la central de RR-HH en cuanto a trabajo en equipo.

Tanto el taller de obtención de habilidades de trabajo en equipo, como el de comunicación, se realizarán de modo presencial y no *E-learning*, ya que se propone que los trabajadores puedan relacionarse entre sí, desarrollar actividades

de grupos, y por otra parte conocerse, para mejorar la resolución de conflictos por ejemplo. En el Caso del taller de comunicación, si bien se tuvo en cuenta que había sucursales lejanas a la administración central, la organización apunta a que hacer reuniones anuales fortalecería el trabajo diario y la resolución de conflictos, ya que a raíz de no conocerse surgen distintas falencias en cuanto a la comunicación asertiva. En caso de los cursos a distancia de labores diarias y de Excel, se realizarán de este modo, ya que son conocimientos técnicos a capacitar, por lo que teniendo en cuenta la distancia, es más favorable para la organización en términos económicos, y también de desarraigo de los colaboradores que se encuentran prestando servicios en las distintas sucursales de Argentina.

En éste capítulo se desarrollarán las estructuras de las cuatro capacitaciones antes mencionadas.

#### *4. Objetivos de Capacitación*

Se propondrán los objetivos a la siguiente capacitación, teniendo en cuenta las necesidades expuestas anteriormente, en base a la recolección de datos analizada. Para Chiavenato (2007), existen los siguientes objetivos principales a tener en cuenta a la hora de realizar una capacitación, algunos de ellos son; preparar a las personas para la realización inmediata de distintas tareas del puesto, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo, cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. Por otra parte este mismo sostiene que los objetivos y metas se deberán utilizar para realizar un análisis de la capacitación, como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia de la misma. Siguiendo estas ideas es que nos propondremos fijar los objetivos generales del siguiente plan continuo de capacitación, el cual se realizara entre marzo 2021 y marzo 2022:

- ❖ Promover un plan continuo de capacitación para mejorar los conocimientos y habilidades del personal de Recursos Humanos.
- ❖ Generar conocimiento avanzado acerca de Excel.
- ❖ Aumentar la competencia de Trabajo en equipo y comunicación.

- ❖ Potenciar el conocimiento de las tareas del área para los referentes de sucursales.
- ❖ Elevar la asistencia en las capacitaciones.
- ❖ Mejorar la comunicación en el área teniendo en cuenta la realidad organizacional.
- ❖ Dar conocimiento de la importancia del trabajo en equipo como modelo de simplificación de trabajo

#### *4.1 Estimación de costos*

Para el desarrollo de estas actividades se tiene en cuenta el presupuesto anual que tiene aparejado la organización para capacitaciones, según lo indicado por quién es gerente de finanzas el mismo consta de \$200.000(doscientos mil pesos) anuales, por lo que el

el presupuesto estimado de la capacitación abordada es \$185,594 (ciento ochenta y cinco mil quinientos noventa y cuatro pesos), adicionalmente a los costos antes mencionados se le agregarán al valor total la suma de \$1,500(mil quinientos pesos ) a cada referente de RR.HH (ocho en total)por trasladarse desde la sucursal en la que prestan servicios hacia casa central sumando un total de \$12.000(doce mil pesos),es así que el costo final será de \$197,594(ciento noventa y siete mil quinientos noventa y cuatro pesos).De este modo sería factible llevarlo a cabo ya que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por la empresa. Estos mismos no serán reemplazos durante el lapso de tiempo que se encuentren en capacitación, ya que los mismos estarán fuera de la organización no más que tres días en los casos de los referentes de Bahía Blanca ,Tucumán y Salta, y un día los colaboradores de Claypole , Berazategui, Quilmes, José C Paz, Laferrere y San Miguel. El desarrollo de las actividades será dentro de horario laboral, en caso contrario, el tiempo de trabajo dedicado a la capacitación de los colaboradores fuera de su respectiva jornada laboral, deberá ser abonado por la compañía en concepto de horas extraordinarias ,siendo compensadas según lo que indican las leyes laborales vigentes en nuestro país. No se ha sido incluido en el presente el valor de las horas extras en el total del presupuesto proyectado para el presente PAC, ya que al desconocer el valor real de cada jornada de trabajo, en relación a los puestos laborales que ocupa cada trabajador. De este modo, como se ha

mencionado anteriormente, las horas de capacitación deben ser consideradas por los empleadores, puesto que estarán incluidas dentro de los gastos que deberán tener en cuenta los mismos.

Presupuesto de Capacitación					
Costo Total primer trimestre		4950,00			
Costo total segundo Trimestre		Sin costo			
Costo total tercer trimestre		137064,00			
Costo total cuatro trimestre		43580,00			
Costo total General		185594,00			
Nº	Nombre de la capacitación	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
<b>Primer trimestre</b>					
1	Curso Excel	Plataforma "Udemy"	9	550	4.950,00
<b>Tercer Trimestre</b>					
2	Taller grupal de comunicación	Capacitador externo	1	42.000,00	42.000,00
3	Refrigerio	Catering externo	16	430	6.880,00
4	Materiales Varios (fibrones, laminas y cinta adhesiva)	Para exposición y actividades co- creación	1	2.000,00	2.000,00
5	Viaje en avión ida y vuelta referente de RR-HH tienda Tucumán	Aerolíneas Argentinas	2	9.467,00	18.934,00
7	Viaje en avión ida y vuelta referente de RR-HH tienda Salta	Aerolíneas Argentinas	2	15.663,00	31.326,00
8	Viaje en avión ida y vuelta referente de RR-HH tienda Bahía Blanca	Aerolíneas Argentinas	2	7.000,00	14.000,00
9	Hospedaje referente Tucumán - Salta-Bahía blanca	1 noche en el hotel continental de Quilmes	3	4.200,00	12.600,00
10	Transados de los 3	Uber desde aeropuerto de Ezeiza hasta Hotel	1		930
11	Transados de los 3	Uber desde hotel hasta aeropuerto de Ezeiza	1	930	930
12	Traslados ida y vuelta referente JCP- Laferrere-San Miguel	Nafta - Día 1	2	1.266,00	2.532,00
13	Traslados ida y vuelta referente JCP-Laferrere-San Miguel	Nafta- Día 2	2	1.266,00	2.532,00
14	Traslados ida y vuelta referente Claypole- Berazategui	Nafta - Día 1	2	600	1.200,00
15	Traslados ida y vuelta referente Claypole- Berazategui	Nafta- Día 2	2	600	1.200,00
<b>Cuarto trimestre</b>					
16	Taller grupal de trabajo en equipo	Capacitador externo	1	39.000,00	39.000,00
17	Refrigerio	Catering externo	6	430	2.580,00
18	Materiales Varios (fibrones, laminas y cinta adhesiva)	Para exposición y actividades co- creación	1	2.000,00	2.000,00

Cuadro 6.Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2 Conocimientos de Excel

En la primera instancia del plan continuo de capacitación, tal y como mencionamos anteriormente se realizaran las actividades relacionadas con el “conocimiento de Excel”.

Los modos de aprendizaje que tiene arraigado este presente curso toman en cuenta la transparencia teniendo en cuenta que los conocimientos que se obtendrán en este mismo van de la mano con la descripción de puesto, por otra parte la realimentación será un modo de aprender relevante, ya que el curso proporciona que el participante pueda evaluar sus conocimientos luego de cada módulo, de

este modo podrán conocer su progreso y se motivaran a adquirir nuevos conocimientos.

