



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Tesinas de Grado

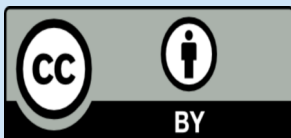
Rojas, Axel Arnaldo

Plan Anual de Capacitación Basado en la Gestión por Competencias : Propuesta para una Agencia de Comunicación 'Boutique'. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Periodo 2022-2023

2022

*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:

Rojas, A. A. (2022). Plan Anual de Capacitación Basado en la Gestión por Competencias : Propuesta para una Agencia de Comunicación 'Boutique'. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Periodo 2022-2023 [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/2530>

Universidad Nacional Arturo Jauretche
Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Licenciatura en Relaciones del Trabajo

**Plan Anual de Capacitación Basado en la Gestión por Competencias.
Propuesta Para una Agencia de Comunicación “Boutique”. Ciudad
Autónoma de Buenos Aires. Periodo 2022– 2023.**

Autor: *Rojas, Axel Arnaldo*

Correo electrónico: axelarnaldorojas@gmail.com

Director: Prof. Ing. Córdoba, Esteban.

Codirectora: Dra. Diez, Carolina.

Florencio Varela, Buenos Aires, Argentina

Año 2022, 17 de octubre.

Índice

1	Dedicatoria y agradecimientos.....	2
2	Resumen.....	3
3	Abstract	4
4	Introducción	5
5	Primera parte: Diagnóstico de necesidades de capacitación	8
5.1	Abordaje teórico	8
5.1.1	Capacitación y competencias	8
5.1.2	Detención y análisis de las necesidades de Capacitación	12
5.1.3	Gestión de necesidades por Competencias	14
5.2	Objetivo general y específicos.....	15
5.3	Metodología	15
5.4	Necesidades de capacitación	17
5.4.1	Organización del trabajo en la agencia	18
5.4.2	Técnicas de recolección y resultados preliminares.....	23
5.4.3	Resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación.....	26
5.4.4	Análisis de Necesidades de capacitación.	32
5.5	Conclusiones.....	34
6	Segunda Parte: Propuesta de Plan Anual de Capacitación.....	36
6.1	Programación de la capacitación.	37
6.2	Cronograma de capacitaciones.	49
6.3	Presupuesto	52
6.4	Modalidad de evaluación y seguimiento	55
6.5	Plan Anual de Capacitación.....	57
6.6	Conclusiones.....	58
7	Bibliografía:	60
8	Anexos:.....	62

1 Dedicatoria y agradecimientos

A mis padres, les dedico este trabajo que es fruto de años de esfuerzo y trabajo continuo. Los quiero, los admiro y los amo.

Quiero agradecer por el acompañamiento a Carolina con quien tuve el placer de trabajar y compartir un proyecto de extensión universitaria, a Esteban tutor y guía de este trabajo, a mi hermano Gabriel con quien crezco y comparto día a día. También me siento en gratitud por la luz de acompañamiento que recibo y recibí durante este tiempo de familiares, compañeros, docentes, comunidad educativa en general, amores y amigos. La diversidad enriquece la comunidad, la educación pública también.

Aliento e invito a cada lector y lectora de este trabajo a perseguir sus sueños.

En el mundo existen muchas banderas y tantas otras por crear,

lo hermoso de ello, es elegir la que vibra con tu corazón.

Me reconozco en la elaboración de este trabajo.

Axel. -

2 Resumen

Este Trabajo Integrador Final (TIF) para la obtención del título de Licenciado en Relaciones del Trabajo (UNAJ) consiste en la elaboración de un Plan Anual de Capacitación (PAC) basado en la gestión por competencias. El objeto elegido para la realización del estudio es una agencia de comunicación “Boutique” que trabaja para clientes en Latinoamérica y España, su sede central se encuentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La organización cuenta con una trayectoria de más de catorce años de experiencia y funciona sin un departamento de gestión humana o más comúnmente llamado de “recursos humanos”.

Para la elaboración del PAC se eligió una metodología cualitativa. Para incluir en el mismo las necesidades de cada uno de los trabajadores de la organización, se emplearon entrevistas, encuestas, reuniones de trabajo y otras herramientas que se detallan a lo largo del trabajo. El estudio se estructuró en dos partes. La primera parte contiene la etapa diagnóstica para detección de necesidades que comenzó en junio del 2021. La segunda parte expone el PAC previsto para su puesta en marcha en Julio del año 2022.

Entre los hallazgos más significativos y a destacar -producto de la elaboración del trabajo-, giran en torno a las siguientes variables: el tiempo, la distribución de tareas y la organización interna de la agencia. Las directoras de la agencia en las primeras entrevistas destacaban que necesitaban capacitar al equipo, pero “no tenían tiempo” de hacerlo. También proponían que el equipo de trabajo era horizontal, sin embargo, todas las decisiones pasaban por ellas. En esta organización, la participación de las directoras, fue un sesgo que lejos de entorpecer el trabajo lo termino nutriendo a partir de un análisis crítico.

Palabras clave: Capacitación – Competencias – Necesidades - Diagnóstico – PAC.

3 Abstract

This Final Integrative Work (TF) to obtain the title of Bachelor in Labor Relations (UNAJ) consists of the preparation of an Annual Training Plan (PAC) based on management by competencies. The object chosen to carry out the study is a "Boutique" communication agency that works for clients in Latin America and Spain and has one of its headquarters in the Federal Capital. The organization has a track record of more than fourteen years of experience and it works but it does not have a human management department or more commonly called "human resources".

For the preparation of the PAC, a qualitative methodology was chosen to include in it the needs of each of the organization's workers. Interviews, surveys, work meetings and other tools that are detailed throughout the work were used. The study was structured in two parts. The first part contains the diagnostic stage for the detection of needs that began in June 2021. The second part presents the PAC planned for its launch in July 2022.

Among the most significant and noteworthy findings -product of the preparation of the work-, revolve around the following variables: time, the distribution of tasks and the internal organization of the agency. The directors of the agency in the first interviews highlighted that they needed to train the team, but "they didn't have time" to do it. They also proposed that the work team was horizontal, however, all decisions passed through them. In this type of organization, the participation of the directors was a bias that, far from hindering the work, ended up nurturing it from a critical analysis.

Key Words: Training - Competencies - Needs - Diagnosis - PAC.

4 Introducción

Este Trabajo Integrador Final tiene como propósito diseñar un Plan Anual de Capacitación (PAC) basado en la gestión por competencias para una agencia de comunicación. Se trata de un requisito necesario para obtener la titulación de grado como Licenciado en Relaciones del Trabajo por la Universidad Nacional Arturo Jauretche. La elaboración del trabajo comenzó en junio 2021 finalizando la redacción en julio de 2022, periodo en el cual la agencia de comunicación decide implementar el PAC en su organización.

“R.A SRL” es el nombre ficticio que se le otorgó a esa organización. Se trata de una agencia de comunicación, relaciones públicas y marketing de capital privado, que se dedica a crear contenido, aumentar la exposición de marcas, posicionar voceros de empresas, desarrollar estrategias de contenido para el ecosistema digital, conectar marcas, personas e ideas. Se dedican también a capacitar equipos de trabajo en temas de comunicación, marketing y relaciones públicas. Elaboran iniciativas creativas, acuerdos con medios masivos de comunicación, desarrollan y participan de eventos para incrementar la exposición de marcas y clientes en países de habla hispana.

El principal servicio que ofrecen desde R.A SRL, es aumentar la exposición de clientes, voceros y marcas en Latinoamérica y España. Para ello desarrollan contenido de Storytelling, cuentan la historia detrás del producto o servicio de sus clientes para generar una identidad estratégica para cada mercado. También ofrecen servicios de desarrollo de contenido de impacto, desarrollo de estrategias de contenido para el ecosistema digital, conexión con marcas, medios de comunicación, personas e ideas mediante networking. Además, capacitan voceros y equipos de trabajo en contenidos de marketing y comunicación. Crean alianzas, elaboran iniciativas creativas y eventos para incrementar la exposición de marca y clientes.

La agencia posee una sede central en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, otra en Bogotá, Colombia y la tercera en Madrid, España. Las tres sedes funcionan en espacios de coworking, oficinas compartidas, donde reciben a clientes de manera presencial. Su principal mecanismo de atención al cliente es en formato virtual mediante reuniones en tiempo real a partir de plataformas digitales como Zoom, Meet, entre otras. Sus principales clientes son de origen latinoamericano (Argentina, Perú, México, Colombia,

Chile y Uruguay). Actualmente, en mayo del año 2022, trabajan con clientes de Brasil, Ecuador y España. Estos clientes se denominan “cuentas clientes” dado que una misma marca puede operar en más de un país.

La agencia posee dos socias fundadoras especialistas en Marketing y comunicación. Una de ellas reside en Argentina, la otra en España. Ambas coinciden a la hora de presentar a R.A SRL como una “agencia boutique”, que bien podría entenderse como una pequeña empresa. En primer lugar, ellas la presentan de esa manera debido a la nómina total de ocho trabajadores. Vale adelantar que, en septiembre de 2022, incorporan a la agencia tres trabajadores más al staff. La segunda cuestión, por la que se presentan como una organización boutique, es por el trato que mantienen con sus clientes, y al respecto comentan que “el servicio es personalizado y cercano distinto” en relación al servicio que ofrecen las grandes empresas que suele ser más distante y menos personalizado. Esos dos elementos, dimensión de la organización y tipo de atención personalizado, serían entonces las características de la agencia según sus representantes.

Como ya se ha mencionado, R.A SRL cuenta con más de catorce años de trayectoria desde su creación en Bogotá, Colombia. En el año 2015, la agencia se traslada a Buenos Aires cambiando la marca, pero conservando sus clientes. La sede central se encuentra a cargo de la socia fundadora directora ejecutiva y se ubica en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La segunda sede que funciona en Bogotá, Colombia y se encuentra a cargo de su Representante Líder de Cuenta. La tercera sede se encuentra en Madrid, España. Esta sede es la más actual y opera desde enero del 2020. La representante de esta sede es su socia y directora estratégica. En relación a los trabajos que realizan en medios de comunicación digitales y editoriales cuentan con clientes con presencia en más de diecisiete países, también trabajan con organizaciones sin fines de lucro y voceros activistas.

En cuanto a la relevancia, del estudio que se realizó para la construcción de un Plan Anual de Capacitación (PAC) el mismo se propone ser transversal a toda la organización. Si bien, la estructura organizacional de la agencia en cuestión puede parecer pequeña, lo cierto es que ésta se encuentra en constante expansión (incorporación de nuevos trabajadores y clientes) además trabaja con grandes marcas y clientes internacionales.

Otro punto relevante –como ya se ha mencionado- es la ausencia de un departamento de gestión humana a pesar de contar con más de catorce años de funcionamiento. Antes de la realización de este estudio, desde las relaciones laborales, la empresa no contaba con un organigrama, descriptivos de puestos, legajos de personal, evaluación de desempeño y registros de las capacitaciones realizadas. Estos elementos fueron elaborados –en mi carácter de relacionista de trabajo- y puestos en marcha a partir de reuniones con el equipo de trabajo. Para unificar un plan de acción, se optó por la gestión por competencias. Por último, quiero mencionar que la totalidad del trabajo que desarrollé en la agencia de comunicación fue ad honorem y formó parte de las actividades que desarrollé a la par de la elaboración del diagnóstico.

Este Trabajo Integrador Final se divide en dos partes. La primera parte, corresponde al diagnóstico de necesidades de capacitación. En ella se presenta el abordaje teórico metodológico desde donde se trabajó el diagnóstico junto a los objetivos y resultados que guiaron esta primera etapa del estudio. La segunda parte, corresponde a la propuesta del Plan Anual de Capacitación, allí se desarrolla en detalle el programa de capacitación, el cronograma anual, presupuesto y su correspondiente modalidad de evaluación y seguimiento.

5 Primera parte: Diagnóstico de necesidades de capacitación

Esta primera etapa se encuentra organizada en orden cronológico, basada en la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación. Para ello, los primeros apartados presentan el abordaje teórico metodológico junto a los objetivos planteados que guiaron la realización del plan y cómo se fueron cumpliendo en cada una de las instancias específicas. Los últimos apartados de esta primera etapa dan cuenta de los resultados obtenidos, el análisis de detección de necesidades y la toma de decisiones de necesidades a capacitar. Finalmente, esta primera parte, concluye con los hallazgos encontrados a partir de la elaboración y toma de decisiones del diagnóstico de necesidades de capacitación.

5.1 Abordaje teórico

Este apartado presenta el enfoque conceptual desde donde se abordó y desarrollo el diagnóstico de detección de necesidades de capacitación. En primer lugar, se trabajan los conceptos fundamentales de capacitación y competencias. En el segundo apartado se presentan las necesidades de capacitación y, por último, se trabaja el concepto de gestión por competencias utilizada para motorizar el PAC para en la agencia Boutique.

5.1.1 Capacitación y competencias

El punto de partida de este estudio es considerar que la formación se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas. El hecho de contar con un Plan Anual de Capacitación es imprescindible para que las personas que forman parte de todas las organizaciones –independiente de su razón social- respondan de manera adecuada ante los entornos cambiantes.

Alles (2005), señala que la capacitación es un proceso que consiste en “mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente” (p. 208). Dicha autora señala

que los programas de capacitación deben atender necesidades urgentes, pero también deben ser útiles para alcanzar el futuro deseado.

Por su parte, Chiavenato (2011) plantea que la palabra capacitación tiene diversos significados según el especialista que la defina. Por un lado, puede entenderse como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo en la inmediatez. Por otro lado, como aquel término que abarca el desarrollo intelectual por medio de la educación. Desde la perspectiva del autor:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos. (Chiavenato, 2011, p. 322).

Blake (2008), define a la capacitación como un proceso de corto plazo, presenta tres aspectos transversales: conocimientos, habilidades y competencias que las personas pueden desarrollar y adquirir. A su vez, el autor, se plantea que los tres aspectos mencionados deben ser planificados de manera sistemática y organizada.

Asimismo, plantea que “La capacitación es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud” (Blake, 2008, p. 49). En esta definición, la capacitación surge como respuesta a distintas necesidades de los trabajadores. A su vez, la capacitación se caracteriza como un servicio propio de la organización, es decir que es la propia institución la que deberá dar respuesta a estas necesidades del personal. Esta definición coincide con los aspectos presentados por Chiavenato (2011), pero a su vez se diferencia, puesto que menciona a la actitud de los trabajadores (sean éstas consientes o no) como un aspecto que puede ser capacitado. También señala que los cambios ya sean externos o internos a la organización, llaman a quienes dirigen las organizaciones a tener actuar. Ante ese llamado, se plantea que una “organización en acción” es sinónimo de transmisión de mensajes a los miembros que conforman la misma para lograr un futuro deseado. La capacitación actúa, entonces, como comunicador de los conocimientos propios de la organización y de aquellos que se decidan incorporar.

Si bien Blake (2008), no hace mención a las competencias como sí lo hace Chiavenato (2011), menciona a la capacitación como la manera de corregir la acción para lograr un futuro deseado, tal como lo señala Alles (2005).

Por su parte, Heinz (2007) propone la siguiente definición de capacitación que gira en torno a las competencias de las personas:

La capacitación laboral se encuadra dentro de las prácticas de desarrollo de recursos humanos que tienen como objetivo mejorar las competencias actuales de las personas para alcanzar las que requiere el perfil futuro en vista de lograr la visión y los objetivos estratégicos del negocio. Es decir que la capacitación tiene una función estratégica. Para alcanzar su cometido necesita estar alineada al resto de la gestión de recursos humanos e interactuar con otros factores como ser los objetivos, la cultura y el ambiente organizativo. Así la capacitación se ve condicionada por un determinado contexto que facilita y promueve determinados aprendizajes y obstaculiza e inhibe otros. (Heinz, 2007, p. 38)

En la definición de Heinz (2007) hace hincapié en que la función de capacitar debe ser estratégica y estar alineada al resto de la gestión de los recursos humanos junto a la cultura organizacional y el ambiente organizacional. También, quiero destacar, que el autor retoma el concepto de competencias como una dimensión central y en relación a los perfiles laborales.

En su conjunto, los autores, mencionados coinciden en definir a la capacitación como un medio para alcanzar un futuro deseado en una organización. Y en relación a los aspectos que forman parte de la capacitación, se señalan tres como transversales al proceso de capacitar: conocimientos, habilidades y competencias, sumando como cuarto aspecto la actitud que plantea Blake (2008).

En esta misma línea de sentido, en Martínez et al. (2009) mencionan que se trata de una “cualidad personal e intransferible, que se relaciona con la realización de un trabajo determinado, con un determinado nivel de calidad y en un determinado ambiente de trabajo” (p.6). Chiavenato (2011), por su parte, plantea que “todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa” (p. 340).

Spencer (1993), define a las competencias como “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación” (p.9) En esta última definición se

relaciona a las características propias del individuo en relación a su accionar y las expectativas esperables de efectividad.

Por su parte Alles (2005), define las competencias como:

Una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa. (Alles, 2015, p. 19)

Tanto para Alles (2015) como para Spencer (1993), las competencias se encuentran estrechamente relacionadas con el comportamiento laboral observable del trabajador y los objetivos a alcanzar en un determinado desempeño fijado previamente por la organización, es decir se trata de un ideal. Se puede relacionar con los estándares de efectividad que como propone Heinz (2007) quien los vincula con los requerimientos del perfil para lograr la visión y los objetivos estratégicos de la organización.

Los conocimientos son definidos por Blake (2008), como el conjunto de datos relacionados a un saber. Este autor explica que los trabajadores internalizan conocimientos a partir del uso de la memoria o bien también pueden almacenarlos por fuera de la memoria utilizando como soporte distintos objetos o elementos. Por ejemplo, una agenda personal.

En ese sentido, las habilidades refieren a las personas de cara a la acción, es decir al trabajador ejecutando una tarea. La habilidad requiere de conocimientos, los utiliza poniendo en práctica el saber hacer. Blake (2008), propone que logrando encontrar una medida justa de conocimientos y habilidades darán como resultado un trabajo de calidad, pero remarca que la mera adquisición de conocimientos no garantiza ganar la habilidad.

El último componente a tener en cuenta, que propone Blake (2008), es la actitud, la misma depende de la predisposición a la acción de las personas. Como este aspecto depende de las personas, el componente en sí mismo puede variar de un día a otro como las formas de ver o interpretar las cosas. Se trata de un condicionante para la calidad que resulta de la acción que también es materia de capacitación, aunque en menor medida que los conocimientos y habilidades.