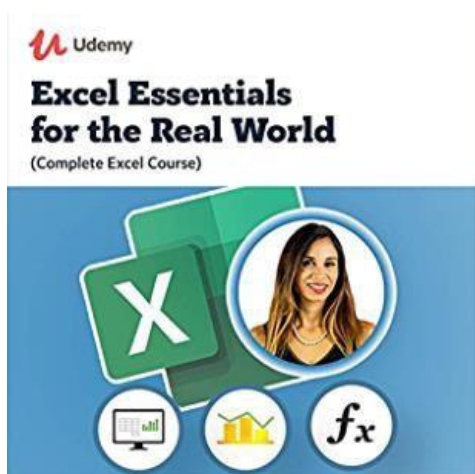
La capacitación se realizará bajo el formato *e-learning*, el cual es una alternativa u otra forma de capacitar mediada por el uso de las tecnologías, ésta conforma otro tipo de aprendizaje, la cual en los últimos años se vio profundizada, dado el avance de la tecnología (Montivero, 2003). El método de aprendizaje será asincrónico, es decir el colaborador no interactuará, si no que serán videos dialogados explicando los distintos temas, con una evaluación de conocimientos al final de cada módulo. La duración total del curso es de un total de 10(diez) horas, estarán repartidas en dos horas teóricas cada quince días, cumpliendo una duración total de dos meses y quince días.

La plataforma que se utilizará, será “*Udemy*”, posee distintos cursos dirigidos a mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, por otro lado se evaluaron los contenidos del curso y califica completamente con los conocimientos que se esperan del puesto. En el Anexo 1 se detallará el contenido del curso en forma exhaustiva.

*Udemy* tiene un costo sumamente bajo de \$550(quinientos pesos cincuenta), por cada colaborador, es decir, el total de quiénes se capacitará es de nueve analistas en tienda, generando un total de \$4950 (cuatro mil novecientos pesos cincuenta) éste ha sido algunos de los motivos de la decisión, ya que se bajaría el costo de la capacitación.

El objetivo principal de éste curso es generar un conocimiento avanzado acerca de los recursos que proporciona Excel, para así tener una mejora en las tareas que requiere las funciones del puesto. Los beneficios que espera obtener la organización del presente curso es una mejora en la eficiencia y eficacia, como así también en el clima organizacional, mejorando la imagen de la empresa, en cuánto a recursos humanos se espera obtener un aumento del conocimiento de los participantes, además de un cambio en la conducta y actitudes de los mismos, finalmente lo que se espera de la siguiente capacitación en cuanto a tareas y producción es un aumento en la productividad.

## Plataforma “Udemy”



**Título:** *Excel Completo - Desde Principiante Hasta Avanzado*

**Método de enseñanza:** *Video*

**Duración:** 10 hs de videos divididos en clases

**Requisitos:**

### **Objetivos:**

- PC, notebook, Tablet o Smartphone
- Acceso a internet
- Manejar Excel como profesional
- Elaborar funciones complejas y anidadas
- Elaborar reportes de alto impacto
- Relacionar tablas de distintos orígenes con Power Pívor

**Descripción:** Aprender desde cómo empezar a manipular una hoja, crear reportes para la toma de decisiones haciendo análisis mediante tablas y gráficos dinámicos, hasta todas las fórmulas más usadas.

Los contenidos se detallan detenidamente en el anexo 3, teniendo en cuenta los distintos módulos a desarrollar, el tiempo de cada uno y el detallado de actividades propuestas. Por otro lado también se podrá contener el diseño de la actividad de capacitación (Anexo 2), durabilidad, modalidad, métodos de enseñanza, elementos a utilizar, entre otros.

### 4.3 Actividad tareas de RR-HH

Durante el segundo trimestre del primer semestre del año se desarrollará la actividad de capacitación de cuyo énfasis se pondrá en las tareas inherentes de RR-HH.

El modelo de aprendizaje será sincrónico, es decir, el participante interactúa con el instructor, promoviendo así un Feedback entre ambos (Montivero, 2003). La capacitación irá de la mano con los conocimientos que se esperan del puesto generando así el modo de aprender denominado transparencia.

El taller está dirigido a los distintos referentes de RR-HH, ya que refieren a que no son capacitados para hacer las tareas que solicita el puesto, aquí es donde se observa la primera falencia, de este modo es que para mejorar este aspecto se realizará una capacitación, mediante la plataforma *zoom* (aplicación con la que se facilita la interacción por video llamada), denominada “taller grupal de tareas de recursos humanos”, la aplicación no tiene costo adicional por su uso, y además todos poseen computadora y acceso a internet brindado por la compañía. Esta capacitación será asincrónica lo que quiere decir es que todos interactuarán entre sí. La actividad se realizará en cuatro encuentros de 2 (dos) horas cada uno, una vez por semana. Juárez Yanina, quien es parte del equipo de RR-HH en casa central, actualmente se desempeña en el puesto de analista de administración de personal, y además es licenciada en administración de empresa, será quien coordine estos cuatro encuentros. La capacitación tendrá como objetivo general que los referentes tomen conocimiento de las tareas que espera la organización que realicen. Más abajo se detallará el contenido de cada uno de los encuentros y los temas que se explicarán en cada módulo, el taller será completamente teórico y al finalizar se le enviará por correo electrónico a cada uno, un PDF con el material explicado durante los talleres, con el fin que quede como instructivo de la realización de esas tareas.

Lo que se espera de esta actividad de capacitación es que a largo plazo alineado con lo que dice su descripción de puesto, estén capacitados para realizar las tareas del área y que cada vez puedan ir tomando mayor confianza para la realización de la labor, esto generará que exista una línea de trabajo a seguir, como así también fortalecerá el trabajo del equipo para con la central, los procedimientos

serán más ágiles alineándose con los parámetros a los que apunta la compañía. Por otra parte los beneficios que espera obtener la organización realizando estas capacitaciones mejorar la productividad así como también la eficiencia y la eficacia, recursos humanos espera obtener de la misma un aumento de conocimientos por parte de los participantes y un cambio en cuanto a actitudes y conductas de los mismos, en cuanto a tareas y operaciones lo que la empresa desea obtener es un aumento de la productividad.

Finalmente se analizará el impacto que tuvo para los participantes, a través de una encuesta de utilización de la capacitación, donde se evaluará el grado de utilización del curso, de este modo se comprenderá la visión que tienen los colaboradores acerca de la actividad realizada.

En cuanto al diseño de la actividad de capacitación propuesta en este apartado se puede observar en el Anexo 4, allí se especifican los contenidos de la propuesta, como así también, la modalidad, durabilidad, currículo del capacitador, materiales a utilizar y ambiente en que se realizará.

#### *4.4 Actividad: Comunicación*

La comunicación en las organizaciones es una parte fundamental e importante dentro del entorno laboral, ya que tiene como objetivo principal la creación de estrategias que permiten llevar a cabo la información de interés a los diferentes trabajadores, está enfocada en el talento humano y en la importancia de manejar buenos y efectivos canales de comunicación para lograr en los empleados una vinculación desde lo personal y desde lo profesional con su entorno de trabajo Chiavenato (2007). Cuando los aspectos fundamentales antes mencionados no son llevados a cabo o bien los canales de comunicación no son los adecuados se produce un efecto contrario en la organización por lo que merecería ser capacitado, ya que la información relevante no es obtenida por quienes son parte de la empresa. Tomando en cuenta lo expresado por el autor, durante la segunda etapa del cronograma de capacitación, se realizarán actividades relacionadas con las competencias de comunicación y trabajo en equipo, relacionadas directamente con la inteligencia emocional, también pueden ser llamadas “*soft*”, y van dirigidas a desarrollar algunos valores o rasgos que fomentan.

Los modos de aprender de los destinatarios serán participando de modo activo generando que el receptor aprenda los contenidos de modo más óptimo, otro modo de aprendizaje que también será utilizado es el de relevancia, es decir, el facilitador explicará el propósito de la tarea a realizar, de este modo el empleado sabrá la importancia de cada tarea y el valor de seguir los procedimientos esperados por la organización.

El siguiente taller es carácter presencial y se desarrollará durante el tercer trimestre del año y va destinado a todos los colaboradores de RR-HH (quince en total compuesto por todas las áreas de RR.HH de tiendas y central). La modalidad de instrucción será grupal, ya que se requiere que todos los miembros del equipo se conozcan entre sí. En ese sentido dada las condiciones de que hay tres tiendas del país (Tucumán, Salta y Bahía Blanca), que son las que presentarán dificultades a la hora de realizar la capacitación, la empresa se hará responsable del traslado de los participantes, haciéndose cargo de este modo del costo del 100% del traslado. En cuanto a las tiendas más cercanas (José C Paz, Laferrere, San Miguel, Claypole, Berazategui) la organización cubrirá los gastos de transporte, los trabajadores cuentan con vehículo propio y la organización cubrirá los gastos de combustible. La capacitación se realizará en dos encuentros de tres horas cada uno (incluyendo una hora de break entre la parte teórica y la parte práctica). Dada las condiciones de algunos referentes de lejanía, se realizará durante la misma semana en dos días corridos. El taller consiste en una hora de parte teórica y una hora de parte práctica.

El facilitador de estos encuentros será el Licenciado en ciencias de la comunicación Blanco Leandro, quien además es coach ontológico.

Se consideró realizar un taller en dos encuentros ya que en la detección de necesidades de capacitación, se identificaron grandes falencias entre la comunicación en central y entre las distintas tiendas, además también se identificó que entre ellos no se conocían, por lo que ésta actividad potenciaría ese aspecto. Otra característica relevante es que por primera vez estaría el equipo completo por lo que se puede esperar que surja una sinergia entre los miembros del área.

El objetivo general del desarrollo de ésta capacitación es mejorar la comunicación en el sector teniendo en cuenta la realidad actual de la organización, promoviendo la idea que tiene la empresa en cuanto a comunicación.

En el primer encuentro los objetivos específicos son, adquirir los conocimientos sobre los modelos de trabajo en equipo que apunta la organización y obtener el conocimiento de la importancia del trabajo en equipo como modelo de simplificación de la labor diaria, por otro lado los objetivos específicos del segundo encuentro tienen en cuenta la adquisición de los conocimientos sobre las teorías de comunicación y comunicación efectiva, la identificación de los elementos de la comunicación y el rol que cumple el colaborador dentro de la comunicación, por último incorporar habilidades de comunicación efectiva.

Lo que se espera de estos dos encuentros es que a corto plazo se genere un mejor *feedback* dentro del equipo, y que entre sus miembros se pueda conocer personalmente y conocer que es lo que se espera de la comunicación entre ellos. Por otra parte a largo plazo se obtendrá una mejora en los procesos de comunicaciones potenciando el trabajo en colaborativo con los miembros, asimismo observando mejoras en cuanto a la respuesta frente a las distintas consultas, mejorando la bajada de información de forma correcta como lo espera la organización, ajustándose a sus estándares culturales. El impacto organizacional que se espera de la capacitación es un aumento en la eficiencia y eficacia, así como también del clima organizacional y mejorar la relación entre la empresa y el colaborador, desde el área de RR-HH se espera un aumento de habilidades teniendo en cuenta el nivel que exige la descripción de puesto, además un cambio en las actitudes y conductas de los participantes, por último lo que se espera obtener en cuanto al nivel de las tareas u operaciones es un aumento de la productividad y mejora en la atención del cliente interno.

La actividad diseñada para la necesidad de capacitación detectada, se encuentra desarrollada en el Anexo 5, con su respectivo cuadro, con los puntos mencionados más arriba, el mismo tiene en cuenta la modalidad, duración de cada módulo, objetivos, detalle de quién será el capacitador, materiales a utilizar y métodos de enseñanza.

#### *4.5 Actividad: Trabajo en equipo*

En la última parte del plan de acción, una vez realizada la capacitación antes mencionada, se realizará otro taller relacionado con la habilidad de trabajo en equipo referida en la descripción de puesto como la capacidad de colaborar y

cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente (Alles ,2002). El presente está dirigido a quiénes son miembros del equipo de RR-HH en la central de la compañía, el cual se encuentra conformado, por quién es gerente del área, analista de administración de personal, analista de empleos y analista de liquidación de sueldos. Se realizará de modo presencial y grupal.

El modo de aprendizaje que utilizará presente plan, se basará la relevancia poniendo foco en el impulso de la capacitación, es decir previo a la realización del mismo se les proporcionará a los participantes el propósito contemplando que a raíz de esta información obtengan la relevancia y lo importante que es cada tarea.

Además como modo de aprendizaje se tendrá en cuenta la transparencia puesto que el curso se encuentra acorde a las competencias que apunta el puesto de trabajo, por otra parte se utilizará también el modo de participación en el cual el destinatario participará activamente generando que aprenda de modo más rápido.

El curso se realizará en dos encuentros de dos horas y media cada uno (treinta minutos de break en el medio), cada quince días. La facilitadora de ambos encuentros será Laura Navarro, quién es licenciada en psicología y relaciones laborales, además es coach ontológico.

Los objetivos generales son mejorar el trabajo en equipo de los miembros del equipo y generar confianza de la gerencia para con ellos. Los objetivos específicos del primer encuentro son, adquirir los conocimientos sobre los modelos de trabajo en equipo y colaboración que espera la organización, por otra parte dar conocimiento de la importancia de generar confianza entre los miembros del equipo, para la mejora en la labor diaria, asimismo el segundo encuentro tendrá como objetivos ,obtener los conocimientos sobre los resultados que se obtendrán al generar mayor colaboración entre los mismos del area, detallar los resultados positivos que generará la capacitación y por último ,incorporar esta habilidad como propuesta de motivación para los mismos del mismo.

Lo que se espera de ambos encuentros es que a largo plazo, la gerencia pueda generar menor dependencia de su equipo para con ella, para así generarles menor frustración en su trabajo, tal y como lo estipula la empresa mediante la descripción de puesto. La generación de un equipo menos dependiente, que trabaje colaborativamente, es entonces otra de las prácticas que se espera del taller. En ésta capacitación, también obtendrán habilidades motivacionales para

los analistas generando de este modo mayor responsabilidad y criterio en la toma de decisiones. Generar confianza entre los miembros del equipo fortalece el compromiso por parte de ellos.

La organización espera de la capacitación que se mejore la eficacia y eficiencia ,mejorar el clima organizacional y la relación de la empresa para con los trabajadores, por otra parte recursos humanos lo que espera obtener de taller son cambios en las actitudes y las conductas de los colaboradores, aumento de las habilidades de las personas y por último mejora en el conocimiento por parte de ellas ,finalmente teniendo en cuenta el nivel de las tareas la organización espera obtener mejora en la productividad.

El diseño de la actividad de capacitación se encuentra reflejado en el Anexo 6 teniendo en cuenta, donde se plasman los objetivos, modalidad, currículo del capacitador, duración, actividades, método de aprendizaje y lugar donde se desarrollará el mismo, basándose en la detección de necesidades detectadas en apartados anteriores.

#### 4.6 Cronograma

El siguiente cronograma anual de actividades se llevará a cabo a partir del mes de marzo teniendo en cuenta que el presente Trabajo Integrador Final será entregado durante diciembre 2020 y febrero 2021, de este modo iniciará en marzo de 2021 hasta marzo de 2022, planificado por trimestres.

Cronograma de Actividades												
Año 2021	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Capacitación en Excel	x	x	x									
Taller Grupal de tareas de RR-HH				x	x	x						
Taller Grupal de trabajo en equipo y comunicación							x	x	x			
Taller Grupal de obtención de habilidades de autonomía										x	x	x

Cuadro 7.Fuente: Elaboración propia

## Capítulo V: Evaluaciones

El proceso de capacitación finaliza con las evaluaciones del proceso de aprendizaje, existen dos aspectos principales a tener en cuenta a la hora de evaluar cuán eficiente ha sido el plan continuo de capacitación, por un lado se deberá tener en cuenta si el mismo ha producido modificaciones esperadas en la conducta de los empleados y por otra parte se verificará si los resultados de la capacitación van en línea con los objetivos proyectados.