5.1.2 Detención y análisis de las necesidades de Capacitación

La etapa de detección de necesidades guía el proceso de aprendizaje de una organización dado que a partir de ella se establece un plan de acción para capacitar al personal. Para Chiavenato (1996) la detección de necesidades de capacitación orienta la estructuración, desarrollo de planes y programas para el fortalecimiento de conocimientos y actividades del personal.

Por su parte, Nuñez (2005), propone que para identificar las necesidades de capacitación es necesario conocer las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar sus tareas en la organización. En relación a las necesidades Blake (2008), explica que:

Estamos frente a una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben efectuarla de los conocimientos y/o habilidades requeridas para su ejecución en dicho nivel. (Blake, 2008, p. 51)

En esta definición Blake (2008) coincide con Nuñez (2005), ambos autores señalan a los trabajadores realizando sus tareas, es decir lo observable de la tarea. A su vez, ambos autores están alineados con los planteos de Chiavenato (1996), al destacar que la “detección de necesidades” forma una parte esencial en la programación de un plan de capacitación de una organización.

Blake (2008), menciona tres tipos de necesidades. La primera son las necesidades por discrepancia cuando una tarea o función no se está realizando de manera satisfactoria. Esta se relaciona directamente con un déficit de conocimientos y habilidades. La segunda, son aquellas necesidades de cambio, que se relacionan con la modificación de realización de tareas o funciones. En este caso se puede dar que los conocimientos y habilidades con los que los trabajadores cuentan no son útiles para el nuevo desempeño. El último conjunto de necesidades que describe el autor son aquellas necesidades de incorporación, que tal como lo expresa la palabra, se trata de una nueva tarea o función que hasta el momento es desconocida para quienes la van a desempeñar.

Blake (2008), agrega que con el simple hecho de detectar necesidades no alcanza para la realización de un diagnóstico, puesto que las mismas deben ser analizadas. Es decir,

diferenciar si existe carencia de conocimientos, habilidades o actitudes o si se trata de otro tipo de razón por la cual no se aprende o no se está haciendo uso de las capacidades. Es preciso –en el proceso- saber discriminar qué tipo de necesidad se necesita atender. Esto es: realizar una jerarquización de las necesidades.

Por todo lo expuesto, además de analizar las necesidades de capacitación, se deben evaluar las circunstancias en las que ocurren. Es decir, se debe evaluar qué es lo que está detrás de un problema o déficit y verificar si es posible obtener beneficios en el aprendizaje. A su vez, se debe evaluar si el beneficio de la capacitación supera el costo de llevar a la práctica una capacitación.

Una vez detectadas las necesidades y evaluadas, Blake (2008) dispone que se deben expresar las posibles respuestas educativas de quienes diseñan y coordinan el plan de capacitación que deben poder dar respuesta a los factores que se detallan a continuación:

- La justificación institucional, donde se enuncia el por qué se decide llevar a cabo una actividad de capacitación. Expresando las razones y justificación de la misma. Es útil porque muestra el contexto en el cual se va a trabajar.
- Los objetivos generales o finalidad, es decir lo que se espera de la misma como situación deseada o lo que se logra evitar. Resulta útil para mostrar que se espera tanto para quien diseña como para quienes van a recibir la capacitación demostrando también los beneficios.
- Objetivos operacionales, indican que tareas podrá hacer el participante al final de la capacitación.
- Los objetivos de aprendizaje, son los relacionados con lo que el participante deberá mostrar con su hacer indicando que lo ha logrado el aprendizaje. Por cada objetivo de aprendizaje se debe demostrar, una realización observable, la condiciones en las que deberá efectuarse dicha realización y el criterio con el que se evaluará la calidad requerida.
- La utilidad de responder los factores antes propuestos, radican en evidenciar que los participantes concluyeron con su aprendizaje y a su vez sirve para demostrar que el aprendizaje ha sido logrado.

5.1.3 Gestión de necesidades por Competencias

El enfoque de gestión por competencias surge como herramienta estratégica para dar respuesta a los desafíos que presenta el actual entorno cambiante. Implica impulsar las competencias individuales de los trabajadores en relación a las necesidades operativas de la organización (De Sousa, 2001).

Existen dos grandes modelos para la gestión por competencias. Por una parte, el modelo de management que persigue el objetivo de alinear a las personas con los objetivos organizacionales y, por otra parte, se encuentra el modelo de certificación de capacidades operativas e individuales basadas en las normas de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) sobre competencias. Para este trabajo, nos basamos en la gestión por competencias del management pues se pretende articular las necesidades de los trabajadores con aquello que se espera desde la agencia de comunicación en relación a sus empleados.

Alles (2016), menciona que el aspecto estratégico de diseñar un modelo capacitación basado en la gestión por competencias que puede definirse en función de la misión y visión de la organización. “La idea es que los trabajadores cumplan con ciertas características para alcanzar los objetivos organizacionales” (p.60).

Por su parte, para Martínez et al. (2009) las competencias son un elemento indispensable para definir un puesto de trabajo, y gestionar los aspectos a mejorar. Principalmente en cuanto a definir los comportamientos laborales deseados por un trabajador. En consecuencia, analizar los puestos de trabajo, observar y medir el accionar de los trabajadores en base a “lo esperable” son tareas que se deben llevar a cabo en la gestión por competencias para detectar las posibles discrepancias justamente a partir de lo esperado.

Werther et al. (2008) mencionan las siguientes ventajas de establecer un modelo por gestión de competencias. Para este trabajo de TIF podemos destacar las siguientes:

- Se pueden identificar capacidades y habilidades del personal.
- Apoya al desarrollo individual y organizacional.
- Apoya al proceso de reclutamiento y selección.
- Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Disminuye la rotación de personal.

Teniendo en cuenta las ventajas planteadas por Werther et al (2008), las directoras de la agencia “R.A SRL”, decidieron incorporar la gestión por competencias como modelo transversal a la organización.

5.2 Objetivo general y específicos

En esta primera etapa, el objetivo general fue detectar necesidades de capacitación a partir de la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación desde un enfoque de competencias. A tal fin, fue necesario delimitar los siguientes objetivos específicos:

- Describir y analizar los aspectos culturales y organizacionales de la agencia de comunicación.
- Caracterizar las tareas y responsabilidades de cada trabajador que compone la organización.
- Relevar las necesidades de capacitación en la organización.
- Analizar las necesidades de capacitación detectadas.
- Evaluar las necesidades de capacitación detectadas.

5.3 Metodología

El enfoque elegido para trabajar la información fue cualitativo, dado que permite trabajar de manera flexible datos descriptivos y textuales (Carbonelli et al., 2011). Seguido al análisis de fuentes secundarias se llevaron a cabo dos entrevistas semiestructuradas a las socias fundadoras de la agencia para desarrollar una descripción organizacional en profundidad, comprender su funcionamiento y obtener un material preliminar para comenzar a detectar las necesidades de capacitación de la organización. Las muestras de este trabajo se elaboraron a partir de la selección de informantes claves (Martínez, 1991), es decir, trabajadores con conocimientos especiales y buena capacidad de información, tales como las directoras, mandos medios y ejecutivos de cuenta de la agencia.

Un dato relevante para el desarrollo de este trabajo y que lo propició, fue haber trabajado como coach ontológico externo en la organización durante el periodo previo a la elaboración del trabajo.

Este trabajo cumple con la normativa de preservación de datos de la organización e identidad de las personas que trabajan en ella. Asimismo, en este trabajo se resguardaron los datos del material empírico de entrevistas, reuniones de equipo, reuniones de trabajo, encuestas y evaluaciones de desempeño por competencias.

Como se sugiere en el fragmento del autor Meo (2012):

Para lograr la anonimización, las ubicaciones de los individuos y lugares, y las identidades de los sujetos, los grupos e instituciones deben protegerse tanto en los resultados publicados como en la forma en que se recolecta y/o archiva el material empírico. Para ello la información debe ser recogida de manera anonimizada o, en otras palabras, debe registrarse y archivarse de manera tal que los individuos y organizaciones a los que se refiere no puedan ser reconocidos por personas ajenas a la investigación. (Meo, 2010 p. 12)

Con respecto a la realización de los objetivos específicos, se llevaron a cabo una serie de análisis de fuentes secundarias, tales como la página web, redes sociales y publicaciones en medios.

En una segunda etapa, se pactaron y realizaron diversas reuniones de trabajo con las directoras para elaborar el organigrama, nombres de puestos, matriz de competencias, descriptivos de puesto y evaluaciones de desempeño que funcionaron como herramientas necesarias para llevar adelante el diagnóstico. Una vez elaboradas las herramientas -descriptivos de puestos y matriz de competencias- se llevó a cabo una evaluación de desempeño por competencias a cargo de las directoras de la agencia, quienes identificaron las competencias a mejorar por parte de cada trabajador.

Con la información obtenida en las evaluaciones de desempeño se llevaron a cabo una serie de encuestas para conocer también las necesidades de capacitación que requerían los integrantes del equipo de trabajo el guion de las encuestas puede encontrarse en el Anexo - 8 y los resultados obtenidos en el próximo apartado.

Para analizar las causas que dieron origen a las necesidades de capacitación se realizó una reunión de equipo en la que participaron los líderes de cuenta junto a las directoras.

Por último, la elección de las necesidades a capacitar se realizó junto a las directoras a partir de toda la información recolectada. En los próximos apartados se expone con mayor detalle cada una de las etapas transitadas, en especial, en la organización del trabajo realizado en la agencia de comunicación.

5.4 Necesidades de capacitación

En este apartado se detallan los resultados de la etapa diagnóstica del Plan Anual de Capacitación. En primer lugar, se expone el trabajo preparatorio que denomino “organización del trabajo en la agencia” Allí se propone una descripción en profundidad de los puestos de trabajo y su funcionamiento, el organigrama actual y el que utilizarán a partir de septiembre con la incorporación de personal.

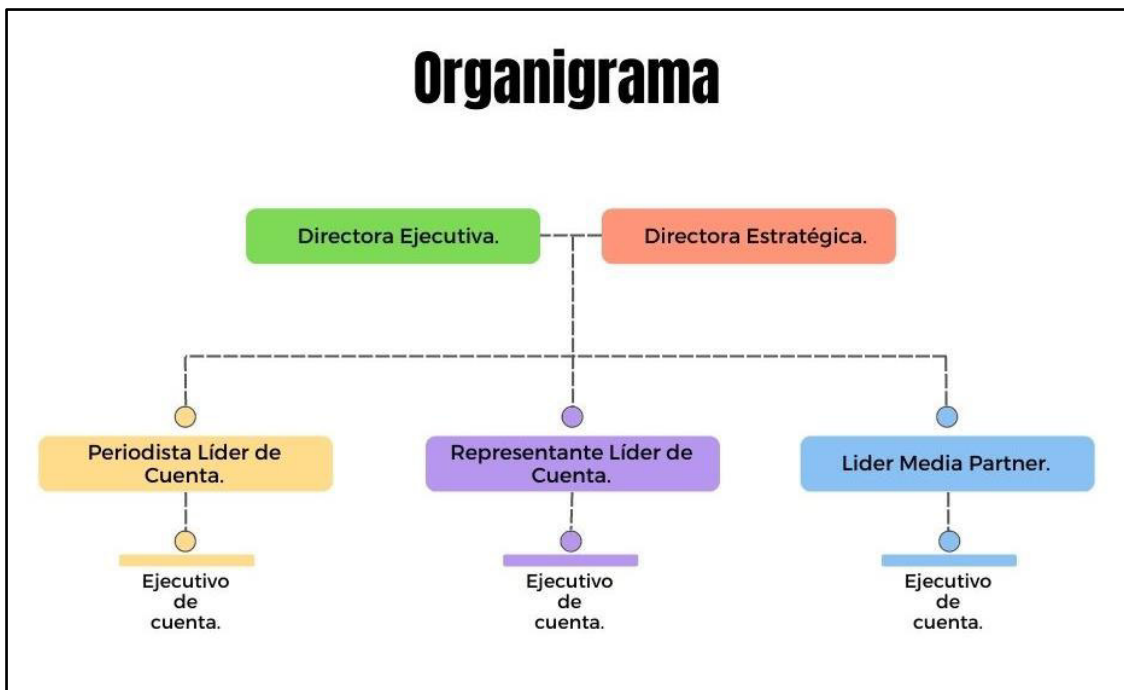
En segundo lugar y para mejorar la comprensión en el segundo apartado, se presentan las etapas de formulación del diagnóstico de necesidades de capacitación y las técnicas de recolección de información llevadas a cabo de forma cronológica acompañadas de los resultados parciales obtenidos. En tercer lugar, se trabajan con profundidad los resultados obtenidos.

En el cuarto apartado, se presenta el análisis de necesidades de capacitación llevado a cabo con las directoras de la agencia de comunicación. A su vez, se pueden visualizar los criterios que se tomaron en cuenta para alinearlos con la estrategia organizacional.

Por último, se detalla el proceso de toma de decisiones con la participación de las directoras de la agencia. Vale aclarar, como se mencionó en la introducción del trabajo, durante el diagnóstico se trabajó en la confección de herramientas propias del área de gestión humana que la agencia no tenía. Estas herramientas proporcionaron una mejora para el proceso de detección de necesidades de capacitación.

5.4.1 Organización del trabajo en la agencia

A partir de las diversas indagaciones -entrevistas, encuestas, y reuniones de trabajo- se toma conocimiento que R.A SRL cuenta con una nómina de ocho trabajadores, contando también a sus dos socias fundadoras y directoras como trabajadoras. Se presenta a continuación el organigrama en base a una elaboración propia –que fuera necesario para simplificar la estructura- que representa a la empresa.



La elaboración del organigrama sirvió como referencia para elegir los nombres de puestos y sus correspondientes descripciones detalladas con las cuales se elaboraron los descriptivos de puestos que pueden verse en el Anexo 5. Elaborar el organigrama también fue necesario para visualizar con las directoras la importancia de incorporar jerarquía en la organización para la toma de decisiones.

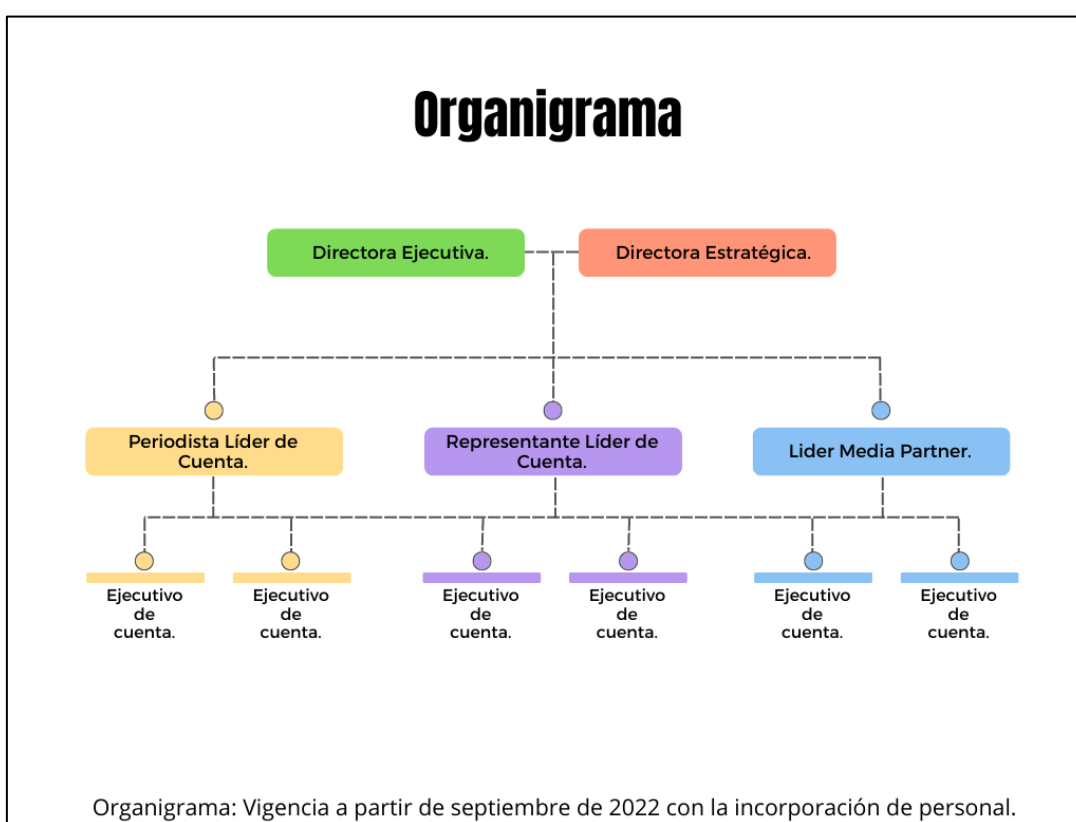
Como ya se mencionó, antes de comenzar a trabajar con la agencia, la directora ejecutiva compartía que la agencia funcionaba de manera horizontal y que todas las decisiones eran tomadas por la dirección. Sin embargo, durante el proceso de elaboración del diagnóstico, el organigrama se modificó a partir de la decisión de incorporar personal en septiembre de 2022.

Las razones de incorporar personal se relacionan con una mejor distribución las tareas en vías del cumplimiento de los objetivos, un mejor funcionamiento organizacional y la

proyección de crecimiento. Todas estas razones se trabajan con profundidad en el apartado del análisis de los resultados de necesidades de capacitación. La incorporación de nuevo personal se contempló en la elaboración del plan anual de capacitación que comienza a implementarse en julio 2022.

Con respecto a la inducción del personal y adaptación a la agencia de los tres nuevos trabajadores, quedo a cargo de las directoras por pedido explícito. De todas maneras, se elaboró un reporte con sugerencias para que ellas tengan en cuenta la adaptación a partir de la gestión por competencias.

El organigrama que entra en vigencia a partir de septiembre de 2022 es el siguiente:



De esta manera, la agencia internamente, se organiza a partir de las cuentas clientes. Cada cuenta tiene un líder a cargo, que lleva a cabo el seguimiento de los objetivos. Se llaman “cuentas clientes” debido a que una misma marca, vocero o empresa puede operar en más de un país. Si bien el líder puede estar a cargo del seguimiento, también puede suceder que una estrategia de comunicación funcione en un país, pero al transpolar la comunicación de marketing a otro país puede que tenga que construirse otra estrategia con la experiencia de otro líder.

Cada líder de cuenta trabaja de manera directa con un ejecutivo de cuenta. Dependiendo de los objetivos o metas a alcanzar, los líderes pueden solicitar colaboración al resto del equipo. Las metas y objetivos dependen del requerimiento y de la contratación de servicios por parte del cliente. En base a los requerimientos de metas y objetivos, la agencia suele contratar servicios externos a la agencia, Comiunity Manager, diseñadores, periodistas y voceros para trabajos puntuales.

R.A SRL, tal como figura en el organigrama diseñado, está constituido por dos directoras, tres líderes o mandos medios y tres ejecutivos de cuenta. Una nómina total de ocho trabajadores fijos que se amplía a once trabajadores a partir de septiembre de 2022. En cuanto a la modalidad de trabajo, dentro de la empresa todos los trabajadores realizan home office. Se reúnen a trabajar en equipo y se comunican con clientes a partir de medios virtuales. Dependiendo la demanda de trabajo, metas y objetivos puntuales participan de eventos públicos y capacitaciones presenciales para clientes en México, Colombia, Perú, Argentina, Brasil y España.

La sede central se encuentra liderada por la directora ejecutiva, ella se encuentra abocada a tareas específicas de coordinación, control y liderazgo diario del equipo. Realiza reuniones y llamadas con cada integrante diariamente, lleva el control diario de los objetivos de cada cuenta cliente, apoya en tareas operativas a los líderes de cuenta, revisa y controla los reportes mensuales y editoriales que éstos elaboran. Controla y actualiza Excels de metas y objetivos. Asimismo, elabora reportes mensuales y lleva a cabo presentaciones a clientes.

La directora estratégica, lidera la empresa y reside en Madrid. Ella cumple un rol estratégico de diseño, comercialización, ejecución y planificación de servicios. Amplia la cartera de clientes a partir del relacionamiento estratégico. Desarrolla y genera contenido editorial, notas para medios, sitios web, foros. Participa y realiza eventos presenciales y virtuales. Dirige la ejecución de relacionamiento, negociación y comunicación para clientes. También realiza capacitaciones para clientes de manera presencial y virtual. Planifica la estrategia de visibilidad de la agencia en redes y su sitio web. Además, entre sus funciones, Realiza revisiones del contenido elaborado por el equipo.

Ambas directoras comparten además las tareas de la administración del capital de la agencia y actualización de documentación para la contabilidad que realiza su contador.

Comparten procesos de toma de decisiones. Realizan reuniones semanales con todo el equipo donde se fijan objetivos y se comparten las novedades. Se relacionan comercial y estratégicamente con medios de comunicación y clientes. Llevan a cabo reuniones a requerimiento con clientes. Realizan relacionamiento con periodistas y editores de los medios de comunicación y se cubren mutuamente cuando una de las dos participa de eventos presenciales.

Por su parte, los líderes de cuentas también tienen tareas específicas y otras compartidas. Las tareas que comparten son el seguimiento de publicaciones de notas en medios de voceros y clientes. Gestionan agenda de entrevistas entre periodistas y clientes. Completan Excels¹ de seguimiento de metas y objetivos de cuentas clientes. También colaboran con el equipo para lograr las metas mensuales de cada cuenta cliente.

El Representante líder de cuenta, es la cara visible y representa a la agencia en la sede de Bogotá, Colombia. Sus tareas específicas son asistir a la agencia en el relacionamiento presencial con clientes locales, dar seguimiento y asistir a eventos, generar alianzas con medios de comunicación colombianos, contratar proveedores de servicios locales, voceros, Community Manager, periodistas. Dirigir y liderar las cuentas cliente de México y Perú. Diseñar y enviar materiales de prensa mediante plataformas de envío masivo. Redactar publicaciones en las redes sociales de la agencia. Actualizar y dar seguimiento a los Excels de metas y objetivos.

Como tareas de apoyo, gestiona contenido de clientes para la publicación en medios, elabora reportes mensuales de las cuentas a cargo, participa en presentaciones de reportes a clientes y colabora en la transcripción de entrevistas.

La periodista líder de cuenta, asiste a la agencia en su rol de periodista generando contenido y realizando entrevistas de manera presencial a clientes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires. Realiza también entrevistas en formato virtual usando las plataformas contratadas por la agencia. Sus tareas específicas son enviar material de prensa de clientes a los medios de comunicación, diseñar la comunicación para entrevistas de voceros y clientes. Elaborar y enviar campañas de mails mediante plataformas de envío masivo. Redactar boletines de

¹ Software propio de seguimiento de objetivos de cuentas cliente que permite a varios usuarios trabajar en línea y marcar alertas de entrega.

prensa y contenido para redes. Ampliar contactos con periodistas locales, latinoamericanos y españoles. Actualizar y dar seguimiento a los Excel de objetivos y metas. Transcribir entrevistas y audios. Dirigir la estrategia de Chile y colaborar con el equipo para lograr los objetivos mensuales.

En el caso de la Líder Media Partner, ella se dedica a generar acuerdos con organizadores eventos, voceros y periodistas para el logro de metas y objetivos de cuentas clientes. Específicamente genera acuerdos de pautas publicitarias, coordina y ejecuta acuerdos de beneficio mutuo entre medios de comunicación y marcas. Participa en el diseño y la implementación de estrategias de visibilidad de clientes, periodistas y voceros. Realiza seguimiento de las publicaciones de medios y redes de las cuentas cliente. Carga notas periodísticas en los sistemas de la agencia. Representa a la agencia y colabora operativamente con tareas para alcanzar los objetivos mensuales.

En el caso de los Ejecutivos de Cuenta, ellos realizan las tareas más operativas, si bien suelen trabajar en relación directa con un líder de cuenta, también rotan dependiendo de la demanda de metas y objetivos. Sus tareas específicas son el seguimiento de publicaciones de cuentas cliente en medios de comunicación y redes sociales. Búsqueda y gestión de notas para voceros y clientes. Transcripción de audios y entrevistas. Actualización de Excel's y lista de contactos. Colaboran también con los objetivos mensuales de las cuentas cliente.

Por último y antes de avanzar al próximo apartado donde se trabajan las técnicas de recolección implementadas en el diagnóstico de necesidades de manera cronológica, cabe mencionar la visión y misión de la agencia que puede encontrarse en su sitio web, donde las directoras junto a cada trabajador refieren encontrarse alineados con el espíritu organizacional de crecimiento y expansión constante:

Misión: "Brindar servicios personalizados para el desarrollo, gestión y ejecución de estrategias de comunicación para marcas, organizaciones y empresas en Latinoamérica y España."

La misión hace hincapié en la importancia de seguir brindando servicios personalizados aun encontrándose en expansión, la visión habla de la pasión que dedican a cada cuenta cliente y de la intensidad con la que la agencia trabaja.

Su visión es: “Somos expertos en Storytelling. Imprimimos pasión y dedicación a nuestro trabajo en América Latina y Europa”

5.4.2 Técnicas de recolección y resultados preliminares.

El diagnóstico de necesidades de capacitación comenzó con el análisis de su página web y las redes sociales (Instagram y Twitter). La recolección de información continuó con publicaciones en revistas digitales. Con la información recolectada se construyó la imagen pública que plantea la marca para con sus clientes y público en general.

R.A SRL comunica en sus publicaciones la importancia de construir Storytelling, contar la historia detrás de la marca. La agencia se dedica - según sus publicaciones - a construir o mejorar esa historia, hacen hincapié en que la comunicación debe ser planificada y que se debe conocer el mercado, el público objetivo y sus competidores. El conocimiento del mercado para la agencia es un activo, debido que permite transpolar una marca y llevarla a otros países.

Con la información recolectada se prosiguió al contacto directo mediante la técnica de entrevista semiestructurada. En principio se planificó que la entrevista se iba a realizar con ambas socias fundadoras en simultáneo, finalmente se realizaron dos entrevistas semiestructuradas por separado debido a necesidades laborales de la agencia, el formato de la entrevista puede encontrarse en el Anexo 4. El desdoblamiento de las entrevistas beneficio y amplió la perspectiva de cada una de las directoras.

La primera entrevista se realizó el 22 julio de 2021, con la directora estratégica mediante la plataforma zoom, quien proporcionó información acerca de los orígenes de la agencia en Colombia, el funcionamiento y organización interna. Señaló también, que no contaban con una estructura tradicional, organigrama, nombres de puestos, descriptivos de puestos y que los quería sumar.

La directora estratégica en la entrevista identificó como necesidad, capacitar al equipo de trabajo y distribuir conocimientos. En reflexión compartió que suele capacitar equipos de trabajo como servicio a otras empresas y que sería una fortaleza hacerlo también en la agencia. Los conocimientos que quiere sumar al equipo son el desarrollo de Storytelling, desarrollo de contenido y comunicación efectiva para presentaciones.

Como obstáculo principal, la directora estratégica mencionó que el tiempo se les recorta para marcar agenda en la semana, “actualmente nos encontramos con mucho trabajo, los emprendedores somos toderos. Hacemos de todo.” Para ella, capacitar a los líderes y ejecutivos de cuenta es una posibilidad para ganar tiempo delegando tareas operativas para atender funciones relacionadas a la dirección estratégica de la empresa.

La segunda entrevista se realizó con la directora ejecutiva quien se centró en comunicar lo que sucede en el día a día, puertas adentro de la agencia. “Todo lo que puede llegar a salir mal, sale mal y hay que contar siempre con un plan b” la directora hacía referencia a la constante reprogramación de agenda, eventos y notas periodísticas. También compartió que lidera al equipo en cuanto al alcance de las metas diarias, por esta labor destaca que conoce posibilidades de capacitación que son vitales para reducir las preguntas frecuentes que se traducen en tiempo perdido.

La directora estratégica menciona que sus colaboradores suelen ser reiterativos en relación a preguntas respecto a funciones que según ella podrían evitarse, tales como el uso de herramientas de envío de mail masivo, archivos de imágenes web de uso libre, respuestas a clientes, cotizaciones por servicios, respuestas a clientes y funciones de Excel’s de seguimiento. Señaló también que identifica como necesidad capacitar al equipo en cuanto a toma de decisiones estratégicas y redacción de respuestas. Cerrando la entrevista, apunto como deseo personal, que sería de gran aporte que todos los ejecutivos de cuenta sepan realizar las tareas operativas de los líderes.

Luego de la realización de ambas entrevistas -y con ese panorama general- se llevó a cabo la primera reunión de trabajo online en enero del 2022 con ambas directoras. En esa reunión se delineó el organigrama organizacional, Anexo -1. Además, se trabajó la idea de la directora estratégica de incorporar tres personas para trabajar con cada líder en el mando de ejecutivo de cuenta. Con ello el organigrama se modificó quedando a partir de septiembre de 2022 con seis ejecutivos de cuenta. La idea de la directora apunto a disminuir tareas operativas que actualmente realizan los líderes de cuenta.

La directora estratégica, también propuso sumar jerarquía a los líderes con la incorporación de personal, operando como mandos medios. A partir de la primera reunión, éstos últimos comenzaron a trabajar con jerarquía respecto a los ejecutivos

de cuenta a partir de febrero del mismo año con una capacitación interna a cargo de ambas directoras por fuera de este plan anual de capacitación.

Antes de la reunión de trabajo e incorporación de jerarquía, todas las decisiones que tomaban los ejecutivos de cuenta eran canalizadas por la directora ejecutiva, de esta manera se planificó ganar tiempo delegando la comunicación directa, pero supervisando las respuestas de los líderes de cuenta.

También, en esa instancia, se conformaron y eligieron los nombres de los puestos de trabajo diferenciados por los roles y tareas que llevaban a cabo, se conformaron las competencias generales que según las directoras las requieren para el correcto funcionamiento de la agencia.

Una de las cuestiones centrales de este trabajo fue que, mediante la reunión las directoras encontraron valor en comenzar a generar backup de las reuniones que realizan con los trabajadores de la agencia. Todos los años, en el mes de diciembre, las directoras realizan un feedback para comunicar el desempeño que observaban de los trabajadores que conforman R.A SRL, pero no contaban con registro de la misma.

La primera reunión de trabajo -en pos del diseño del diagnóstico- concluyó con la elección de las directoras de capacitar a sus colaboradores a partir de la gestión por competencias y con el pedido de incluir a los trabajadores que se incorporan en septiembre en el proceso de capacitaciones a partir de septiembre del 2022.

Ese mismo mes se llevó a cabo una segunda reunión de trabajo con las directoras. Allí, se delinearón las competencias específicas para cada puesto de trabajo. En esa reunión también se diseñó el esquema preliminar de los descriptivos de puestos y el marco general de competencias con la que se mide el desempeño de los trabajadores. El material puede encontrarse en los Anexos 5 y 6.

La tercera reunión se realizó en el mes de febrero, en ella se evaluó el desempeño a partir de la matriz de competencias que se diseñó en enero. Los resultados pueden apreciarse en el Anexo 7. El sistema que se utilizó como herramienta, fue diseñar una matriz ideal con un sistema de puntuación del número uno al número cuatro, donde uno es básico, dos implica un nivel medio, tres es superior y cuatro es avanzado. La evaluación sirvió para detectar las brechas correspondientes a las competencias y niveles requeridos para la correcta realización de las tareas y el desempeño actual de los trabajadores.

Producto de esa tercera reunión, se optó por confeccionar y realizar una encuesta a todos los trabajadores de la agencia, para conocer su perspectiva acerca de las necesidades de capacitación. La finalidad fue explorar sobre la existencia de coincidencias en relación a los resultados de la evaluación de desempeño por competencias. A su vez se buscó ampliar las necesidades de capacitación a partir del propio conocimiento de los trabajadores. La encuesta se realizó en el mes de febrero en donde participaron todos los trabajadores de la agencia incluidas las directoras, con la finalidad de enriquecer las perspectivas. El formato de la encuesta se puede encontrar en el Anexo 8.

La etapa diagnóstica concluyó en el mes de marzo de 2022, donde se llevó a cabo una cuarta reunión de trabajo. En ella se analizaron las principales causas que dan origen a las necesidades de capacitación encontradas en cada una de las técnicas utilizadas. Finalmente se eligieron las necesidades para avanzar y comenzar la segunda etapa de este trabajo. En el próximo apartado se presentan en detalle todos los resultados de necesidades de capacitación vinculados a cada una de las etapas descriptas.

5.4.3 Resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación

En este apartado se presentan las necesidades de capacitación detectadas a lo largo del diagnóstico. Las mismas fueron procesadas a partir de la confección de cuadros de doble entrada. Para la presentación de dichos resultados, y con la finalidad de presentarlos de manera ordenada y de fácil comprensión lectora, las necesidades se ordenaron de forma cronológica y en vinculación a cada uno de los casos. Asimismo, se presenta al actor solicitante y la técnica de recolección utilizada en cada caso. Luego, se unifica la información mediante un cuadro final para facilitar la lectura de las necesidades de capacitación recogidas en esta primera etapa del trabajo.

El primer cuadro de necesidades de capacitación corresponde a la técnica de recolección de información a partir de dos entrevistas semiestructuradas. En ella se pueden observar la propuesta de incorporar conocimientos al equipo de trabajo por parte de la directora estratégica lo que se traduce en una necesidad por incorporación en este caso sería para distribuir y delegar tareas. En el caso de la directora ejecutiva,

ella apuntó a capacitar al equipo para que sea más autónomo y dependan menos de su supervisión a la hora de tomar decisiones.

Técnica de recolección	Actores	Necesidades de capacitación detectadas
Entrevista semiestructurada	Directora Estratégica	- Capacitar al equipo en desarrollo de Storytelling.
		- Capacitar al equipo en desarrollo de contenido.
		- Capacitar al equipo en comunicación efectiva para presentaciones persuasivas.
	Directora Ejecutiva	- Fomentar mayor autonomía y toma de decisiones.
		- Refrescar la información del uso de herramientas y procedimientos.
		- Capacitar al equipo de trabajo en redacción de mails según tipo de cliente y relevancia de respuesta.

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas semiestructuradas realizadas en julio de 2021.

El segundo cuadro resulta a partir de las reuniones de trabajo llevadas a cabo con las directoras de la agencia de comunicación en donde una de las directoras planteo la idea de incorporar tres ejecutivos de cuenta para brindar apoyo al equipo en general. La necesidad en este caso se relaciona con la necesidad de incluir en el plan de capacitación al personal que se incorpora en el mes de septiembre.

Técnica de recolección	Actores	Necesidades de capacitación detectadas
Reuniones de trabajo	Directora Estratégica y directora ejecutiva	- Incluir en el plan anual de capacitación a los tres trabajadores que incorporan a partir de septiembre de 2022

Fuente: elaboración propia en base a las reuniones llevadas a cabo a lo largo del 2022.

El próximo cuadro corresponde a la técnica de evaluación del desempeño por competencias. Para ello primero se elaboró una matriz de competencias, se diseñaron los descriptivos de puesto con sus correspondientes competencias. Las directoras en base al conocimiento y seguimiento diario de los trabajadores fueron quienes evaluaron el desempeño.

Técnica de recolección	Actores	Necesidades de capacitación detectadas
Evaluación por competencias	Directora Estratégica	- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (GESTIÓN) - Pasar de superior a avanzado.
	Directora Ejecutiva	- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (GESTIÓN) - Pasar de superior a avanzado.
	Representante Líder de Cuenta	- COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA (PERSUASIÓN) - Pasar de superior a avanzado.
		- DISPOSICIÓN A APRENDER - Pasar de superior a avanzado.
		- ORIENTACIÓN AL LOGRO - Pasar de superior a avanzado.
	Líder Media Partner	- ORIENTACIÓN AL LOGRO - Pasar de superior a avanzado.
	Periodista Líder de Cuenta	- AUTONOMÍA - Pasar de medio a superior.
		- ORIENTACIÓN AL LOGRO - Pasar de superior a avanzado.
	Ejecutivo de cuenta – A	- AUTONOMÍA - Pasar de básico a medio.
		- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (GESTIÓN) - Pasar de básico a medio.
		- INICIATIVA - PROACTIVIDAD - Pasar de básico a medio.
		- ORIENTACIÓN AL LOGRO - Pasar de básico a medio.
		- RESPONSABILIDAD - Pasar de básico a medio.
	Ejecutivo de cuenta – B	- AUTONOMÍA - Pasar de básico a medio.
		- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (GESTIÓN) - Pasar de básico a medio.
		- ORIENTACIÓN AL LOGRO - Pasar de básico a medio.
		- RESPONSABILIDAD - Pasar de básico a medio.
	Ejecutivo de cuenta – C	- AUTONOMÍA - Pasar de básico a medio.
- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (GESTIÓN) - Pasar de básico a medio.		
- INICIATIVA - PROACTIVIDAD - Pasar de básico a medio.		
- ORIENTACIÓN AL LOGRO - Pasar de básico a medio.		
- RESPONSABILIDAD - Pasar de básico a medio.		