La evaluación de los resultados de la capacitación según Chiavenato (2007) se puede realizar en tres niveles; evaluación a nivel organizacional, de recursos humanos y operacional. Por su lado según Kirckpatrick (1983) los procesos de evaluación de las capacitaciones se componen por cuatro niveles diferentes: el de la reacción, el de los aprendizajes, el de las conductas y el de los resultados. Esto lleva a evaluar la opinión de los participantes sobre el curso, lo aprendido, la utilización de lo aprendido y el impacto en la organización. Para realizar el análisis del presente PAC, se tendrá en cuenta lo indicado por el segundo mencionado, de este modo es que el primer y segundo nivel de análisis centrados en medir la actitud, comprensión y conocimiento de los trabajadores, será evaluado a través de una encuesta de utilización de capacitaciones, adjuntada en el anexo 7 del presente, la cual tiene como fin mejorar la calidad de nuestras capacitaciones y analizar el primer y el segundo nivel propuesto por el autor, la misma está enfocada en quienes son parte del área. Los datos de los participantes serán de carácter anónimo, y se calificará del uno al cinco los contenidos abordados, con opción de detallar y ampliar alguna cuestión que les haya parecido de carácter relevante. Está compuesta por diez ítems basados en el diseño del presente, pretendiendo mejorar futuras capacitaciones a realizar.

En cuanto a tercer y cuarto nivel referido a las conductas y resultado se propondrá según Werther W. y Davis K. 44 (2008), los métodos de: evaluación 360°, obsolescencia del personal, y/o la tasa de rotación de personal. Estos métodos permiten evaluar el desempeño y resultados, así como también toma en cuenta la participación de otras personas que conocen al colaborador evaluado y toma en cuenta la evaluación de los superiores. La absorbencia personal según los autores antes mencionados refiere al proceso por el cual los trabajadores dejan de tener determinados conocimientos y habilidades que son necesarias para tener una buena

labor, esto se puede observar por ejemplo a través de la falta de respuesta o la poca adaptación a los nuevos cambios. Por último la tasa de rotación de personal, se encuentra compuesta por la predisposición de quienes son miembros de la organización a renunciar, esto puede producirse por que la organización no propone oportunidades de crecimiento, capacitación y desarrollo.

## Capítulo VI: Reflexiones Finales

Las conclusiones del siguiente trabajo se plasman en dos grandes bloques, en la primera parte se hace referencia a los conceptos más teóricos, teniendo en cuenta a los distintos autores citados durante la elaboración del estado del arte y retomados en la planificación del presente PAC. Se da cuenta de la importancia que tiene para una organización capacitar a sus colaboradores, se destaca también la utilidad de las mismas, dando cuenta por qué y para qué del aprendizaje. Se desarrollan las herramientas de recolección de datos, los objetivos propuestos para el mismo, el diseño del plan y por último los modos de evaluación, a través del cual se analizaran los resultados que se obtendrán, una vez implementado.

En la segunda parte, relacionada con lo práctico TIF refleja la importancia de necesidad de capacitación, cuándo una función o tarea requerida, no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quiénes deben efectuarla, de los conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.

Es importante tener en cuenta que las consecuencias del aprendizaje que deje la capacitación debe verse plasmado en la calidad con que se realice la tarea, deberá también transmitir los conocimientos y desarrollar las habilidades para realizar la tarea, es importante tener en cuenta que cada aprendizaje requiere un grado determinado de maduración y desarrollo de la inteligencia, que no todos los colaboradores poseen.

En cuanto al diseño del plan anual de capacitación, fue basado en lo obtenido a raíz de la DNC, se triangularon los datos de descripción de puesto brindados por la empresa, con las encuestas, entrevistas y observación situacional realizada a los colaboradores dentro de la organización, gracias al aporte de estos datos, se realizaron los objetivos y diseño de las actividades del plan continuo de capacitación, los cuales posteriormente serán evaluados a través de una encuesta de utilización de capacitaciones, evaluación 360°, obsolescencia del personal, y/o la tasa de rotación de personal. Este paso fue fundamental porque el proceso de evaluaciones se justifica en la DNC.

Para el diseño de la presente se tuvieron en cuenta cuatro grandes necesidades, que se vieron reflejadas en todos los instrumentos de evaluación de forma repetitiva: nivel bajo de planillas de Excel, desconocimiento por parte de los

analistas de RR-HH en tienda de las tareas que se esperan de su puesto de trabajo, dificultades en la comunicación en todo el sector y por último el bajo nivel de trabajo en equipo de los analistas de RR-HH en central. Se decidió proyectar la capacitación, en base a las necesidades más urgentes de la organización, por lo que en el primer semestre se capacitaran los conocimientos técnicos y durante el segundo semestre las competencias de comunicación y trabajo en equipo.

Lo relevante del diseño del presente plan, es que se tomó en cuenta que al capacitarse el empleado está trabajando, por lo que se debe sentir cómodo y percibir que está en su trabajo, la percepción de la utilidad que representa para el colaborador se ve reflejada en la voluntad de compromiso, donde percibe ser el centro del proceso, y las nuevas posibilidades de logro que obtendrá. En este punto cobra importancia el rol que juega la tecnología a la hora del desarrollo de un plan de capacitación y cómo permite que a pesar de la distancia se pueda interactuar, intercambiando información o realizando un curso para potenciar una habilidad, que en este caso fue técnica.

Es así como se puede destacar que la capacitación es un instrumento para realizar procesos de cambio, a través de ella se incorporan nuevos conocimientos, se potencian habilidades, y el colaborador tendrá la capacidad de asumir nuevas actitudes generando una percepción distinta respecto de la empresa y a su vez mejorará su realidad, podrán ver cosas que no podían ver, cambia la valoración de lo que perciben, y crecen en su capacidad de imaginar situaciones mejores, promoviendo potencial.

Se aconseja que las capacitaciones sean continuas, puesto que frente a una falencia dada por un sector o de la empresa general, se genera una nueva demanda de capacitación. Los resultados se esperan que sean contrastados con los obtenidos históricamente por la organización, y por los indicadores de gestión previo, de este modo se podrá evaluar cuán positiva ha sido, por otra parte es importante tomar las sugerencias propuestas por los trabajadores para futuras capacitaciones, con la finalidad de mejorar y lograr mayor impacto en ellos.

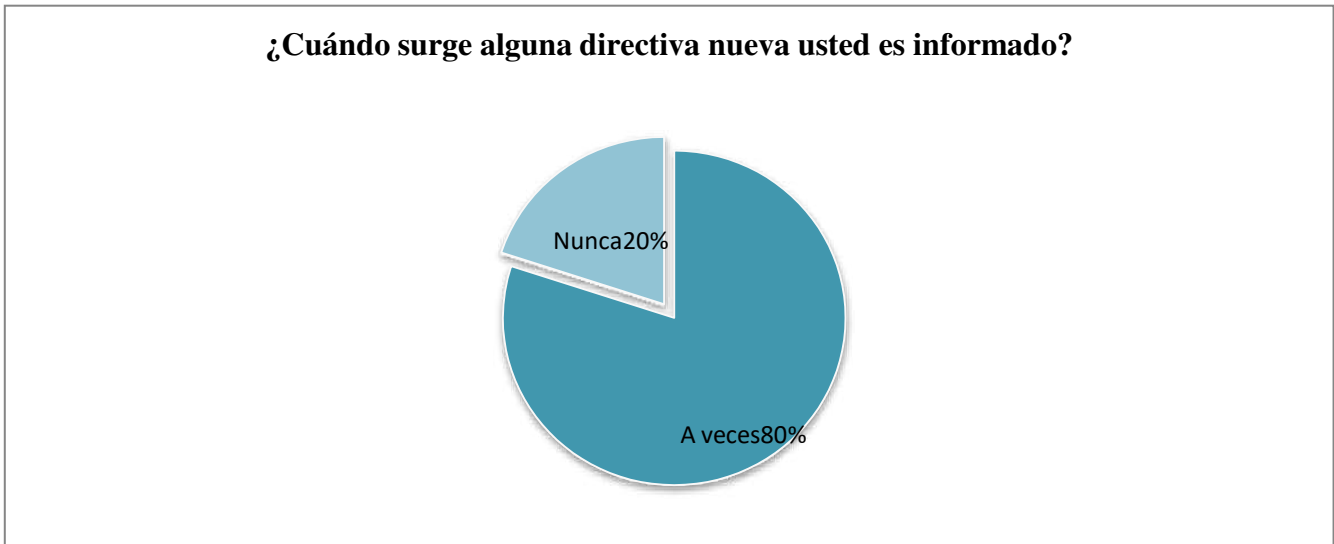
## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2002) “*Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: El diccionario*”. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires, Ediciones Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos*. Buenos Aires, Ed. Granica.
- Blake, O. J. (1987) *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. Escuela social de las organizaciones. Recuperado de :<file:///C:/Users/google/Downloads/2.3.%20Blake.pdf>
- Chiavenato, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mcgrawhill, Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano de las organizaciones, 8va., México: McGraw-Hill / Interamericana
- Cravino, L. M. (2007) *Medir lo importante: Como medir la gestión del capital humano en el siglo XXI*. Temas Grupo Editorial.
- Espinosa,R. (2013)*MARKETING Y PYMES, Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Editorial Kimera.
- Garcia, A. M. (2014) *Hacia un modelo neurocognitivo de la equivalencia a nivel léxico: procesos traductológicos en términos de redes relacionales. Colección Tesis destacadas en Ciencias del Lenguaje. Mendoza: Editorial FFyL*
- Grados, J. (2001) *Capacitación de desarrollo del personal*. Editorial Trillas.