Fuente: elaboración propia en base a la evaluación de desempeño por competencias llevada a cabo en febrero de 2022.

En el cuadro se pueden apreciar a los actores junto a las competencias que requieren una mejora, es decir pasar de un nivel actual a uno ideal requerido por la agencia de comunicación. En el caso de las directoras ellas mismas se evaluaron entre sí. En este punto de la autoevaluación, llegaron a la conclusión que ambas debían trabajar en la organización del trabajo. Este último punto se retoma con mayor profundidad en el siguiente apartado.

El resultado de los líderes de mando medio fue variado. La líder media partner obtuvo un solo aspecto de mejora en su evaluación de desempeño por competencias que apunta a tomar decisiones más estratégicas en pos del logro de metas teniendo en cuenta el costo beneficio de los recursos utilizados. En el caso del representante líder de cuenta, además de sumar la competencia de orientación al logro que también tiene la líder media partner, es quien tiene más puntos de mejora en cuanto a competencias. La disposición al aprendizaje refiere tomar una actitud de actualización en su campo, para que pueda canalizar dudas referidas a su tarea diaria. En cuanto a la comunicación persuasiva esta refiere a lograr presentaciones con el vocabulario especializado y a redactar mails acordes a la cuenta cliente con la que se está trabajando. La periodista líder de cuenta obtuvo dos puntos de mejora que están vinculados entre sí necesitando por parte de la empresa que asuma un rol más protagónico con la utilización de recursos y pueda desarrollar sus tareas con una mayor autonomía.

En el caso de los ejecutivos de cuenta los resultados son similares para todos los casos, salvo en el caso del ejecutivo de cuenta B, quien posee una mayor iniciativa. En general, los resultados de los ejecutivos se relacionan con la necesidad de las directoras de aumentar la autonomía para que los ejecutivos puedan organizar mejor su propio trabajo asumiendo mayor responsabilidad para cumplir con los objetivos y metas fijadas por las cuentas cliente. La propuesta también es que aporten iniciativa pasando a la acción orientados al logro de resultados en base a experiencias anteriores.

Como ya se adelantó en el apartado anterior, la última técnica que se implementó para detectar necesidades de capacitación de la agencia fue por medio de la formulación de una encuesta que se envió a cada integrante de manera online. El público objetivo fue todo el equipo de trabajo. La encuesta apuntó a señalar que tareas realizan, si

detectan alguna necesidad de capacitación con respecto a la realización de sus tareas, si consideran necesario incorporar nuevos conocimientos y finalmente si quieren sumar una propuesta de valor relacionada a su desempeño actual de las tareas.

En los resultados se puede observar cómo diferentes actores -sin importar el puesto- coinciden en la solicitud de capacitación, el primer punto de coincidencia se relaciona con incorporación de nuevos clientes y su terminología. Cada cliente posee una terminología técnica y específica según el mercado en el cual trabaja. Este resultado se trabajó con las directoras, ellas lo relacionan con la incorporación de clientes del mercado de Startup. La segunda coincidencia se relaciona con las habilidades relacionadas al saber hacer, reportes, Excel's de cuentas cliente y las tareas específicas de cada líder.

Por último, es importante destacar, que la directora estratégica retomó las necesidades de capacitación planteadas en la entrevista inicial, como una solicitud de capacitación. Como se trabajó a partir de las reuniones de equipo, la idea de ambas directoras es fortalecer los conocimientos y habilidades del equipo para distribuir más tareas operativas para ganar tiempo necesario para tareas más estratégicas.

En el siguiente cuadro se reúnen las respuestas de los trabajadores a las encuestas realizadas de forma online:

Técnica de recolección	Actores	Solicitudes de capacitación
Encuesta	Periodista Líder de Cuenta - Ejecutivos de cuenta (A - B - C)	- Capacitación en terminología de nuevos clientes.
	Representante Líder de Cuenta - Ejecutivos de cuenta (A Y B)	- Información de nuevos clientes.
	Directora ejecutiva - Líder Media Partner - Ejecutivos de cuenta (A - B - C)	- Capacitar sobre las tareas que realizan todos los trabajadores.
	Periodista Líder de Cuenta - Ejecutivos de cuenta (B - C)	- Capacitar sobre la elaboración de reportes.
	Directora ejecutiva - Periodista Líder de Cuenta - Ejecutivos de cuenta (B - C)	- Capacitar a todo el equipo sobre la actualización de Excel's de seguimiento de KPI's de cuentas cliente.
	Representante Líder de Cuenta	- Diseñar capacitaciones específicas de cada líder.
	Directora estratégica	- Capacitar al equipo en desarrollo de Storytelling.

	Directora estratégica	- Capacitar al equipo en desarrollo de contenido.
	Directora estratégica	- Capacitar al equipo en comunicación efectiva para presentaciones persuasivas.

Fuente: elaboración propia en base los resultados de las encuestas llevadas a cabo en febrero de 2022.

En el siguiente cuadro se unifican las necesidades de capacitación detectadas con la finalidad de facilitar la lectura de los resultados descritos en cada una de las técnicas de recolección utilizadas.

Resultados unificados de las necesidades de capacitación detectadas
- Capacitación en terminología de nuevos clientes.
- Información de nuevos clientes.
- Capacitar al equipo en desarrollo de Storytelling.
- Capacitar al equipo en desarrollo de contenido.
- Capacitar al equipo en comunicación efectiva para presentaciones persuasivas.
- Capacitar al equipo de trabajo en redacción de mails según tipo de cliente y relevancia de respuesta.
- Capacitar sobre la elaboración de reportes.
- Capacitar a todo el equipo sobre la actualización de Excel's de seguimiento.
- Capacitar a todo el equipo sobre la actualización de Excel's de seguimiento de metas y objetivos de cuentas cliente.
- Incluir en el plan anual de capacitación a los tres trabajadores que incorporan a partir de septiembre de 2022
- Refrescar la información del uso de herramientas y procedimientos.
- Diseñar capacitaciones específicas de cada líder.
- Capacitar sobre las tareas que realizan todos los trabajadores.
- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (GESTIÓN) - Pasar de superior a avanzado. (directoras)
- AUTONOMÍA - Pasar de medio a superior. (Periodista Líder de cuenta)
- ORIENTACIÓN AL LOGRO - Pasar de superior a avanzado. (Líderes de Cuenta)
- COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA (PERSUASIÓN) - Pasar de superior a avanzado. (Representante Líder de Cuenta)
- DISPOSICIÓN A APRENDER - Pasar de superior a avanzado. (Representante Líder de Cuenta)
- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (GESTIÓN) - Pasar de básico a medio. (Ejecutivos de Cuenta)
- INICIATIVA - PROACTIVIDAD - Pasar de básico a medio. (Ejecutivos de Cuenta)
- ORIENTACIÓN AL LOGRO - Pasar de básico a medio. (Ejecutivos de Cuenta)
- RESPONSABILIDAD - Pasar de básico a medio. (Ejecutivos de Cuenta)
- AUTONOMÍA - Pasar de básico a medio. (Ejecutivos de Cuenta A y C)

En el próximo apartado se retoman estos resultados para trabajar el análisis de las necesidades de capacitación, teniendo en cuenta variables propias del trabajo en la agencia. Para identificar con qué tipo de carencias se relacionan, cual se debe atender primero y si el beneficio supera el costo de llevar a cabo la capacitación correspondiente junto a las razones y variables que dieron origen a la brecha o necesidad y la toma de decisiones.

5.4.4 Análisis de Necesidades de capacitación.

Recapitulando, es importante volver a mencionar como punto de partida para el análisis de las necesidades de capacitación, la decisión que las directoras tomaron en enero de 2022 de incorporar personal a partir del mes de septiembre. La decisión apuntó a distribuir tareas operativas que realizan los líderes de cuenta para los ejecutivos de cuenta que pasan de ser tres a seis. Este punto es relevante pues se relaciona con la necesidad de las directoras de abocarse a tareas más estratégicas y directivas, pero también se vincula como variable que posibilita capacitar a los líderes en tareas que actualmente centraliza una de sus directoras.

Una vez realizado el relevamiento y la unificación de los resultados de las necesidades de capacitación detectadas, se optó por realizar una reunión de trabajo con las directoras. En esa reunión se trabajaron las razones por las cuales se creía que los ejecutivos de cuenta estaban en similares situaciones en cuanto a las competencias a mejorar. Una de las razones que acuñó la directora ejecutiva fue la falta de respuesta inmediata por parte de sus líderes directos a dudas operativas. La directora señaló que en el trabajo cotidiano las dudas de los ejecutivos suelen ser bastante similares y recurrentes. Otra de las razones por las cuales se originan esos resultados de bajo rendimiento en los ejecutivos, se relaciona con la falta de conocimiento de las tareas específicas que realizan los líderes. Ambas directoras coincidían en la reunión en la importancia de que cada líder capacite al resto del equipo para reforzar los conocimientos necesarios para implementar operativamente. Por último, la directora estratégica planteó que toma conocimiento en que deben ser más concretos los pedidos de tareas operativas como llenar un reporte o cargar datos en los Excel's de seguimiento.

Con respecto a los líderes, se optó por realizar una segunda reunión con ellos presentes para poder ahondar en las razones que dan origen a las necesidades de capacitación y escuchar sus sugerencias. Dicha reunión de trabajo se realizó en la misma semana, en ella las directoras mencionaron a los Líderes de Cuenta que iban a incorporarse tres nuevos integrantes al equipo en el rol de ejecutivos de cuenta para que ellos pudieran distribuir mejor su tiempo y delegar las tareas más operativas. El mensaje tuvo buena recepción por parte de los mandos medios. Luego, se trabajó en base a las razones de los resultados, los líderes coincidían en la necesidad de tener más tiempo disponible para concretar las metas y objetivos de cuenta. La líder media partner en la reunión comentó que: “Los KPI’s de cuenta llevan tiempo de reuniones y relacionamiento” haciendo referencia a la necesidad de más tiempo para concretar las metas y objetivos.

En el caso de la periodista líder de cuenta, además de estar en acuerdo con la necesidad de contar con más tiempo para tareas específicas menciona la necesidad de capacitar los nuevos ingresos para que sepan completar los Excel’s de seguimiento y actualizar reportes. En el caso del representante líder de cuenta, su aporte fue relacionado a la necesidad de capacitarse en cuanto a la redacción persuasiva para generar acuerdos sólidos con un menor desgaste de energía y recursos.

Con la información proporcionada en las reuniones, se puede decir que las razones que dan origen a las necesidades de capacitación son las siguientes:

- Falta de respuesta por parte de los líderes para los ejecutivos de cuenta ante dudas operativas.
- Necesidad de conocimiento de las tareas específicas que realizan los líderes por parte de los ejecutivos de cuenta.
- Pedidos poco concretos y organización poco efectiva de tareas por parte de la dirección para con sus colaboradores.
- Sobrecarga de tareas operativas para los líderes de cara al cumplimiento de las metas y objetivos de cuenta.

En el siguiente apartado se trabaja en base a la elección de las necesidades detectadas y las decisiones de que temas abordar.

5.5 Conclusiones

A modo de conclusión de la investigación diagnóstica el caso de la agencia de comunicación “Boutique” se analizó de la siguiente manera:

Necesidades de capacitación clasificadas:

1. Necesidades de capacitación por incorporación de conocimientos y habilidades.
 - Terminología y conocimiento de clientes con alto contenido tecnológico para todo el equipo.
 - Desarrollo de Storytelling para mandos medios.
 - Desarrollo de contenido para mandos medios y ejecutivos de cuenta.
 - Tareas de seguimiento y supervisión dirigido a mandos medios.
 - Mayor autonomía para ejecutivos de cuenta.
2. Necesidades de capacitación por discrepancia en la realización de las funciones o tareas:
 - Organización de trabajo y gestión organizacional dirigido a las directoras.
 - Presentaciones de reportes persuasivos y respuestas a clientes dirigido a mandos medios y ejecutivos de cuenta.
 - Escritura persuasiva dirigido al Representante Líder de Cuenta.

Causas actuales que dan origen a las necesidades de capacitación:

- Falta de respuesta por parte de los líderes para los ejecutivos de cuenta ante dudas operativas.
- Necesidad de conocimiento de las tareas específicas que realizan los líderes por parte de los ejecutivos de cuenta.
- Pedidos poco concretos y organización poco efectiva de tareas por parte de la dirección para con sus colaboradores.

- Sobrecarga de tareas operativas para los líderes de cuentas al cumplimiento de las metas y objetivos de cuenta.

Finalmente, Junto a las directoras se tomaron las siguientes decisiones:

- Incluir en la confección del plan de capacitación anual a los tres ejecutivos de cuenta que se incorporan en septiembre de 2022.
- Planificar el plan de capacitación para ser implementado a partir de julio de 2022.
- Planificar la capacitación un día sábado al mes.
- Incluir a todo el equipo en las capacitaciones específicas de cada líder de cuenta que comenzarían a partir de septiembre con la incorporación del personal ejecutivo de cuenta.
- Atender las necesidades del equipo acerca del mercado y el uso de la terminología de clientes relacionados con la tecnología (Startup).
- Atender la necesidad de crecimiento y organización del trabajo gestión organizacional por parte de las directoras.
- Llevar a cabo las capacitaciones específicas que requiere cada trabajador para la correcta ejecución de su tarea.

6 Segunda Parte: Propuesta de Plan Anual de Capacitación

En esta segunda parte del trabajo, se presenta la respuesta al objetivo general de elaborar un Plan Anual de Capacitación (PAC) que fuera elaborado a partir de las necesidades de capacitación detectadas en la etapa de diagnóstico.

En primer lugar, se propone la programación de la capacitación, en donde se presentan las líneas pedagógicas del trabajo, a que actores organizacionales incluye, el detalle de cada capacitación, la conformación de la estructura curricular (contenidos y perfiles de los/as capacitadores/as). En segundo lugar, se presenta el cronograma de capacitaciones elaborado a partir de considerar los pedidos específicos de las directoras de la agencia en relación a: días de capacitación, incorporación de personal, necesidades de incorporación de competencias y conocimientos prioritarios. En tercer lugar, se presenta el presupuesto del plan de capacitación. En el presupuesto total se tuvo en cuenta tanto los honorarios de los capacitadores como los sueldos por la jornada de capacitación de cada trabajador/a involucrado/a.

En cuarto lugar, se propone la modalidad de evaluación y seguimiento, el tipo de evaluación de conocimientos y monitoreo que se realizará para verificar lo esperable en cada instancia de incorporación de conocimientos, habilidades y competencias.

Por último, se presenta el diagrama del PAC para la agencia de comunicación R.A SRL que entrará en vigencia a partir de julio del 2022. En este apartado también se propone una conclusión de la totalidad del presente trabajo integrador final.

6.1 Programación de la capacitación.

Como ya fuera mencionado, el PAC fue diseñado en torno a las necesidades de capacitación detectadas en la etapa diagnóstica de este trabajo, también se tuvieron en cuenta factores como la incorporación de personal al plantel inicial y la urgencia de cada capacitación.

En este apartado se presenta la programación del PAC, la modalidad pedagógica que se lleva a cabo. También se hace referencia a los actores organizacionales que incluye cada capacitación propuesta, como está conformada la estructura curricular del plan, sus contenidos y perfiles de cada uno de los capacitadores.

Las capacitaciones por disponibilidad horaria de la organización se realizan los días sábados. Es importante destacar que los trabajadores dispuestos a realizar la capacitación, reciben un plus como incentivo económico (cuestión que se detalla con mayor exactitud en el apartado correspondiente al presupuesto). El plan anual comienza a implementarse en el mes de julio del año 2022, con fecha de finalización en el mes de febrero del 2022. Comprende un total de diez capacitaciones, los meses de julio y agosto contienen dos capacitaciones en cada mes, para los meses siguientes se planificó una capacitación mensual.

La programación del PAC incluye al total de trabajadores de la agencia, incluso a los ejecutivos de cuenta que se incorporan en el mes de septiembre. En cuanto a la propuesta pedagógica está diseñada para que el personal que participa de la capacitación pueda incorporar conocimiento teórico y práctico -mediante la resolución de casos- para que puedan ampliar y desarrollar su mapa de competencias. Para facilitar la comprensión del contenido teórico de cada capacitación, se propuso facilitar el material bibliográfico de la capacitación dos semanas antes de la fecha prevista. La propuesta es que todos los participantes tengan el material con antelación para tener una primera lectura. Es importante subrayar que la totalidad de las capacitaciones poseen casos prácticos para resolver, salvo excepciones que se detallan en cada ficha técnica.

Si bien cada capacitación cuenta con una evaluación relativa a la parte teórica diseñada por el capacitador, se planea también, dar un seguimiento y realizar

entrevistas para evaluar si el trabajador incorporo el contenido en su trabajo diario. Por último, y parte de la propuesta pedagógica, se propone que los trabajadores puedan recurrir a un banco de consultas una vez finalizada la capacitación.

El banco de consultas va ser un conjunto de recortes de videos editados de las propias capacitaciones. Se prevé contar con este banco completo al finalizar el plan anual de capacitaciones, pero por cada capacitación se contará con los videos a partir de los quince días de finalizada cada capacitación.

La estructura curricular conformada por diez capacitaciones está organizada temáticamente de la siguiente manera: *Organización de trabajo y gestión organizacional para directivos de alto nivel* dirigido a las directoras de la agencia, *Tareas de seguimiento y supervisión para mandos medios* dirigido a los líderes de cuenta, *Escritura persuasiva para negociación* dirigido al Representante Líder de Cuenta, *Desarrollo de Storytelling: El arte de contar historias* para mandos medios dirigido a los líderes de cuenta, *Terminología y conocimiento de clientes con alto contenido tecnológico* dirigido a todo el equipo, *Tareas operativas del Periodista Líder de Cuenta* para líderes y ejecutivos de cuenta, *Tareas operativas del Representante Líder de Cuenta* para líderes y ejecutivos de cuenta, *Tareas operativas del Líder Media Partner* para líderes y ejecutivos de cuenta, *Desarrollo de contenido* para mandos medios y ejecutivos de cuenta y finalmente, *Presentaciones de reportes persuasivos y respuesta a clientes* dirigido a mandos medios y ejecutivos de cuenta.

En todas las capacitaciones diseñadas se hace hincapié en que el capacitador debe incentivar a la participación de los asistentes. Quien capacita también recibe un feedback de los asistentes a partir de una encuesta que se realiza en cada capacitación.

A continuación, se detalla la ficha técnica de cada capacitación en donde se mencionan los objetivos, los contenidos a trabajar, personal participante, modalidad de dictado, modalidad de evaluación y duración de la misma.

Organización del trabajo y gestión organizacional.

Objetivo:

El objetivo principal es que los participantes puedan incorporar herramientas de organización de trabajo gerencial estilo de liderazgo por gestión de competencias.

Contenidos:

- Desarrollo de habilidades directivas.
- Delegar funciones en entornos cambiantes.
- Gestión del cambio.
- organización del trabajo para directivos.
- Estrategias de conducción.
- Gestión por competencias.
- Evaluación de proyectos.

Metodología y duración:

1 día – 6 horas – Modalidad virtual sincrónica.

Mentoría de 6 horas de consulta durante el mes en curso con el especialista.

Participantes:

Directora Estratégica - Directora Ejecutiva.

Evaluación:

Evaluación de un caso práctico.

En esta capacitación, el facilitador es un especialista externo recomendado por el Representante Líder de Cuenta. El capacitador es CEO (Chief Executive Officer) de una importante cadena de hoteles latinoamericanos. La capacitación incluye seis horas de mentoría para que las directoras puedan realizar consultas y tener un seguimiento. Se prevé que al mes de finalizada la capacitación las directoras se reúnen para compartir experiencias a partir de lo trabajado con la finalidad de darle un seguimiento a las competencias adquiridas.

Tareas de seguimiento y supervisión para mandos medios.

Objetivos:

El objetivo principal es que los participantes puedan reconocer cuales son las tareas de seguimiento y supervisión que deben realizar con los ejecutivos de cuenta e incorporar herramientas de Liderazgo.

Contenidos:

- Tareas de seguimiento.
- Tareas de supervisión.
- Liderazgo de equipos de trabajo.
- Comunicación efectiva para equipos de trabajo.

Metodología y duración:

1 día – 6 horas – Modalidad virtual sincrónica.

Participantes:

Líderes de Cuenta.

Evaluación:

Evaluación teórica y caso práctico a resolver.

La capacitación de Tareas de seguimiento y supervisión para mandos medios, es dictada por las directoras de la agencia, la evaluación teórica apunta a retomar conceptos claves para la agencia Boutique. En esta capacitación se propone brindar herramientas al personal de mando medio para que conozca en profundidad el estilo de liderazgo y acompañamiento que la agencia requiere y propone estratégicamente para su correcto funcionamiento. Se prevé que al mes de finalizada la participación, se lleve a cabo una reunión con los tres líderes para que compartan experiencias enriquecedoras y cuenten con el apoyo de la dirección.

Escritura persuasiva para negociación

Objetivo:

El objetivo principal es que el participante incorpore herramientas para implementar en la redacción de escritura persuasiva.

Contenidos:

- Comunicación estratégica.
- Escritura persuasiva.
- Negociación.
- Estrategias de cierre.

Metodología y duración:

1 día – 4 horas – Modalidad virtual sincrónica.

Participante:

Líder Representante de Cuenta.

Evaluación:

Evaluación de un caso práctico.

La tercera capacitación de Escritura Persuasiva, está dirigida al Representante líder de cuenta. En esta capacitación la instructora es la directora estratégica, quien evalúa al participante con un caso práctico de resolución. Al mes de concluida la capacitación, el participante se reúne con ambas directoras para compartir como fue la evolución respecto a la experiencia práctica en el ambiente laboral diario.

Desarrollo de Storytelling: El arte de contar historias.

Objetivos:

El objetivo es transmitir conocimientos básicos para que los participantes puedan incursionar en el desarrollo de Storytelling, brindar soporte y colaborar en el desarrollo estratégico.

Contenidos:

- ¿Qué es el Storytelling?
- Técnicas narrativas.
- Comunicaciones con propósito.
- Comunicación verbal y no verbal.
- Contar historias que inspiren.
- Desarrollo de Storytelling.

Metodología y duración:

1 día – 6 horas – Modalidad virtual sincrónica.

Participantes:

Directora ejecutiva y mandos medios.

Evaluación:

Evaluación teórica y caso práctico a resolver.

La capacitación en Storytelling también es dictada por la directora estratégica quien a su vez es especialista en el tema. La misma cuenta con un caso práctico de resolución y una evaluación teórica.

Terminología y conocimiento de clientes con alto contenido tecnológico.

Objetivos:

El objetivo principal es actualizar e incorporar conocimientos específicos sobre clientes con alto contenido tecnológico.

Contenidos:

- ¿Qué son las Startup?
- Terminología del mercado IT.
- Tipos de clientes IT.
- Desafíos de marketing en clientes con alto contenido tecnológico.

Metodología y duración:

1 día – 6 horas – Modalidad virtual sincrónica.

Participantes:

Todo el equipo.

Evaluación:

Evaluación teórica del curso.

Esta capacitación está dirigida al equipo completo que forma parte de la agencia. El capacitador en este caso, es un especialista externo cliente de la agencia de comunicación especialista en Startup y tecnologías IT. La evaluación teórica se vincula con los conceptos y procesos trabajados. Durante la capacitación se propone un intercambio de experiencias a partir del relacionamiento con las cuentas cliente de alto contenido tecnológico. Al mes de finalizada la capacitación se propone una reunión de todo el equipo de trabajo para compartir experiencias vinculadas con la capacitación.

Las siguientes tres capacitaciones (*Capacitación de la Líder Periodista, Capacitación del Líder Representante y Capacitación del Media Partner*), son dictadas por los Líderes de Cuenta, el objetivo perseguido es el mismo en los tres casos. Transmisión de

conocimiento teórico, experiencias y ejemplos prácticos de uso cotidiano. La idea es aprovechar y potenciar el enriquecimiento mutuo de los actores a partir de la amplia experiencia práctica de los Líderes y el conocimiento previo de los ejecutivos de cuenta. Para el diseño de la capacitación, los Líderes cuentan con el acompañamiento y asesoría de la directora estratégica experta en capacitación.

Capacitación de la Líder Periodista

Objetivos:

Trasmitir conocimientos teóricos, experiencias y tareas operativas con ejemplos prácticos. Se espera que los participantes puedan apropiarse del contenido de la capacitación y aplicarlo en sus jornadas de trabajo.

Contenidos:

- Principios básicos para publicaciones en medios.
- Relacionamiento con periodistas y editores.
- Speeches para entrevistas: Elaboración preguntas y respuestas para clientes.
- Búsqueda y gestión de notas en medios para clientes.
- Gestión de materiales de prensa con medios.
- Envío de materiales de prensa por plataforma de envío masivo.
- Redacción de mails de respuestas a clientes.
- Redacción de publicaciones para redes sociales de la agencia.
- Perfiles de voceros.
- Envío de campañas de email mediante plataforma.
- Seguimiento de publicaciones de notas en medios de clientes.
- Búsqueda de contactos y actualización de base de datos.
- Elaboración de reportes mensuales y presentación a clientes.
- Transcripción de audios de clientes.

Metodología y duración:

1 día – 6 horas – Modalidad virtual sincrónica.

Participantes:

Mandos medios y ejecutivos de cuenta.

Evaluación:

Evaluación teórica y caso práctico a resolver.

Capacitación del Líder Representante

Objetivos:

Trasmitir conocimientos teóricos, experiencias y tareas operativas con ejemplos prácticos. Se espera que los participantes puedan apropiarse del contenido de la capacitación y aplicarlo en sus jornadas de trabajo.

Contenidos:

- Gestionar y representar la marca.
- Generar alianzas y relacionamiento con los medios de comunicación.
- Envío de materiales de prensa por plataforma de envío masivo.
- Posteo de publicaciones en redes sociales de la agencia.
- Actualización de gestiones en Excel's internos y biblias.
- Contrataciones de proveedores, principios básicos.
- Soporte en eventos corporativos.
- Búsqueda y gestión de notas en medios para clientes.
- Búsqueda, contacto, actualización y postulación de eventos para clientes.
- Búsqueda de contactos (periodistas) y actualización de base de datos.
- Elaboración de reportes mensuales y presentación a clientes.
- Transcripción de audios de clientes.

Metodología y duración:

1 día – 6 horas – Modalidad virtual sincrónica.

Participantes:

Mandos medios y ejecutivos de cuenta.

Evaluación:

Evaluación teórica y caso práctico a resolver.

Capacitación de la Líder Media Partner

Objetivos:

Trasmitir conocimientos teóricos, experiencias y tareas operativas con ejemplos prácticos. Se espera que los participantes puedan apropiarse del contenido de la capacitación y aplicarlo en sus jornadas de trabajo.

Contenidos:

- Acuerdos con medios y clientes.
- Acuerdos de partnership en eventos.
- Acuerdos de speaker opportunity para eventos.
- Implementación de acuerdos de visibilidad de clientes.
- Gestionar entrevistas para clientes y periodistas.
- Realizar el seguimiento de publicaciones de notas en medios de clientes.
- Cargar notas y entrevistas en sistemas.
- Representar la agencia.
- Gestión de clientes:
 - o Confección de agenda de entrevistas.
 - o Seguimiento para la revisión y aprobación de materiales.
 - o Coordinación de reuniones.
 - o Envío semanal de publicaciones digitales.

Metodología y duración:

1 día – 6 horas – Modalidad virtual sincrónica.

Participantes:

Mandos medios y ejecutivos de cuenta.

Evaluación:

Evaluación teórica y caso práctico a resolver.

En las siguientes dos capacitaciones que se presentan a continuación (*Desarrollo de contenido de impacto* y *Presentaciones de reportes persuasivos y respuestas a clientes*), la directora estratégica es quien capacita al equipo debido a su experiencia como en desarrollo de contenido de impacto y capacitación en organizaciones. La propuesta

también es reunirse al mes de finalizadas las capacitaciones para compartir experiencias respecto al uso o aplicación de los contenidos en sus tareas. En ambas capacitaciones las evaluaciones son teóricas y prácticas. Junto al material teórico más el contenido audiovisual se apuesta a que los trabajadores puedan seguir apropiándose de los conocimientos y a su vez cuenten con material de consulta.

Desarrollo de contenido de impacto.

Objetivos:

El objetivo principal es que los participantes comprendan cómo se elabora contenido en marketing. Cuáles son las etapas que forman parte del desarrollo de contenido estratégico y puedan aplicarlo en sus jornadas de trabajo.

Contenidos:

- ¿Qué es el contenido de impacto?
- Etapas de elaboración.
- Desarrollo de contenido.
- Comunicación verbal y no verbal.
- Formatos publicitarios.
- Estrategias.

Metodología y duración:

1 día – 5 horas – Modalidad virtual sincrónica.

Participantes:

Directora Ejecutiva, mandos medios y ejecutivos de cuenta.

Evaluación:

Evaluación de caso práctico.

Presentaciones de reportes persuasivos y respuestas a clientes.

Objetivos:

El objetivo principal es que los participantes puedan incorporar herramientas para incorporar en su jornada laboral. Generar reportes orientados al tipo de cuenta cliente. Responder estratégicamente consultas de clientes.

Contenidos:

- Reportes. Etapas de elaboración.
- Tipos de cuentas cliente.
- Respuestas a clientes.
- Cotizaciones.
- Comunicación estratégica con clientes.

Metodología y duración:

1 día – 5 horas – Modalidad virtual sincrónica.

Evaluación:

Evaluación de caso práctico.

A continuación, en la siguiente página, se expone un cuadro de síntesis de las capacitaciones en donde se consigna el título de la capacitación, el puesto del personal alcanzado y se detalla el capacitador asignado.

Capacitaciones	Personal alcanzado	Capacitador
<i>Organización de trabajo y gestión organizacional para directivos de alto nivel</i>	Directoras	Especialista Externo
<i>Tareas de seguimiento y supervisión para mandos medios.</i>	Líderes	Directoras
<i>Escritura persuasiva para negociación</i>	Representante Líder de Cuenta	Directora Estratégica
<i>Desarrollo de Storytelling para mandos medios.</i>	Líderes	Directora Estratégica
<i>Terminología y conocimiento clientes con alto contenido tecnológico de nuevos clientes para todo el equipo.</i>	Equipo completo	Especialista Externo
<i>Tareas operativas específicas del Periodista Líder de Cuenta</i>	2- Líderes y Ejecutivos	Periodista Líder de Cuenta
<i>Tareas operativas específicas del Representante Líder de Cuenta</i>	2 - Líderes y Ejecutivos	Representante Líder de Cuenta
<i>Tareas operativas específicas del Líder Media Partner</i>	2 - Líderes y Ejecutivos	Líder Media Partner
<i>Desarrollo de contenido para mandos medios y ejecutivos de cuenta.</i>	Líderes y Ejecutivos	Directora Estratégica
<i>Presentaciones de reportes persuasivos y respuestas a clientes dirigido a mandos medios y ejecutivos de cuenta.</i>	Líderes y Ejecutivos	Directora Estratégica

En el próximo apartado se exponen en detalle las fechas de las capacitaciones que componen el PAC junto a la duración y la proyección total para la ejecución.

6.2 Cronograma de capacitaciones.

El PAC se diseñó para comenzar a ejecutarse en julio del 2022, las directoras compartieron a lo largo de las reuniones, que todos los años diseñan un plan estratégico de planificación para la agencia. Este diseño estratégico se suele realizar a mediados de julio, para pensar la agencia a futuro, expandir la oferta, buscar nuevos clientes y principalmente rediseñar la empresa. Posee especial énfasis en la organización interna, por tal motivo, las directoras planean incorporar en el diseño del plan estratégico a las capacitaciones que forman parte del PAC. En relación al plan estratégico de la agencia se delineó un determinado orden para las capacitaciones.

El comienzo del ciclo está destinado a las directoras. Se decidió que la capacitación comience el sábado dos de julio, para poder ser parte de la planificación estratégica del 2023. Las siguientes nueve capacitaciones se realizan el tercer o cuarto sábado del

mes para no coincidir con las fechas de cierre de entrega de materiales a cuentas cliente. Como se menciona a lo largo del trabajo, los días sábados no suelen ser días laborales con excepción de eventos o actividades puntuales con clientes.

Otro aspecto importante a tener en consideración en relación a la definición del cronograma de capacitaciones fue la incorporación de personal en el mes de septiembre, con lo cual las cuatro primeras capacitaciones no incluyen a los ejecutivos de cuenta quienes comienzan a capacitarse en el mes de septiembre cuando el equipo está completo.

El último aspecto a partir del cual se terminaron de definir las fechas fue la prioridad de incorporación de conocimientos. En orden de prioridad, luego de atender a las directoras, fue la capacitación de tareas de mandos medios también ocupa un lugar central por ello se decidió incorporarla el mismo mes de julio. En agosto se eligió continuar con una capacitación que atiende las necesidades del líder representante respecto a la escritura persuasiva para la negociación, también en agosto, hay una segunda capacitación que apunta a introducir a los mandos medios en términos técnicos y prácticos sobre el desarrollo de Storytelling. En septiembre un especialista externo capacita a toda la agencia con respecto a mercados de alto contenido tecnológico y su terminología. Los meses de octubre, noviembre y diciembre conllevan una capacitación cada uno donde son los líderes quienes capacitan a los ejecutivos de cuenta respecto a las tareas, funciones y objetivos específicos. En enero se capacita a todo el equipo en cuanto al desarrollo de contenido de impacto y el plan concluye en febrero con la capacitación de presentaciones de reportes persuasivos y respuestas a clientes para todo el equipo. Para simplificar la comprensión del mismo en la página siguiente se puede apreciar el cronograma del Plan Anual de Capacitación.

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES								
capacitación	Julio	Agosto	Septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero
<i>Organización de trabajo y gestión organizacional para directivos de alto nivel</i>	02/07/2022							
<i>Tareas de seguimiento y supervisión para mandos medios.</i>	30/07/2022							
<i>Escritura persuasiva para negociación</i>		20/08/2022						
<i>Desarrollo de Storytelling para mandos medios.</i>		27/08/2022						
<i>Terminología y conocimiento clientes con alto contenido tecnológico de nuevos clientes para todo el equipo.</i>			24/09/2022					
<i>Tareas operativas específicas del Periodista Líder de Cuenta</i>				22/10/2022				
<i>Tareas operativas específicas del Representante Líder de Cuenta</i>					19/11/2022			
<i>Tareas operativas específicas del Líder Media Partner</i>						10/12/2022		
<i>Desarrollo de contenido para mandos medios y ejecutivos de cuenta.</i>							28/01/2022	
<i>Presentaciones de reportes persuasivos y respuestas a clientes dirigido a mandos medios y ejecutivos de cuenta.</i>								25/02/2022

6.3 Presupuesto

En este apartado se presenta el presupuesto del PAC a partir de la utilización de cuadros para una mejor comprensión lectora en los cuales se detalla cada uno de los rubros que lo componen. Cabe señalar que para la confección del presupuesto se tuvo en cuenta el público asistente junto al valor sus honorarios de los capacitadores. Como este plan de capacitación es dictado mediante la modalidad online, los elementos para las capacitaciones no implican un costo adicional, el medio de comunicación elegido es zoom plataforma mediante la cual la agencia trabaja y brinda asesoramientos con mayor frecuencia. Esta plataforma si bien es paga, la agencia la tiene dentro de su presupuesto anual lo cual no implica un costo adicional. Asimismo, al proponer un dictado de cada una de las capacitaciones mediante el formato online, los participantes pueden optar por cursar desde sus hogares, con lo tampoco existe un costo adicional de traslado o de alquiler de oficina.

En el siguiente cuadro se puede visualizar el valor de la hora simple de cada trabajador según el puesto que ocupa. Seguido a ello se puede observar el valor de la hora al cien por ciento que las directoras eligieron abonar a los participantes, junto al valor hora al doscientos por ciento que optaron para quienes elaboran una capacitación.