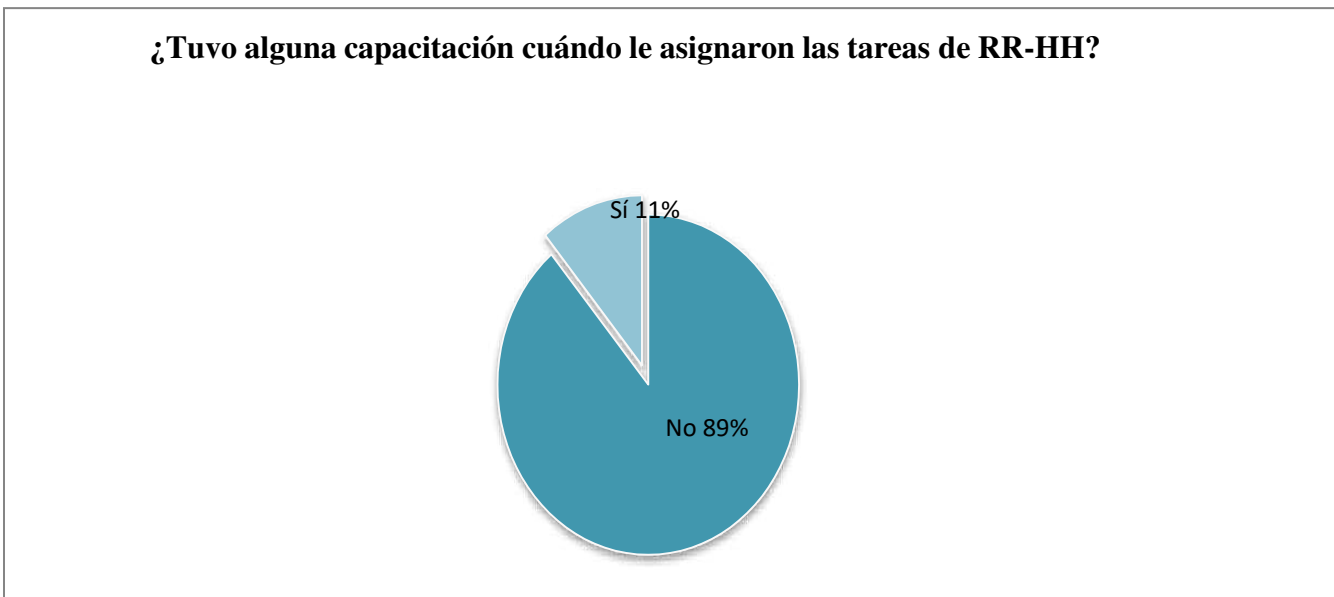
- Kirckpatrick, D. A. (1983). *Practical Guide for Supervisory Training and Development*, Alexandria: ASTO.
- Mendoza Nuñez, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*, Ed. Trillas, 5ta edición, México.
- Montivero Araya, P. (2003). *E-learning de las organizaciones*. Material Didáctico de la Catedra de Psicología del Trabajo. Facultad de Psicología-UBA.
- Reza Trosino, J. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. Ed. Panorama, México.
- Rosenberg, M.J. (2001): *e-Learning. Strategies for delivering knowledge in the Digital Age*. New Cork, McGraw-Hill.
- Siliceo. A. (1997). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. 2da ed. Limusa, México.
- Trolio, F. (2010). *La evaluación de capacitación*. Facultad de ciencias económicas, UBA. Recuperado de: [https://drive.google.com/file/c/1502-0522\\_TrolioF.pdf](https://drive.google.com/file/c/1502-0522_TrolioF.pdf)
- Werther, W y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. El Capital Humano de las Empresas, 6ta., México: McGraw-Hill.

## Anexos

### Anexo 1: Encuestas

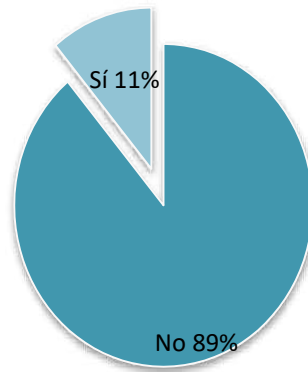


Cuadro 8. Fuente: elaboración propia



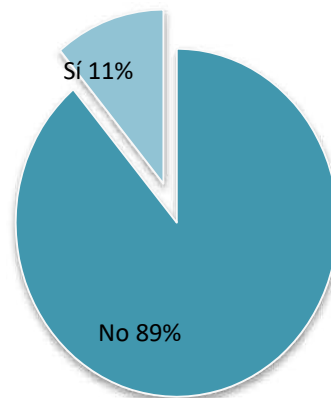
Cuadro 9. Fuente: elaboración propia

**¿Cree que la información en central es bajada de forma clara?**



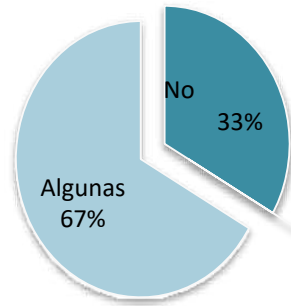
Cuadro 10. Fuente: elaboración propia

**¿Sabe usar Excel Avanzado?**



Cuadro 11. Fuente: elaboración propia

**¿Conoce cómo hacer sus tareas diarias?**



Cuadro 12. Fuente: elaboración propia

## DISEÑO DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

Excel: Desde conocimientos básicos a avanzados

### 1. MODALIDAD DE INSTRUCCIÓN

	Presencial	A distancia
Individual		x
Grupal		

	Asincrónico	Sincrónico
<i>E-learning</i>		x

### 2. TIPO DE ACTIVIDAD

Curso

Seminario

### 3. NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

Nivel avanzado de Excel

### 4. FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA

Se observaron que los referentes de RR-HH de las distintas tiendas tienen un manejo nulo o bajode Excel

## 1. POBLACIÓN OBJETIVO

## 6. N° PARTICIPANTES

Todos los referentes de RR-HH de tiendas

9		
---	--	--

## 7. REQUISITOS DE INGRESO

Ser miembro del área de RR-HH en tiendas

## 8. OBJETIVOS GENERALES

Generar conocimiento avanzado acerca de Excel, para una mejora en los conocimientos de las tareas que requiere el puesto