Puesto	Valor hora	Plus 100% por asistencia a capacitación	Plus al 200% por armado y dictado de capacitación
Ejecutivo de cuenta	\$950,00	\$1.900,00	No aplica
Representante Líder de Cuenta	\$1.560,00	\$3.120,00	\$4.680,00
Líder Media Partner	\$1.300,00	\$2.600,00	\$3.900,00
Periodista Líder de Cuenta	\$1.300,00	\$2.600,00	\$3.900,00

Capacitaciones	Duración de la capacitación	Asistentes		Valor total
		Líderes	Ejecutivos	
<i>Organización de trabajo y gestión organizacional para directivos de alto nivel</i>	6hs	No asiste.	No asiste.	-
<i>Tareas de seguimiento y supervisión para mandos medios.</i>	6hs	Líderes.	No asiste.	\$49.920,00
<i>Escritura persuasiva para negociación</i>	4hs	Representante Líder de Cuenta	No asiste.	\$12.480,00
<i>Desarrollo de Storytelling para mandos medios.</i>	6hs	Líderes.	No asiste.	\$49.920,00
<i>Terminología y conocimiento clientes con alto contenido tecnológico de nuevos clientes para todo el equipo.</i>	6hs	Líderes.	Ejecutivos	\$118.320,00
<i>Tareas operativas específicas del Periodista Líder de Cuenta</i>	6hs	2 Líderes	Ejecutivos	\$102.720,00
<i>Tareas operativas específicas del Representante Líder de Cuenta</i>	6hs	2 Líderes	Ejecutivos	\$99.600,00
<i>Tareas operativas específicas del Líder Media Partner</i>	6hs	2 Líderes	Ejecutivos	\$102.720,00
<i>Desarrollo de contenido para mandos medios y ejecutivos de cuenta.</i>	5hs	Líderes.	Ejecutivos	\$98.600,00
<i>Presentaciones de reportes persuasivos y respuestas a clientes dirigido a mandos medios y ejecutivos de cuenta.</i>	5hs	Líderes.	Ejecutivos	\$98.600,00

En este cuadro de elaboración propia, se especifica la duración de cada capacitación junto al valor total que se debe abonar a los participantes. En el caso de las directoras el valor de capacitación no aplica. A continuación, se unifica y especifica en un cuadro de doble entrada el presupuesto total de las diez capacitaciones junto a los honorarios de cada capacitador.

Capacitaciones	Público asistente	Sueldos de Asistentes	Capacitador	Valor de capacitación	Subtotal
<i>Organización de trabajo y gestión organizacional para directivos de alto nivel</i>	Directoras	No aplica	Especialista Externo	\$220.000,00	\$220.000,00
<i>Tareas de seguimiento y supervisión para mandos medios.</i>	Líderes	\$49.920,00	Directoras	No aplica	\$49.920,00
<i>Escritura persuasiva para negociación</i>	Representante Líder de Cuenta	\$12.480,00	Directora Estratégica	No aplica	\$12.480,00
<i>Desarrollo de Storytelling para mandos medios.</i>	Líderes	\$49.920,00	Directora Estratégica	No aplica	\$49.920,00
<i>Terminología y conocimiento clientes con alto contenido tecnológico de nuevos clientes para todo el equipo.</i>	Equipo completo	\$118.320,00	Especialista Externo	\$215.000,00	\$333.320,00
<i>Tareas operativas específicas del Periodista Líder de Cuenta</i>	2 Líderes y Ejecutivos	\$102.720,00	Periodista Líder de Cuenta	\$23.400,00	\$126.120,00
<i>Tareas operativas específicas del Representante Líder de Cuenta</i>	2 Líderes y Ejecutivos	\$99.600,00	Representante Líder de Cuenta	\$28.080,00	\$127.680,00
<i>Tareas operativas específicas del Líder Media Partner</i>	2 Líderes y Ejecutivos	\$102.720,00	Líder Media Partner	\$23.400,00	\$126.120,00
<i>Desarrollo de contenido para mandos medios y ejecutivos de cuenta.</i>	Líderes y Ejecutivos	\$98.600,00	Directora Estratégica	No aplica	\$65.208,00
<i>Presentaciones de reportes persuasivos y respuestas a clientes dirigido a mandos medios y ejecutivos de cuenta.</i>	Líderes y Ejecutivos	\$98.600,00	Directora Estratégica	No aplica	\$65.208,00
				Total	\$1.175.976,00

6.4 Modalidad de evaluación y seguimiento

La modalidad de evaluación y seguimiento del PAC incluye el tipo de evaluación de conocimientos y monitoreo que se realizará para verificar lo esperable en cada instancia de incorporación de conocimientos, habilidades y competencias. Este tipo de evaluación se denomina “evaluación del proceso” que en el campo educativo se denomina como “evaluación auténtica”.

Martínez E. y Martínez A (2009) definen a la evaluación del proceso de capacitación como un análisis acerca de la ejecución de la capacitación, en donde se procura determinar mediante distintos mecanismos, si los participantes lograron adquirir las competencias deseadas. Realizar este análisis permite también, retroalimentar a el proceso de aprendizaje evaluando que tan congruentes son con respecto a los resultados esperados, (Werther y Davis, 2008).

En este PAC se propone evaluar el proceso de capacitación identificando las competencias adquiridas por los participantes a partir de la resolución de casos prácticos. Para identificar los conocimientos teóricos adquiridos, se utilizará un formulario de satisfacción, donde además de completar preguntas teóricas los trabajadores podrán proponer mejoras para dar feedback al evaluador y a la capacitación en sí misma.

Como se puede apreciar en Gordillo (2004), para dar cuenta del impacto que pudo tener un proceso de capacitación, se puede utilizar como instrumento de evaluación la entrevista a mandos medios de la organización para dar cuenta de cambios observables relacionados con las competencias adquiridas por el personal a cargo.

A continuación, se presenta un cuadro de doble entrada que contiene de manera explícita cada uno de los mecanismos de evaluación del proceso de aprendizaje por competencias, instrumentos y acciones para evaluar el proceso de aprendizaje en cada capacitación planteada para el PAC.

Capacitación	Instrumentos para evaluar el proceso de aprendizaje				Actores	
	Mecanismos de evaluación	Durante la capacitación	Finalizada la capacitación	Al mes de cursada la capacitación	Destinatarios	Capacitador
<i>Organización de trabajo y gestión organizacional</i>	Práctico.	Resolución de caso práctico.	Mentoría de 6 horas de consulta con el especialista.	Reunión intercambio de experiencias entre ambas directoras.	Directoras	Especialista externo
<i>Tareas de seguimiento y supervisión para mandos medios.</i>	Teórico - Práctico.	Resolución de caso práctico.	Encuesta de satisfacción.	Entrevista a Líderes de cuenta y Ejecutivos de cuenta.	Líderes de cuenta	Directoras
<i>Escritura persuasiva para negociación</i>	Evaluación de caso práctico.	Resolución de caso práctico.	Encuesta de satisfacción.	Entrevista de las directoras con el Líder Representante de Cuenta.	Líderes de Representante de Cuenta	Directora Estratégica
<i>Capacitación en Storytelling: El arte de contar historias.</i>	Teórico - Práctico.	Resolución de caso práctico.	Encuesta de satisfacción.	Entrevista a Líderes de cuenta/Ejecutivos de cuenta.	Directora Ejecutiva - Líderes de Representante de Cuenta	Directora Estratégica
<i>Terminología y conocimiento de clientes con alto contenido tecnológico.</i>	Teórico	Intercambio de experiencias.	Encuesta de satisfacción.	Reunión del equipo completo de trabajo.	Todo el equipo.	Especialista externo
<i>Capacitación de la Líder Periodista</i>	Teórico - Práctico.	Resolución de caso práctico.	Encuesta de satisfacción.	Reunión del equipo completo de trabajo.	Directoras - Líder Representante - Líder Media Partner - Ejecutivos de Cuenta.	Líder Periodista
<i>Capacitación del Líder Representante</i>	Teórico - Práctico.	Resolución de caso práctico.	Encuesta de satisfacción.	Reunión del equipo completo de trabajo.	Directoras - Líder Periodista - Líder Media Partner - Ejecutivos de Cuenta.	Líder Representante
<i>Capacitación de la Líder Media Partner</i>	Teórico - Práctico.	Resolución de caso práctico.	Encuesta de satisfacción.	Reunión del equipo completo de trabajo.	Directoras - Líder Periodista - Líder Representante - Ejecutivos de Cuenta.	Líder Media Partner
<i>Desarrollo de contenido de impacto.</i>	Teórico - Práctico.	Resolución de caso práctico.	Encuesta de satisfacción.	Reunión del equipo completo de trabajo.	Directora Ejecutiva - Líderes de Cuenta - Ejecutivos de Cuenta.	Directora Estratégica
<i>Presentaciones de reportes persuasivos y respuestas a clientes.</i>	Teórico - Práctico.	Role playing	Cuestionario - Encuesta de satisfacción.	Reunión del equipo completo de trabajo.	Directora Ejecutiva - Líderes de Cuenta - Ejecutivos de Cuenta.	Directora Estratégica

6.5 Plan Anual de Capacitación

Plan anual de capacitación			
Capacitaciones	Fechas	Actores	
		Destinatarios	Capacitadores
<i>Organización de trabajo y gestión organizacional para directivos de alto nivel</i>	02/07/2022	Directoras	Especialista externo
<i>Tareas de seguimiento y supervisión para mandos medios.</i>	30/07/2022	Líderes de cuenta	Directoras
<i>Escritura persuasiva para negociación</i>	20/08/2022	Líderes de Representante de Cuenta	Directora Estratégica
<i>Desarrollo de Storytelling para mandos medios.</i>	27/08/2022	Directora Ejecutiva - Líderes de Representante de Cuenta	Directora Estratégica
<i>Terminología y conocimiento clientes con alto contenido tecnológico de nuevos clientes para todo el equipo.</i>	24/09/2022	Equipo completo	Especialista externo
<i>Tareas operativas específicas del Periodista Líder de Cuenta</i>	22/10/2022	Directoras - Líder Representante - Líder Media Partner - Ejecutivos de Cuenta.	Líder Periodista
<i>Tareas operativas específicas del Representante Líder de Cuenta</i>	19/11/2022	Directoras - Líder Periodista - Líder Media Partner - Ejecutivos de Cuenta.	Líder Representante
<i>Tareas operativas específicas del Líder Media Partner</i>	10/12/2022	Directoras - Líder Periodista - Líder Representante - Ejecutivos de Cuenta.	Líder Media Partner
<i>Desarrollo de contenido para mandos medios y ejecutivos de cuenta.</i>	28/01/2022	Directora Ejecutiva - Líderes de Representante de Cuenta - Ejecutivos de Cuenta.	Directora Estratégica
<i>Presentaciones de reportes persuasivos y respuestas a clientes dirigido a mandos medios y ejecutivos de cuenta.</i>	25/02/2022	Directora Ejecutiva - Líderes de Representante de Cuenta - Ejecutivos de Cuenta.	Directora Estratégica

6.6 Conclusiones

Las conclusiones del presente trabajo parten de una visión personal con énfasis en el ejercicio profesional y apoyo teórico-metodológico. En primer lugar, desde la etapa diagnóstica, es importante contar con alternativas a la hora de planificar. Los tiempos en las organizaciones son dinámicos al igual que las personas que componen una empresa. Durante la etapa diagnóstica se repactaron reuniones, se desdoblaron entrevistas y se incorporaron técnicas en el proceso de elaboración. La variable cambiante del entorno organizacional es un plus que desde mi perspectiva plantea desafíos que pueden ser favorables siempre y cuando se opte por atenderlos e incorporarlos a la gestión integral estratégica.

En segundo lugar, la ausencia de un departamento de Gestión Humana fue un desafío interesante. La confección de documentos propios de la administración de personal como el organigrama organizacional, descriptivos de puestos, evaluaciones de desempeño entre otros fueron una experiencia “muy rica” del ejercicio profesional. Gracias a los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera en Relaciones del Trabajo, el material pudo ser elaborado y fue un pilar necesario para comenzar con el diagnóstico de necesidades de capacitación, indispensable para la posterior elaboración del Plan Anual.

Con respecto al funcionamiento de la agencia, si bien, una vez por año realizaban feedback's de desempeño a sus colaboradores. Estos feedback's no eran registrados. Este es otro hallazgo del ejercicio profesional, la importancia de registrar las actividades que se llevan a cabo dentro una empresa, registrar antecedentes en pos de una visión estratégica. A partir de la elaboración del PAC en la agencia tomaron la decisión de grabar todas las capacitaciones y confeccionar un banco de consultas.

Otra de las conclusiones se relaciona con la búsqueda de la posibilidad. Al comenzar este trabajo las directoras de la agencia hacían hincapié en la carencia de tiempo para capacitar al personal. Si bien, la agenda semanal se encontraba prácticamente todos los días completa. La solución surgió a partir de la indagación, los días sábados estaban fuera del mapa de posibilidades. Con la propuesta de capacitar los sábados se optó

también por abonar a los trabajadores un plus por participar de las capacitaciones. La recepción no solo fue aceptada por el mencionado incentivo sino por el hecho de atender las necesidades en pos de un crecimiento conjunto.

Por último, es importante mencionar que el Plan Anual de Capacitación debe tener continuidad. Este trabajo brinda soluciones de mejora transversales a la agencia en el periodo en el cual se recabo la información. Seguramente surjan nuevas necesidades de capacitación con el correr del tiempo y con ello se debe volver a elaborar un nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación.

7 Bibliografía:

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Barrantes, M., López, M. & Fernández, M. A (2014). *Las representaciones geométricas en los libros de textos utilizados en la Comunidad Autónoma de Extremadura*. Campo abierto: Revista de educación, Vol. 33, N° 1, págs. 97-116
- Blake, O. (2008), *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Ed. Macchi.
- Carbonelli, M; Esquivel, J C e Irrazábal, G (2011). *Introducción al conocimiento científico y a la metodología de la investigación*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9° ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A de C.V.
- De Sousa, M. (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Caracas, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Gordillo, H. (2004). Evaluación de competencias laborales. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- Gore, E. (2001), *La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones, la generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas.
- Heinz, M. (2007). *La capacitación como recurso dinamizador del cambio organizacional*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado.
- Martínez, M. (1991). *La investigación cualitativa etnográfica en educación: Manual teórico – práctico*. Venezuela.

- Martínez, E y Martínez, A. (2009). *Capacitación por competencia: principios y métodos*. Chile. Recuperado de:
https://www.academia.edu/11305334/Capacitaci%C3%B3n_por_competencias_Principios_y_m%C3%A9todos
- Mendoza Nuñez, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*, Ed. Trillas, 5ta edición, México.
- Meo, Analía Inés (2010). *Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social. La experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina*. En *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, Vol., Núm. 44, pp. 1-30. [Fecha de consulta 2 de Marzo de 2020]. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950240001>
- Werther, W y Davis, K. (2008). *El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas*. (6° ed.). México: The McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.

8 Anexos:

[REDACTED]

Atte. Prof. Ing. Esteban Córdoba
CC. Axel Arnaldo Rojas
Ref: Carta autorización TIF

Buenas tardes,

Por medio de la presente les manifestamos nuestra aceptación para el relevamiento de información a través de encuestas, realización de entrevistas, revisión de material web y toda otra tarea asociada al desarrollo del Trabajo Final Integrador a cargo del estudiante Axel Arnaldo Rojas, así como también la publicación de dicha información con fines pedagógicos y académicos, garantizando la confidencialidad y anonimato de la empresa que lidero.

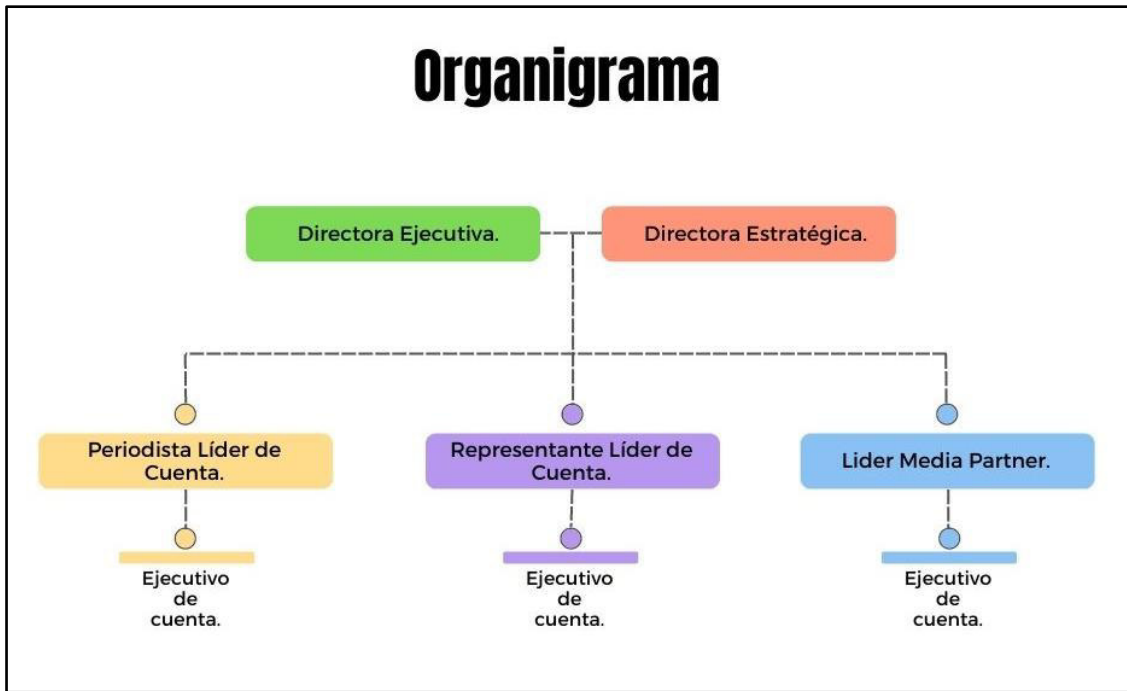
Sin otro particular,
Saluda a ustedes muy atentamente

[REDACTED]
[Handwritten signature]

[REDACTED]
Cofundadora & Directora
[REDACTED]

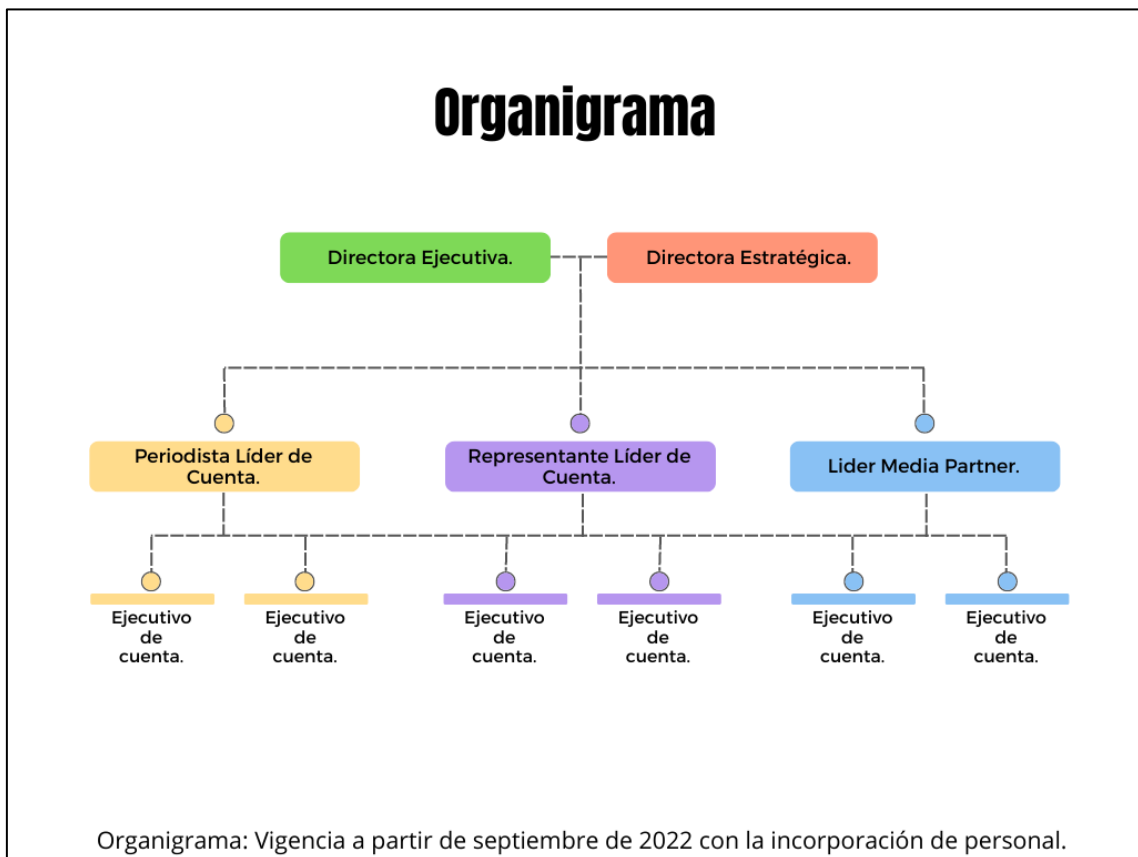
Anexo - 1 Carta de autorización.

Organigrama



Anexo - 2 Organigrama

Organigrama



Anexo - 3 Organigrama vigente a partir de septiembre

Jueves 22/07/2021

Entrevista semiestructurada a cofundadoras de la empresa "R.A.S.R.L"

1. Preguntas exploratorias (historia - descripción – estructura)

- Si compartieran la historia de la empresa, ¿Cuál sería?
- ¿Para qué crearon "R.A.S.R.L"?
- ¿Cuándo crearon "R.A.S.R.L"?
- ¿Cómo está constituida la empresa?
- ¿Cuál es su sede física?

2. Preguntas exploratorias (organización - tareas - trabajadores)

- ¿Cuentan con un organigrama de la empresa? En caso de no tener, ¿Cómo está constituida?
- ¿Qué puestos de trabajo existen en la empresa?
- ¿Cuántas personas conforman "R.A.S.R.L"?
- ¿Cuentan con perfiles o descriptivos de puestos? En caso de no tener, ¿Está definida la función de cada integrante del equipo? ¿Qué tareas desempeñan cada uno incluidas ustedes?
- ¿Trabajan con agentes externos a la empresa?
- ¿Cómo sería un día de trabajo en "R.A.S.R.L"?
- ¿Poseen un manual de procedimiento/buenas prácticas?
- ¿Realizan evaluaciones de desempeño? En caso de no hacerlas, ¿Cómo miden el desempeño de los trabajadores?
- ¿Cómo son las jornadas de trabajo de los miembros de "R.A.S.R.L"?
- ¿Realizan capacitaciones? En caso de hacerlas, ¿Para qué, con qué objetivo?
- ¿Detectan alguna necesidad de capacitación?
- ¿Evalúan el feedback de sus trabajadores?

3. Preguntas exploratorias (Empresa - Clientes)

- ¿Poseen misión, visión y valores? En caso de tenerlas y compartirla, ¿Le encuentran valor? ¿Las relacionan con el presente de la empresa?
- ¿Detectan algún área de posible potencial?
- ¿Tienen definidos objetivos a corto y largo plazo?
- ¿Qué proyección tienen a dos años?
- ¿Hicieron o tienen un FODA de la empresa?
- ¿Cómo captan clientes?
- ¿Tienen algún área a desarrollar?
- ¿Tienen alguna solicitud o demanda de clientes?
- ¿Evalúan el feedback de sus clientes?

4. ¿Cuáles serían los elementos y objetos físicos con los que cuentan en "R.A.S.R.L"?

5. Preguntas exploratorias - ¿Algo que vean de valor compartir para cerrar este encuentro?

F-DEJ - DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: **DIRECTORA EJECUTIVA**

1. Dependencia Jerárquica

NO APLICA - JERARQUÍA COMPARTIDA CON DIRECTORA ESTRATÉGICA

2. Principales funciones y responsabilidades

OBJETIVO GENERAL:

Direccionar, gestionar y controlar los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos de la agencia. Ejecutar tareas de relacionamiento, negociación, comunicación y las que requieran los objetivos de cuentas cliente en pos del desarrollo y la mejora continua.

FUNCIONES

Tareas Principales

- Dirigir y liderar equipos de trabajo.
- Seguimiento y apoyo estratégico de los objetivos de las cuentas de equipo para el logro de resultados mensuales.
- Seguimiento y apoyo diario a Líderes de Cuenta.
- Seguimiento y apoyo diario a Líder Media Partner.
- Revisión y control de reportes mensuales para clientes elaborados por Líderes de cuenta.
- Reuniones semanales estratégicas de planificación de tareas con el equipo.
- Relacionamiento estratégico y comercial con medios de comunicación: Editorial - Publicidad - Eventos.
- Relacionamiento estratégico y comercial con clientes.
- Negociaciones comerciales con clientes, periodistas y organizadores de eventos.
- Revisión editorial y confección de reportes especiales.
- Elaboración de reportes mensuales y presentación a clientes.
- Reuniones a requerimiento con clientes.
- Revisión editorial y confección de reportes especiales.
- Control y actualización de gestiones realizadas en excels internos y biblias.
- Control, seguimiento y ejecución de entrevistas a requerimiento de objetivos.
- Gestión con medios de prensa: Relacionamiento con periodistas y editores de los medios de comunicación.
- Tarea contable y relacionamiento con contadores.
- Administración del capital y toma de decisiones de inversión.

Tareas Secundarias y ocasionales

- Apoyo y ejecución de tareas en pos de lograr las metas y objetivos de cuenta.

3.- Formación

Excluyente para ingresar al puesto:

- Título de grado con conocimientos en comunicación y liderazgo de equipos.
- Experiencia mayor a cinco años en puestos similares.
- Experiencia en liderazgo de equipos.
- Idiomas: Inglés - portugués avanzado.
- Experiencia en negociación y logro de acuerdos.
- Conocimiento de medios de comunicación.
- Capacidad de toma de decisiones.

4.- Competencias

- Liderazgo.
- Negociación efectiva.
- Pensamiento estratégico.
- Autonomía.
- Juicio crítico.
- Comunicación oral y escrita (persuasiva).
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Organización del trabajo (gestión).
- Disposición a aprender.
- Flexibilidad.
- Iniciativa y proactividad.
- Pensamiento analítico.
- Orientación al logro.
- Responsabilidad.

F-DES - DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto: **DIRECTORA ESTRATÉGICA**

1. Dependencia Jerárquica

NO APLICA - JERARQUÍA COMPARTIDA CON DIRECTORA ESTRATÉGICA

2. Principales funciones y responsabilidades

OBJETIVO GENERAL:

Rol estratégico de diseño, comercialización, ejecución y planificación de servicios. Ampliación de cartera de clientes. Desarrollo y generación de contenido editorial de alto nivel. Dirección y ejecución de tareas de relacionamiento, negociación, comunicación y las que requieran los objetivos de cuentas cliente en pos del desarrollo y la mejora continua.

FUNCIONES

Tareas Principales

- Rol estratégico: Planificar y diseñar objetivos de la cuenta de clientes.
- Rol comercial: Generar nuevos clientes.
- Desarrollar propuestas comerciales para los clientes.
- Planificar y diseñar objetivos de cuenta de cliente.
- Rol comercial: Afianzar alianzas y atraer nuevos clientes.
- Desarrollar propuestas comerciales para los clientes.
- Desarrollar la estrategia para los clientes: Qué, cómo y cuándo se va a comunicar.
- Generar los insights para el desarrollo del Storytelling.
- Planificar la estrategia de visibilidad en redes y sitio web
- Relacionamiento estratégico y comercial con clientes.
- Desarrollo de contenido editorial de alto nivel: Columnas de Ceo's - Columnas editoriales - Artículos que requieren desarrollo e investigación.
- Revisión editorial y de comunicación sensible de la agencia con actores externos a la organización.
- Reuniones a requerimiento con clientes.
- Seguimiento de gestiones realizadas en excels internos y biblias.
- Diseño y ejecución de entrevistas a requerimiento.
- Reuniones semanales estratégicas de planificación de tareas con el equipo.
- Resolución de consultas estratégicas y operativas del equipo.

- Tarea contable y relacionamiento con contadores.
- Administración del capital y toma de decisiones de inversión.

Tareas Secundarias y ocasionales

- Apoyo y ejecución de tareas en pos de lograr las metas y objetivos de cuenta.
- Apoyo estratégico de los objetivos de las cuentas de equipo para el logro de resultados mensuales.
- Negociaciones comerciales con clientes, periodistas y organizadores de eventos.
- Dirección y liderazgo equipos de trabajo.

3.- Formación

Excluyente para ingresar al puesto:

- Título de grado con conocimientos en comunicación y gestión estratégica.
- Experiencia mayor a cinco años en puestos similares.
- Experiencia en liderazgo de equipos.
- Idiomas: Inglés - portugués avanzado.
- Experiencia en negociación y logro de acuerdos.
- Conocimiento de medios de comunicación.
- Capacidad de toma de decisiones.

4.- Competencias

- Liderazgo.
- Negociación efectiva.
- Pensamiento estratégico.
- Autonomía.
- Juicio crítico.
- Comunicación oral y escrita (persuasiva).
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Organización del trabajo (gestión).
- Disposición a aprender.
- Flexibilidad.
- Iniciativa y proactividad.
- Pensamiento analítico.
- Orientación al logro.
- Responsabilidad.

F-EDC - DESCRIPCIÓN DE PUESTO
Nombre del puesto: EJECUTIVO DE CUENTA

1. Dependencia Jerárquica

LIDER DE CUENTA

2. Principales funciones y responsabilidades

OBJETIVO GENERAL:

Ejecución de tareas a requerimiento de cuentas clientes. Coordinación de tareas con líderes de cuenta, la dirección, clientes y periodistas para el logro de objetivo de cuentas.

FUNCIONES

Tareas Principales

- Apoyo en la gestión de líderes de cuentas para el logro de objetivos.
- Seguimiento de publicaciones de notas en medios de clientes.
- Búsqueda y gestión de notas en medios para clientes.
- Búsqueda de contactos de periodistas y actualización de base de datos.
- Transcripción de audios de clientes.
- Gestión de clientes: Confección de agenda de entrevistas - Seguimiento para la revisión y aprobación de materiales
- Coordinación de reuniones - Envío semanal de publicaciones digitales.

Tareas Secundarias y ocasionales

- Colaborar con el equipo para alcanzar los objetivos de cuenta.
- Apoyo en la gestión de reportes mensuales y presentación a clientes.
- Apoyo en la gestión de clientes: Confección de agenda de entrevistas - Coordinación de reuniones - Envío semanal de publicaciones digitales.

3.- Formación

Excluyente para ingresar al puesto:

- Manejo de relaciones interpersonales.
- Conocimiento básico de medios de comunicación.
- Capacidad de aprendizaje.

4.- Competencias

- Liderazgo.
- Pensamiento estratégico.
- Autonomía.
- Juicio crítico.
- Comunicación oral (persuasiva).
- Comunicación escrita (persuasiva).
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Organización del trabajo (gestión).
- Disposición a aprender.
- Flexibilidad.
- Iniciativa y proactividad.
- Pensamiento analítico.
- Orientación al logro.
- Responsabilidad.

Final del documento ■

F-LMD - DESCRIPCIÓN DE PUESTO
Nombre del puesto: LIDER MEDIA PARTNER

1. Reporte

DIRECCIÓN

2. Principales funciones y responsabilidades

OBJETIVO GENERAL:

Responsable en acuerdos con medios de comunicación y clientes para el logro de metas y mejoramiento continuo de la agencia. Relacionamiento para eventos. Coordinación de trabajo directo con la dirección, líderes de cuenta, clientes, periodistas y desarrolladores de eventos.

FUNCIONES

Tareas Principales

- Coordinar y ejecutar acuerdos con medios y clientes.
- Coordinar y ejecutar acuerdos de partnership en eventos.
- Coordinar y ejecutar acuerdos de speaker opportunity para eventos.
- Participar activa y creativamente en el diseño y la implementación de acuerdos de visibilidad de clientes.
- Coordinar y gestionar entrevistas a clientes y periodistas.
- Realizar el seguimiento de publicaciones de notas en medios de clientes.
- Cargar notas periodísticas en sistemas.
- Representar la agencia vinculándose con empresas, cámaras de comercio, medios y organizaciones de visibilidad.
- Gestión de clientes: Confección de agenda de entrevistas - Seguimiento para la revisión y aprobación de materiales
- Coordinación de reuniones - Envío semanal de publicaciones digitales.

Tareas Secundarias y ocasionales

- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones con clientes y periodistas.
- Colaborar con el equipo para alcanzar los objetivos de cuenta.

3.- Formación

Excluyente para ingresar al puesto:

- Habilidades en negociación y logro de acuerdos.
- Manejo de relaciones interpersonales
- Conocimiento de medios de comunicación.
- Capacidad para tomar decisiones.

4.- Competencias

- Liderazgo.
- Negociación efectiva.
- Pensamiento estratégico.
- Autonomía.
- Juicio crítico.
- Comunicación oral (persuasiva).
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Organización del trabajo (gestión).
- Disposición a aprender.
- Flexibilidad.
- Iniciativa y proactividad.
- Orientación al logro de objetivos.
- Responsabilidad.

Final del documento ■

F-PLDC - DESCRIPCIÓN DE PUESTO
Nombre del puesto: PERIODISTA LÍDER DE CUENTA

1. Dependencia Jerárquica

DIRECCIÓN

2. Principales funciones y responsabilidades

OBJETIVO GENERAL:

Asistir a la agencia en el rol de periodista y líder de cuenta cliente. Deberá colaborar y producir contenido. Coordinación de trabajo directo con la dirección, ejecutivos de cuenta, clientes, periodistas y desarrolladores de eventos para el logro de objetivos de cuenta.

FUNCIONES

Tareas Principales

- Dirigir y liderar la estrategia de Argentina y Chile.
- Publicaciones en medios de prensa de los clientes a cargo.
- Gestión con medios de prensa: Relacionamento con periodistas y editores de los medios de comunicación.
- Desarrollo de speeches para entrevistas. Elaboración preguntas y respuestas para clientes.
- Búsqueda y gestión de notas en medios para clientes.
- Gestión de materiales de prensa con medios
- Diseño y envío de materiales de prensa por plataforma de envío masivo.
- Redacción de contenidos: Boletines de prensa - Copsys para campaña de Emails.
- Redacción y posteo de publicaciones en redes sociales de la agencia.
- Elaboración de perfiles de voceros para cerrar entrevistas con medios.
- Envío de campañas de email mediante plataforma.
- Seguimiento de publicaciones de notas en medios de clientes.
- Búsqueda de contactos (periodistas) y actualización de base de datos.
- Elaboración de reportes mensuales y presentación a clientes.
- Transcripción de audios de clientes.
- Actualización y seguimiento de gestiones realizadas en excels internos y biblias.
- Gestión de clientes. Confección de agenda de entrevistas - Seguimiento para la revisión y aprobación de materiales
- Coordinación de reuniones - Envío semanal de publicaciones digitales.

Tareas Secundarias y ocasionales

- Colaborar en la dirección y liderar la estrategia de países a requerimiento de las cuentas
- Búsqueda, contacto, actualización y postulación de eventos para clientes (Speaker oops)
- Colaborar con el equipo para alcanzar los objetivos de cuenta.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones con clientes y periodistas.

3.- Formación

Excluyente para ingresar al puesto:

- Periodista o carrera a fin.
- Experiencia en gestión de equipos.
- Conocimientos en negociación y logro de acuerdos.
- Manejo de relaciones interpersonales
- Conocimiento de medios.
- Capacidad para tomar decisiones.

4.- Competencias

- Liderazgo.
- Negociación efectiva.
- Pensamiento estratégico.
- Autonomía.
- Juicio crítico.
- Comunicación oral (persuasiva).
- Comunicación escrita (persuasiva).
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Organización del trabajo (gestión).
- Disposición a aprender.
- Flexibilidad.
- Iniciativa y proactividad.
- Pensamiento analítico.
- Orientación al logro.
- Responsabilidad.

F-RLDC - DESCRIPCIÓN DE PUESTO
Nombre del puesto: REPRESENTANTE LÍDER DE CUENTA

1. Dependencia Jerárquica

DIRECCIÓN

2. Principales funciones y responsabilidades

OBJETIVO GENERAL:

Representar la agencia presencialmente en Colombia. Coordinación de trabajo directo con la dirección, ejecutivos de cuenta, clientes, periodistas y desarrolladores de eventos para el logro de objetivo de cuentas.