## 9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS - CONTENIDOS – CANTIDAD DE HORAS

9.1 Objetivos Específicos	9.2 Contenidos	HR.		
		T	P	e-l
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Atajos y conceptos</li><li>- Fijación</li><li>- Tablas normales</li><li>- Tablas dinámicas</li></ul>	2		
-	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gráficos dinámicos</li><li>- Armado de reportes</li><li>- Filtros</li><li>- Formato condicional</li><li>- Listas Validas</li></ul>	2		
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Funciones lógicas</li><li>- Operaciones condicionales</li><li>- BucarV</li><li>- Índice y coincidir</li><li>- BDsuma+BDcontar</li></ul>	2		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombres</li> <li>- Funciones de texto</li> <li>- Funciones de fechas</li> <li>- Proteger</li> </ul>	2		
<b>Total General de horas</b>		<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### 11. MÉTODO O TÉCNICA DE ENSEÑANZA

Exposición dialogada a través de videos didácticos
Modo de aprendizaje :transparencia y realimentación

### 12. MEDIOS DIDÁCTICOS DE APOYO AL FACILITADOR

Descripción:	Cantidad
Computadora y acceso a internet	1

### 13. MATERIAL ESCRITO A QUEDAR EN PODER DE LOS PARTICIPANTES

Descripción:	Cantidad
Contenido de la capacitación en una presentación de diapositivas. Quedará a modode instructivo. (Se enviara por mail en formato PDF)	1 por participante

### 14. EVALUACIÓN

### 15. PORCENTAJE

Encuesta de utilización de capacitaciones Indicadores de gestión del área de RR.HH	Porcentaje de Asistencia: 100%
---	-----------------------------------

### 16. LUGAR

### 17. MATERIALES

Puesto de trabajo
-------------------

	Cantidad
Papel	10

## 18. MATERIAL DE CONSUMO

Detalle:	Cantidad
No se utilizará	1

### *Anexo 3: Contenido del curso de Excel de la plataforma E-learning*

- Presentación: duración de 3 minutos
- Atajos:
  - Atajos de desplazamiento: Los atajos de desplazamiento son de los más útiles. No podemos permitirnos movernos con la ruedita del mouse y menos sí queremos ser avanzados”. Duración: 03:46
  - Insertando filas y columnas: Veremos principalmente como insertar filas y columnas de manera rápida Duración: 02:36
  - Atajos formato y generales: Seguramente a los atajos generales los conoces, pero es necesario que también los apliques a la hora de trabajar. Duración 02:35
- Conceptos para comenzar a trabajar:
  - Tips sencillos: Empezaremos con los tips más fáciles, ya la mayoría los debe conocer, pero mira el video completo para aprovechar al máximo si hay algo que desconoces. Duración: 07:26
  - Tips intermedios: Duración: 08:41
  - Tips más interesantes: Ahora sí empezaremos a ver algunos tips un poco más entretenidos. Si bien más adelante vamos a ver éstos temas de manera completa, la idea es que sepamos de que hablamos, si les nombro formato condicional Duración :08.57
- Fijación y primeras operaciones:
  - Primeras formulas: En Excel puedes sumar tal cual lo haces en la calculadora, pero veremos que ésta no es la manera correcta.

Debemos siempre o usar la función de =suma () o debemos sumar haciendo referencia. Duración 02:41.

- Operaciones Básicas: Algo sencillo, veremos que es posible realizar en Excel todo tipo de operaciones. Duración 03:41
- Aprender a fijar la base de una formula bien hecha: la hora de hacer una fórmula correcta, no nos debemos a olvidar de: Trabajar siempre haciendo referencias. Lo que nos ahorra tiempo a la hora de cambiar una variable. Hacer fijaciones: es la base de toda fórmula, presta atención para luego hacer la tarea sólo. Duración 04:18
- Tarea y resolución: Lo interesante es que ahora los datos no están como estamos acostumbrados (uno debajo del otro o uno al lado del otro), por lo que aparte de repasar fijación, veremos algunos tips nuevos. Duración 09:47

- Tablas normales:

- Iniciando tablas: Estas nos permiten desde ahorrar tiempo, evitar duplicar tareas, hasta mantener actualizadas nuestras tablas dinámicas al ir agregando o modificando datos. Duración 02:41
- Característica y herramientas de las tablas: Conoceremos ya más en profundidad las distintas opciones de herramientas de Tablas. Duración 05:34.
- Operación con Filtros: Filtro, suelen molestar, pero a la hora de necesitarlos son muy útiles. Duración 03:34
- Función subtotales Si bien nos estamos adelantando a fórmulas, subtotales es ideal para aplicar operaciones cuando tenemos tablas. Aprende como sumar solo aquellas celdas visibles. Duración 04:41
- Resolución de tareas: duración 03:07

- Tablas dinámicas:

- Conociendo tablas dinámicas: duración 35 minutos

- Gráficos dinámicos:

- Introducción: ¿que debe montar un gráfico completo? Duración 02:23

- Mi primer gráfico: duración 05:03
  - Herramientas de gráficos dinámicos: duración 03:34
  - Analizando lo que interesa aprender; duración 07:44
  - Tipos de gráficos: Debemos recordar que dependiendo de lo que queremos graficar, será el tipo de gráfico adecuado a elegir. A la hora de analizar una tendencia en el tiempo, lo ideal son gráficos de línea. Pero si lo que queremos es comparar variables o datos, se recomiendan los gráficos de barra o columnas. Duración 04:39
  - Editado gráfico: duración 06:55
  - Tarea: duración 02:48
- Armado de reportes:
- Mi primer reporte: duración 26:54
  - Tarea y resolución: duración 20:59
- Filtros avanzados:
- Filtros de número: duración 01:23
  - Filtros de fecha: duración 01:57
  - Filtros de texto: duración 00:58
  - Filtros de color: duración 01:29
- Formato condicional:
- Presentación: No solo se trata de que se vea mejor, formato condicional nos sirve tanto para identificar patrones o tendencias, encontrar datos duplicados, elaborar gráficos de barra de manera rápida, o tan solo para resaltar tal dato que queremos destacar. Duración 06:32
  - Datos duplicados, iconos y objetivos: Continuamos aprendiendo como resaltar un dato duplicado, y cómo establecer íconos de acuerdo a si se cumple o no, con el objetivo establecido. Duración 05:13
  - Escala de color, barras y porcentajes; duración 04:36

- Iluminando toda la fila: duración 06:10
- Listas validadas:
  - Presentación -¿Qué es una lista validada? Duración: 01:59
  - Restringiendo datos: duración 05:51
  - Restringiendo a nivel avanzado: duración 05:49
  - Listas validadas dependiente: duración 04: 48
- Funciones de lógica:
  - Función si: duración 05:02
  - Repasando la función Sí, determina las facturas vencidas.  
Ducacion02:36
  - Sí anidado: duración 06:19
  - Sí – Y: duración: 03:13
  - Sí – O: duración 02:30
  - NO: duración 01:59
  - Formato condicional con funciones lógicas: duración 05:23
  - Resolución ejercicio1: duración 04:28
  - Resolución tarea 2: duración 02:57
  - Resolución tarea 3. A pensar: duración 07:03
- Operaciones condicionales:
  - Sumar. Sí + Contar. Si: duración 04:08
  - Sumar. sí. conjunto: duración 02:43
  - Contar. sí. conjunto: duración 02:43
  - Resolución tarea 1 - Sumando y fijando como avanzado: duración 08:28
  - Resolución tarea 2 - Repasando Contar. Sí. Conjunto y fijación: duración03:52