FUNCIONES

Tareas Principales

- Gestionar y representar la marca en Colombia.
- Asistir a la agencia en el relacionamiento con clientes locales.
- Generar alianzas y relacionamiento con los medios de comunicación en Colombia.
- Dirigir y liderar la estrategia de Colombia y México.
- Diseño y envío de materiales de prensa por plataforma de envío masivo.
- Redacción y posteo de publicaciones en redes sociales de la agencia.
- Redacción base de materiales de prensa.
- Actualización y seguimiento de gestiones realizadas en excels internos y biblias.
- Coordinar y ejecutar acuerdos con medios y clientes para eventos.
- Seguimiento de publicaciones de notas en medios de clientes.
- Brindar apoyo en contrataciones de proveedores del mercado colombiano (agencias de producción de eventos, merchandising, publicidad).
- Coordinación y ejecución de eventos corporativos y de vinculación.
- Gestión de materiales de prensa con medios.
- Búsqueda y gestión de notas en medios para clientes.
- Búsqueda, contacto, actualización y postulación de eventos para clientes (Speaker oops)
- Búsqueda de contactos (periodistas) y actualización de base de datos.
- Elaboración de reportes mensuales y presentación a clientes.
- Transcripción de audios de clientes.

- Gestión de clientes. Confección de agenda de entrevistas - Seguimiento para la revisión y aprobación de materiales
- Coordinación de reuniones - Envío semanal de publicaciones digitales.

Tareas Secundarias y ocasionales

- Colaborar en la dirección y liderar la estrategia de Perú, y otros países a requerimiento de las cuentas.
- Colaborar con el equipo para alcanzar los objetivos de cuenta.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones con clientes y periodistas.

3.- Formación

Excluyente para ingresar al puesto:

- Experiencia en gestión de equipos.
- Conocimientos en negociación y logro de acuerdos.
- Manejo de relaciones interpersonales
- Conocimiento de medios.
- Capacidad para tomar decisiones.

4.- Competencias

- Liderazgo.
- Negociación efectiva.
- Pensamiento estratégico.
- Autonomía.
- Juicio crítico.
- Comunicación oral (persuasiva).
- Comunicación escrita (persuasiva).
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Organización del trabajo (gestión).
- Disposición a aprender.
- Flexibilidad.
- Iniciativa y proactividad.
- Pensamiento analítico.
- Orientación al logro.
- Responsabilidad.

Anexo - 5 Descriptivos de puestos.

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	MARCO DE COMPETENCIAS			
		NIVELES DE COMPETENCIA			
AUTONOMÍA	Es el convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito las diferentes tareas o trabajos que le ha proyectado el equipo, por una motivación personal o por requerimiento de un tercero. La persona se caracteriza por mostrar confianza en sus capacidades, decisiones, opiniones y resoluciones; desafía los problemas y no los deriva; trabaja con un mínimo de supervisión; defender los puntos de vista con firmeza.	a) Básico: Se muestra seguro de sí mismo en el desempeño de sus funciones; trabaja sin requerir una supervisión. Aparece seguro ante los demás.	b) Medio: Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar a pesar del desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros. Explícitamente manifiesta confianza en su propio juicio.	c) Superior: Busca retos, disfruta con los cometidos que implican desafíos, busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas de posición superior, de forma educada y presentando su postura en forma clara y con seguridad.	d) Avanzado: Escoge retos con un alto riesgo, se enfrenta a sus superiores en forma contundente y firme en asuntos importantes. Asume las consecuencias de sus decisiones en forma responsable.
JUICIO CRÍTICO	Búsqueda de información (Consiste en tener una mirada crítica del propio trabajo, mostrar inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos y personas; buscar información más allá de las preguntas rutinarias; pedir información concreta sobre los hechos, no conformarse con las primeras soluciones a los problemas.	a) Básico: Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación; utiliza la información que está a mano y consulta fuentes de información disponibles.	b) Medio: Profundiza el tema, hace preguntas para ahondar la raíz de una situación, problema u oportunidad para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.	c) Superior: Investiga, realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.	d) Avanzado: Usa sistemas de información propios, ha puesto en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc. Hace que otras personas recogen información de forma habitual y se la proporcionen.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	(Capacidad de análisis y síntesis) Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa efecto de los hechos.	a) Básico: Desglosa los problemas, fenómenos o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza listas de asuntos o características sin asignarles un orden o prioridad determinados.	b) Medio: Identifica relaciones básicas, desglosa los fenómenos en sus partes componentes. Establece relaciones causales sencillas, o identifica las ventajas y desventajas de las decisiones. Establece prioridades en las tareas según su orden de importancia.	c) Superior: Identifica relaciones múltiples, desglosa un problema complejo en sus partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un fenómeno, o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los pasos siguientes.	d) Avanzado: Realiza planes o análisis complejos de fenómenos de múltiples causas. Utiliza diversas técnicas y métodos para desagregar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones y valoriza cada una de ellas.
COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA (PERSUASIÓN):	Capacidad de transmitir ideas en forma oral y escrita, dentro del marco laboral, de acuerdo a las normas de ortografía, gramática y redacción de la lengua española; utilizar adecuadamente el vocabulario común y el vocabulario técnico de la profesión; tener claro los elementos que participan en el proceso de comunicación y ser capaz de adaptarse a diferentes audiencias; comprender que la comunicación persuasiva es esencial en el logro de los objetivos de la organización y personales.	a) Básico: Utiliza un caudal de vocabulario básico de acuerdo a las exigencias de la profesión. Pronuncia adecuadamente las palabras, se expresa en forma coherente y fluida logrando comunicar la información con claridad.	b) Medio: Escribe informes con una redacción, ortografía y gramática adecuada a los requerimientos de la Empresa. Utiliza los énfasis de la voz para comunicar sus mensajes.	c) Superior: Planifica con antelación sus acciones de comunicación para atraer el interés de los otros; hace referencia a los requerimientos personales. Usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc.	d) Avanzado: Desarrolla un discurso lógico, que refleja claramente el curso del pensamiento, utilizando un vocabulario especializado. Recurre al uso de metáforas y técnicas poéticas de expresión. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado.
LIDERAZGO	Es la capacidad de dirigir un grupo de personas de forma que trabajen eficientemente. Muestra la intención de asumir el papel de líder de un grupo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás; establecer el orden del día, el objetivo de los trabajos, controlar el tiempo, asignar turnos de uso de la palabra; mantener alta la motivación del grupo; asegurar que las necesidades materiales y socio-emocionales estén cubiertas; actuar como modelo a seguir para los demás.	a) Básico: Lidera bien las reuniones, establece el orden del día y los objetivos de las reuniones; controla el tiempo y asigna los turnos de participación. Mantiene a las personas informadas y explica las razones de que le han llevado a tomar una decisión.	b) Medio: Promueve la eficacia del grupo, utiliza estrategias complejas para mantener alta su motivación y alcanzar buenos niveles de productividad. Se preocupa de mantener un sistema de comunicaciones efectivo.	c) Superior: Cuida y protege el grupo, defiende su reputación. Se asegura de obtener los recursos necesarios para el buen desempeño del mismo. Está atento a las necesidades socio-emocionales del grupo y su satisfacción.	d) Avanzado: Se asegura que los miembros del grupo compartan y participen en sus objetivos, misión, políticas, etc. Actúa como modelo a seguir por los demás. Se asegura que las tareas del grupo se realicen. Logra establecer una relación de confianza y credibilidad en el grupo de trabajo. Genera entusiasmo y compromiso con el proyecto o misión del grupo.
TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN	Es la genuina intención de colaboración y cooperación con otros; capacidad de formar parte de un equipo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual y competitivamente; utilizar habilidades de comunicación que facilitan la participación en el equipo; estar atento a la resolución de los conflictos que se puedan generar en el equipo, y ayudar a enfrentarlos; desarrollar el espíritu de equipo.	a) Básico: Cooperar y participa de buen grado en el grupo. Apoya las decisiones del mismo, es un buen jugador y realiza la parte del trabajo que le corresponde. Mantiene a los miembros informados y al corriente de los temas que les afectan. Comparte toda la información importante y útil.	b) Medio: Expresa expectativas positivas del equipo, habla bien de los demás miembros del grupo, demuestra respeto, solicita opiniones, valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de los otros. Solicita opiniones e ideas a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes. Promueve la cooperación. Es capaz de atender y escuchar a los demás.	c) Superior: Anima y motiva a los demás, reconoce públicamente los méritos de los miembros del equipo que han trabajado bien. Retroalimenta a los miembros que no han logrado las metas, en un ambiente de respeto y confianza. Capacita a los demás potenciando sus fortalezas.	d) Avanzado: Desarrolla el espíritu de equipo, trabaja sinceramente para lograr un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima laboral y espíritu de colaboración que lleven al grupo a un alto desempeño. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Actúa como coach de los miembros más nuevos del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros.
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (GESTIÓN)	Es la habilidad de ejecutar trabajos siguiendo normas y secuencias planificadas de acciones; actuar de acuerdo a un plan establecido; administrar en forma eficaz y eficiente de los recursos disponibles; aplicar técnicas de planificación y control de procesos.	a) Básico: Sigue normas y procedimientos establecidos en la realización del trabajo; es capaz de establecer un plan de trabajo previo.	b) Medio: Busca información y trabaja basado en un esquema manual operativo.	c) Superior: Administra en forma eficaz los recursos disponibles, tanto materiales como humanos; es capaz de presupuestar y llevar a cabo una actividad compleja; aplica técnicas de control; establece prioridades en las tareas y determina rangos críticos de las mismas en función de los objetivos.	d) Avanzado: Aplica diagramas de planificación y control. Identifica las responsabilidades y la actuación de los participantes de un proceso productivo. Conoce los momentos en que, durante el proceso de desarrollo, se pueden introducir cambios.
DISPOSICIÓN A APRENDER	Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, hechos y personas; participar activamente en actividades de aprendizaje; recurrir a los demás como fuente de información; mostrar una actitud de apertura a los cambios del conocimiento; consultar constantemente por fuentes de información para la adquisición de nuevos conocimientos; practicar el auto-aprendizaje.	a) Básico: Está dispuesto a hacer esfuerzos por adquirir nuevos conocimientos. Reconoce y acepta la experiencia de los demás y solicita opiniones e ideas al enfrentar nuevos desafíos.	b) Medio: Participa activamente en actividades de aprendizaje sistemático. Presenta una actitud de curiosidad frente a los nuevos conocimientos.	c) Superior: Consulta constantemente por nuevas fuentes de información para la adquisición de nuevos conocimientos, como libros, publicaciones, internet, etc. Busca información más allá de las preguntas rutinarias.	d) Avanzado: Se caracteriza por desarrollar una actitud constante y sistemática de autoaprendizaje; se constituye en una persona a la cual los demás recurren en la búsqueda de conocimientos e información científico-técnica. Está constantemente actualizado en el campo de conocimiento de su especialidad.
FLEXIBILIDAD	Es la capacidad de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera; aceptar sin problemas los cambios en la propia organización en las responsabilidades el puesto.	a) Básico: Acepta la necesidad de ser flexible, está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o puntos de vista contrarios. Comprende los puntos de vista de los demás.	b) Medio: Aplica las normas con flexibilidad, dependiendo de cada situación; es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándose para alcanzar los objetivos globales de la organización.	c) Superior: Adapta su comportamiento; decide qué hacer basándose en la situación o la persona; acepta sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.	d) Avanzado: Adapta su estrategia, adecua su plan objetivo o proyecto a las nuevas situaciones del entorno. Realiza cambios pequeños o temporales en su desempeño para adaptarse a las necesidades de una situación específica.
INICIATIVA- PROACTIVIDAD	Se refiere a la capacidad de identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Puede verse como la predisposición a actuar en forma inmediata y no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Se aplica a una persona que busca formas más eficientes de hacer el trabajo, de perfeccionar las actividades normales en que se encuentra involucrado y a la capacidad de proponer soluciones o diferentes formas para ejecutar labores normales o nuevos labores.	a) Básico: Aborda oportunidades o problemas presentes, reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia en forma inmediata, o en plazo relativamente corto.	b) Medio: En situaciones de crisis actúa rápida y decididamente, no espera que los problemas se solucionen solos o los solucionen otros. Cuando surge una idea nueva o distinta pasa a la acción para obtener información más completa y evaluar su aplicación.	c) Superior: Se enfrenta a los problemas, crea oportunidades o problemas potenciales mediante un esfuerzo extra y actuando en forma rápida, obtiene información y la analiza, para desarrollar un plan de acción efectivo.	d) Avanzado: Se anticipa y se prepara para oportunidades o problemas específicos que no son evidentes para otros en los momentos actuales. Realiza acciones para crear oportunidades que se concretarán en un futuro próximo o para evitar crisis futuras.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar, que puede ser el propio rendimiento en el pasado, una medida objetiva, superior a otros, metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado. Lograr algo único o excepcional.	a) Básico: Quiere hacer bien y correctamente el trabajo; siente frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo; utiliza los estándares disponibles para medir y comparar sus resultados.	b) Medio: Crea sus propios estándares en el trabajo para medir sus resultados; hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos para conseguir mejoras en el rendimiento, más rápidas, menos caras o más eficientes.	c) Superior: Fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos; constantemente realiza comparaciones con rendimientos del pasado; utiliza información de benchmarking disponible y se preocupa de obtenerla cuando no cuenta con ella.	d) Avanzado: Realiza análisis de costo-beneficio, toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando recursos utilizados y resultados obtenidos. Assume riesgos calculados, compromete recursos importantes para mejorar los resultados y alcanzar objetivos ambiciosos.
RESPONSABILIDAD	Disposición a actuar en pos de la consecución del cumplimiento de tareas o comisiones u obligaciones adquiridas por él mismo, asignadas por sus superiores y/o por las personas a su cargo. Tiene clara conciencia del cuidado de los bienes que se le han asignado para la realización del trabajo. No se compromete con actividades que no pueda realizar en los plazos solicitados.	a) Básico: Presenta una adecuada disposición a asumir los compromisos y cumplirlos en los plazos establecidos.	b) Medio: Se caracteriza por mostrar una constante preocupación por el cumplimiento de los compromisos adquiridos, informando a tiempo de las dificultades que puedan aparecer para su logro. Tiene clara conciencia del cuidado de los bienes que se le han asignado para la realización del trabajo.	c) Superior: Posee una disposición que lo comprometera con las metas asignadas, asumiéndolas como un desafío personal independientemente de los controles que reciba. Se anticipa a las dificultades y las enfrenta con su equipo de trabajo si corresponde.	d) Avanzado: Desarrolla y practica sistemas de control sofisticados para el seguimiento de sus compromisos. Informa de manera sistemática y frecuente del avance de sus tareas, asumiendo los posibles incumplimientos como un aprendizaje para el futuro.
NEGOCIACION EFECTIVA	Es la capacidad de generar conversaciones entre dos o más partes para conseguir un arreglo de intereses divergentes o un acuerdo mutuo, en el marco de un ambiente de colaboración y compromisos duraderos.	a) Básico: Sigue normas y procedimientos de negociación establecidos para el logro de objetivos.	b) Medio: Busca información extra a la proporcionada por los esquemas o manuales operativos para el logro de objetivos.	c) Superior: Administra en forma eficaz recursos disponibles, tanto materiales como humanos en pos de la generación de acuerdos. Aplica técnicas de negociación con criterio personal.	d) Avanzado: Planifica etapas y procesos de negociación para el logro de resultados. Modifica presupuestos y asignación de recursos. Introduce y evalúa cambios en las negociaciones.

MATRIZ DE COMPETENCIAS													
	AUTONOMÍA	JUICIO CRÍTICO	PENSAMIENTO ANALÍTICO	COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA (PERSUASIÓN)	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (GESTIÓN)	DISPOSICIÓN A APRENDER	FLEXIBILIDAD	INICIATIVA-PROACTIVIDAD	ORIENTACIÓN AL LOGRO	RESPONSABILIDAD	NEGOCIACIÓN EFECTIVA
DIRECTORA EJECUTIVA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
DIRECTORA ESTRATÉGICA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
LÍDER MEDIA PARTNER	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3
REPRESENTANTE LÍDER DE CUENTA	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3
PERIODISTA LÍDER DE CUENTA	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3
EJECUTIVO DE CUENTA	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1
EJECUTIVO DE CUENTA	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1
EJECUTIVO DE CUENTA	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1
MATRIZ DE COMPETENCIAS: RESULTADOS													
	AUTONOMÍA	JUICIO CRÍTICO	PENSAMIENTO ANALÍTICO	COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA (PERSUASIÓN)	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (GESTIÓN)	DISPOSICIÓN A APRENDER	FLEXIBILIDAD	INICIATIVA-PROACTIVIDAD	ORIENTACIÓN AL LOGRO	RESPONSABILIDAD	NEGOCIACIÓN EFECTIVA
DIRECTORA EJECUTIVA	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
DIRECTORA ESTRATÉGICA	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
LÍDER MEDIA PARTNER	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
REPRESENTANTE LÍDER DE CUENTA	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
PERIODISTA LÍDER DE CUENTA	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
EJECUTIVO DE CUENTA "A"	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
EJECUTIVO DE CUENTA "B"	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1
EJECUTIVO DE CUENTA "C"	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
Nomenclatura del 1 al 4:	1: Básico	2: Medio	3: Superior	4: Avanzado									

Anexo - 7 Matriz de competencias.

HOLA!

Primero que nada, gracias por tu tiempo!

Tu aporte es valioso y contribuye a la elaboración de un trabajo académico que también puede generar valor en la organización en la cual te desempeñas.

 axelrojas2012@gmail.com (no se comparten) [Cambiar cuenta](#)



*Obligatorio

Te invito a que detalles a continuación, que tareas desempeñas en la agencia. *

Tu respuesta

¿Detectas alguna necesidad de capacitación con respecto a la realización de tus tareas? *

Tu respuesta

Con respecto a tus tareas. ¿Consideras necesario incorporar nuevos conocimientos? Desarrolle. *

Tu respuesta

¿Quieres sumar alguna propuesta de valor que tenga relación con las tareas en las que te desempeñas?

Tu respuesta

Nombre o apodo: *

Tu respuesta

[Enviar](#)

[Borrar formulario](#)

Anexo - 8 Modelo de encuestas.