- BuscarV:
  - Presentación de la función: duración 04:33
  - Caso de aplicación: duración 02:45
  - Restricciones: duración 03:04
  - Tarea Y resolución: duración 03:45
  - Buscando y reemplazando: duración 03:43
  - Búsqueda aproximada: duración 03:10
  - Buscando en tablas múltiples: duración 03:44
  - Buscarv + Coincidir: duración 05:40
- Índice y coincidir:
  - Conociendo la función de búsqueda más potente: duración 07:48
  - Buscando de derecha a izquierda o viceversa: duración 04:10
  - Aplicando Índice y Coincidir de manera avanzada: duración 05:04
  - Coincidencia aproximada en IyC: duración 07:43
- BDsuma +BDContar:
  - Bdsoma: duración 05:12
  - Bdcontar: duración 04:47
  - Bdmin y Bdmax: duración 03:51
- Nombres:
  - Introducción a Nombres: duración 03:39
  - Celdas y rangos: duración 03:47
  - Nombrando de manera masiva: duración 02:17
  - Operando con Nombres: duración 01:48
  - Buscando datos con intersecciones: duración 04:13
  - Indirecto: duración 02:58

- Funciones de textos:
  - Primeras funciones básicas: duración 04:47
  - Extrayendo datos de izquierda a derecha + Largo + Encontrar: duración 04:52
  - Ahora de derecha a izquierda: duración 04:15
  - Relleno rápido: duración 02:06
  - Funciones para nombres: duración 02:30
- Funciones de fechas:
  - Hoy Meses! Años!: duración 04:54
  - Extrayendo fechas: duración 04:55
  - Aplicando formato condicional avanzado: duración 05:17
  - Días netos trabajados: duración 05:21
- Proteger:
  - Protegiendo celdas: duración 05:11
  - Estructuras y libros: duración 02:28
  - Ocultar una fórmula: duración 02:02

## DISEÑO DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

### Tareas de RR-HH: objetivos para el puesto

#### 1. MODALIDAD DE INSTRUCCIÓN

	Presencial	A distancia
Individual		
Grupal		X

	Asincrónico	Sincrónico
E-learning	X	

#### 2. TIPO DE ACTIVIDAD

Curso

Seminario

#### 3. NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

Taller grupal de tareas de RR-HH

#### 4. FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA

Se ha observado que los referentes de RR-HH de las distintas tiendas no han sido capacitados para la realización de sus tareas

**5. POBLACIÓN OBJETIVO****6. N° PARTICIPANTES**

Todos los referentes de RR-HH de tiendas
--

9		
---	--	--

**7. REQUISITOS DE INGRESO**

Ser miembro del área de RR-HH en tiendas
--

**8. OBJETIVOS GENERALES**

Generar conocimiento acerca de las tareas del área que espera la organización
---

**9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS - CONTENIDOS – CANTIDAD DE HORAS**

9.1 Objetivos Específicos	9.2 Contenidos	HR.		
		T	P	e-l
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporte de novedades diarias</li> <li>- Lectura de certificados generales</li> </ul>	2		
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporte de novedades mensuales</li> <li>- Anticipos de haberes</li> <li>- Planilla de devolución de horas extras y feriados</li> </ul>	2		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimientos ART</li> <li>- Cronograma de vacaciones</li> <li>- Ingresos de personal eventual</li> <li>- Planillas de eventuales</li> </ul>	2		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanciones disciplinarias</li> <li>- Calculo de horas nocturnas de inventariadas</li> <li>- Licencias gremiales</li> <li>- Entrega de recibos de sueldo</li> <li>- Entrega de EPP</li> </ul>	2		
<b>Total General de horas</b>		<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### 11. MÉTODO O TÉCNICA DE ENSEÑANZA

Exposición dialogada a través de videos didácticos. Método experiencial
Modo de aprendizaje: participación y transparencia.

### 12. MEDIOS DIDÁCTICOS DE APOYO AL FACILITADOR

Descripción:	Cantidad
Computadora y acceso a internet	1

### 13. MATERIAL ESCRITO A QUEDAR EN PODER DE LOS PARTICIPANTES

Descripción:	Cantidad
Contenido de la capacitación en una presentación de diapositivas. Quedará a modode instructivo. (Se enviara por mail en formato PDF)	1 por participante

### 14. EVALUACIÓN

### 15. PORCENTAJE

Encuesta de utilización de capacitaciones	Porcentaje de Asistencia: 100%
Indicadores de gestión del área de RR.HH	

### 16. LUGAR

Puesto de trabajo
-------------------

### 17. MATERIALES

	Cantidad
Papel	10

## 18. MATERIAL DE CONSUMO

Detalle:	Cantidad
No se utilizará	1

## DISEÑO DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

**Comunicación:** Colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente

### 1. MODALIDAD DE INSTRUCCIÓN

	Presencial	A distancia
Individual		
Grupal	X	

### 2. TIPO DE ACTIVIDAD

Curso

Seminario

### 3. NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

Taller grupal de comunicación

### 4. FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA

Se han identificado falencias en la coordinación de central con los referentes de RR-HH de 9tiendas del país

## 5. POBLACIÓN OBJETIVO

## 6. N° PARTICIPANTES

Todos los colaboradores del área de RR-HH en Central y tiendas

1	5	
---	---	--

## 7. REQUISITOS DE INGRESO

Ser miembro del área de RR-HH

## 8. OBJETIVOS GENERALES

Mejorar la comunicación en el área teniendo en cuenta la realidad organizacional.

## 9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS - CONTENIDOS – CANTIDAD DE HORAS

9.1 Objetivos Específicos	9.2 Contenidos	HR.		
		T	P	e-l
-Adquirir los conocimientos sobre los modelos de comunicación que apunta la organización  -Dar conocimiento de la importancia de los buenos modos de comunicarse.	Conceptos de teóricos comunicación - colaboración - comunicación	1	1	1
-Adquirir los conocimientos sobre las teorías de comunicación y comunicación efectiva  -Identificar los elementos de la comunicación y el rol que cumple el colaborador dentro de la comunicación  -Incorporar habilidades de comunicación efectiva	-Comunicación efectiva: potenciar aptitudes personales para una comunicación segura, fluida y efectiva  -La escucha activa -Actos lingüísticos: Juicios, afirmaciones, declaraciones  -Comunicación no verbal -Comunicación escrita y malos entendidos: cómo comunicar para	1	1	1

	evitar malos entendidos - Dinámica de comunicación no verbal y comunicación fuera del medio habitual.			
<b>Total General de horas</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

## 10. CURRÍCULUM DEL CAPACITADOR

### 10.1. ANTECEDENTES PERSONALES

#### CÓDIGO PROVEEDOR      APELLIDO Y NOMBRES

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	Blanco Leandro
<b>NACIONALIDAD</b>													Argentina

#### FECHA DE NACIMIENTO

#### PROFESIÓN

<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN (UBA)- COACH ONTOLÓGICO</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	--

### 10.2. EXPERIENCIA LABORAL

<b>Empresas</b>	<b>Cargos</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>
Cona consultores	Coach Ontológico /Fundador	05/2015	HOY
Sistemas Temporarios S.A	Gerente de capacitación y desarrollo	09/2019	HOY
Banco Patagonia S.A	Coordinador de RR-HH	06/2010	08/2019
Adecco S.A	Analista de empleos	01/2001	12/2009

## 11. MÉTODO O TÉCNICA DE ENSEÑANZA

Exposición dialogada. Técnicas grupales colaborativas

Modos de aprendizaje: participación

## 12.MEDIOS DIDÁCTICOS DE APOYO AL FACILITADOR

Descripción:	Cantidad
Proyector y dispositivo de sonido	1
Fibrones	10
Laminas	5
Material para actividad de co-creación	5
Cinta adhesiva	5

## 13.MATERIAL ESCRITO A QUEDAR EN PODER DE LOS PARTICIPANTES

Descripción:	Cantidad
Detalle de lo que se espera de la capacitación	1 por participante

## 14.EVALUACIÓN

15.

Encuesta de utilización de capacitaciones. Indicadores del área de RR-HH	Porcentaje de Asistencia: 100%
---	-----------------------------------

**PORCENTAJE**

**16. LUGAR**

Sala con capacidad de 16 personas (facilitador + 15 colaboradores)
---

**17. MATERIALES**

	Cant idad
Proyector	1
Fibrones	5
Papel	40

***18. MATERIAL DE CONSUMO***

Detalle:	Cantidad
Catering de proveedor externo	1

## DISEÑO DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

Trabajo en equipo: implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.

### 1. MODALIDAD DE INSTRUCCIÓN

	Presencial	A distancia
Individual		
Grupal	X	

### 2. TIPO DE ACTIVIDAD

Curso

Seminario

### 3. NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

Taller grupal de obtención de habilidades de trabajo en equipo

### 4. FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA

Se han observado falencias y frustración en la labor diaria, producto de que quién es responsable del sector no genera herramientas para la colaboración del trabajo en equipo con los miembros del mismo

## 5. POBLACIÓN OBJETIVO

## 6. N° PARTICIPANTES

Todos los colaboradores del área de RR-HH que se encuentran en la central de la organización

5

## 7. REQUISITOS DE INGRESO

Ser miembro del área de RR-HH de central

## 8. OBJETIVOS GENERALES

Mejorar el trabajo en equipo de los miembros del equipo, generar confianza entre ellos

## 9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS - CONTENIDOS – CANTIDAD DE HORAS

9.1 Objetivos Específicos	9.2 Contenidos	HR.		
		T	P	e-l
<p>-Adquirir los conocimientos sobre los modelos de trabajo en equipo que espera la organización</p> <p>-Dar conocimiento de la importancia de generar confianza con los miembros del equipo, para la mejora en la labor diaria</p>	<p>Conceptos de teóricos del trabajo en equipo</p> <p>-Trabajo en equipo y confianza</p> <p>-Trabajo en equipo <i>feedback</i></p>	1	1	0,30
<p>-Adquirir los conocimientos sobre los resultados que se obtendrá a dar mayor autonomía al equipo</p> <p>- Dar cuenta de los resultados positivos que generara para los colaboradores generar confianza y darles autonomía</p> <p>-Incorporar la autonomía como habilidad motivacional para los analistas</p>	<p>-Valorización de las tareas</p> <p>-Feedback entre los colaboradores</p> <p>-Autoconfianza e habilidades</p> <p>-Confianza de equipo</p> <p>- Confianza en sí mismo</p> <p>- Responsabilidad y compromiso</p>	1	1	0,30

	- Dinámica de confianza dentro y fuera de la compañía			
<b>Total General de horas</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

## 10. CURRÍCULUM DEL CAPACITADOR

### 10.1. ANTECEDENTES PERSONALES

#### CÓDIGO PROVEEDOR      APELLIDO Y NOMBRES

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	Navarro Laura Alejandra
<b>NACIONALIDAD</b>													Argentina

#### FECHA DE NACIMIENTO

#### PROFESIÓN

0	6	0	4	8	9	<b>LICENCIADA EN PSICOLOGIA Y RELACIONES LABORALES (UBA)- COACH ONTOLÓGICO</b>
---	---	---	---	---	---	--

### 10.2. EXPERIENCIA LABORAL

<b>Empresa (s)</b>	<b>Cargo(s)</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>
Vril Consultores	Coach Ontológico	01/2016	HOY
Facultad de psicología (UBA)	Docente	03/2017	HOY
Wal-Mart Argentina S.R.L	Coordinadora de empleos y desarrollo.	11/2014	08/2018
INC S.A	Analista de RR-HH	07/2009	10/2014

## 11. MÉTODO O TÉCNICA DE ENSEÑANZA

Exposición dialogada. Técnicas colaborativas para los 5 miembros del equipo. Modos de aprender de los destinatarios: relevancia, transparencia y participación

## 12. MEDIOS DIDÁCTICOS DE APOYO AL FACILITADOR

Descripción:	Cantidad
Proyector y dispositivo de sonido	1
Fibrones	2
Láminas	4
Cinta adhesiva	2

## 13. MATERIAL ESCRITO A QUEDAR EN PODER DE LOS PARTICIPANTES

Descripción:	Cantidad
Contenido de la capacitación y detalle de lo que se espera de ella	1 por participante

## 14. EVALUACIÓN

## 15. PORCENTAJE

Encuesta de satisfacción de utilizaciones	Porcentaje de Asistencia: 100%
Indicadores de gestión correspondientes al área de RR-HH	

## 16. LUGAR

## 17. MATERIALES

Sala con capacidad de 6 personas (facilitador + 5 colaboradores)	Proyector	Cantidad 1
	Fibrones	2
	Papel	10

## 18. MATERIAL DE CONSUMO

Detalle:	Cantidad
No se utilizará	1

*Anexo 7: Encuesta de satisfacción de capacitaciones*

1. Nombre del curso/ taller realizado

2. *Facilitador de la actividad*

3. Fecha

Escriba la fecha en el formato dd/mm/aa.

4. ¿Te pareció útil el contenido del curso? Califique el grado de utilidad.

Poco satisfactorio 1 2 3 4 5 Muy satisfactorio

5. ¿Cómo calificarías el material del curso?

Poco satisfactorio 1 2 3 4 5 Muy satisfactorio

6. Aplicación en mi trabajo

Poco aplicable 1 2 3 4 5 Muy aplicable

7. ¿En qué aspectos debería mejorar el curso/taller?

Escriba su respuesta

8. ¿Esta capacitación mejoro tu visión acerca de la compañía?

Poco satisfactorio 1 2 3 4 5 Muy satisfactorio

9. ¿Qué calificación le pondrías al curso en general?

Poco satisfactorio 1 2 3 4 5 Muy satisfactorio

10. Sugerencias / Comentarios

*Anexo 8: 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.

S                      No:

Firma    y    aclaración

.....

El responsable de esta investigación es Samantha

*Anexo 9: Orientación al cliente interno*

Niveles	Especificaciones
A	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el Colaborador. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los trabajadores.
B	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del colaborador. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y Adecua los productos y servicios disponibles a esas

	necesidades.
C	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.
D	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el Nivel de satisfacción.

Cuadro 13. "Diccionario de competencias laborales" (Alles, 2002)

*Anexo 10: Trabajo 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. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
D	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los Tiene al corriente de los temas que lo afectan.

Cuadro 14. "Diccionario de competencias laborales" (Alles, 2002)

*Anexo 11: Adaptabilidad al cambio*

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

Cuadro 15. "Diccionario de competencias laborales" (Alles, 2002)

*Anexo 12: Tolerancia a la presión*

Nivel	Especificaciones
A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha Exigencia.
B	Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
C	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

Cuadro 16. Fuente: "Diccionario de competencias laborales" (Alles, 2002)

*Anexo 13: Relaciones interpersonales*

Nivel	Especificaciones
A	Comprende los puntos de vista de los demás en el sentido en que entiende la complejidad de las razones y motivaciones además de actuar para ayudar.
B	Escucha y observa a los demás para predecir comportamientos futuros, pronostica otras respuestas. Escucha y responde a lo que ha escuchado.
C	Percibe y entiende las actitudes, intereses y necesidades de las otras personas, se muestra bien dispuesto a escuchar.
D	Percibe los estados de ánimo y sentimientos de las otras personas, sin embargo, su conducta no aporta indicios de que se pone en el lugar del otro para entender sus emociones o pensamientos.

Cuadro 17. Fuente: "Diccionario de competencias laborales" (Alles, 2002)

*Anexo 14: Liderazgo*

Nivel	Especificaciones
A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.
C	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.
D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Cuadro 18. Fuente: "Diccionario de competencias laborales" (Alles, 2002)

*Anexo 15: Capacidad de organización y planificación*

Nivel	Especificaciones
A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Cuadro 19. Fuente: "Diccionario de competencias laborales" (Alles, 2002)

*Anexo 16: Pensamiento analítico*

Nivel	Especificaciones
A	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
B	Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
C	Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.
D	Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.

Cuadro 20. Fuente: "Diccionario de competencias laborales" (Alles, 2002)

*Anexo 17: Habilidad de contacto*

Nivel	Especificaciones
A	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas.

Cuadro 21. Fuente: "Diccionario de competencias laborales" (Alles, 2002)