



**RIDUNAJ**  
Repositorio Institucional  
Digital UNAJ



Tesinas de Grado

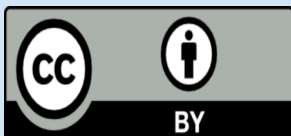
Terecita Mariel Rodríguez Custodio

# Diseño de un plan anual de capacitación para una organización dedicada al rubro espectáculos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2024-2025

2024

*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:

Rodríguez Custodio, T. M. (2024). Diseño de un plan anual de capacitación para una organización dedicada al rubro espectáculos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2024-2025 [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3315>



Trabajo final para optar por el título de  
Licenciada en Relaciones del Trabajo

Instituto de Ciencias Sociales y Administración  
Universidad Nacional Arturo Jauretche

***“Diseño de un plan anual de capacitación para una  
organización dedicada al rubro espectáculos en la Ciudad  
Autónoma de Buenos Aires en el período 2024-2025”***

Autora: T. Mariel Rodríguez Custodio

Correo electrónico: rodriguezcustodio.mariel@gmail.com

Directora: Lic. Cecilia Bacchetta

Florencio Varela, Buenos Aires, Argentina

Año 2024

## ÍNDICE:

Dedicatoria.....	3
Resumen.....	4
Palabras clave.....	4
Abstract.....	4
Key Words.....	4
Introducción.....	5
Metodología.....	6

### **Parte I: Marco teórico y presentación del caso de estudio**

#### **Capítulo 1: Capacitación.Contexto conceptual**

1.1 Capacitación definición y características.....	6
1.2 Objetivos de la capacitación .....	8
1.3 Detección de necesidades de capacitación.....	8
1.3.1 Indicadores de necesidades de capacitación.....	9
1.3.2 Método para diagnosticar necesidades de capacitación.....	10
1.3.3 Técnicas para diagnosticar necesidades de capacitación.....	11

#### **Capítulo 2: Presentación de nuestro caso de estudio**

2.1 Descripción de la organización.....	11
2.2: Organigrama.....	14
2.3 Marco Normativo del Caso de Estudio .....	15

## **Parte II: Diagnóstico de las necesidades de Capacitación y Diseño del Plan Anual de Capacitación**

### **Capítulo 3: Diagnóstico de necesidades de capacitación**

3.1 Descriptivo de puesto.....	15
3.2 Detección de necesidades de capacitación.....	16
3.3 Conclusiones del diagnóstico.....	18

### **Capítulo 4: Propuesta del Plan anual de capacitación “Moon Park S.A.”**

4.1 Presentación del plan anual de capacitación.....	19
4.2 Presentación de los Programas.....	20
4.3 Presentación de los cursos y Talleres.....	21
4.4 Propuesta de evaluación.....	33
Reflexiones finales.....	34
Bibliografía.....	35
Anexos.....	38

**Dedicatoria:**

*A mi familia, quienes han sido mi apoyo incondicional a lo largo de este camino. A mi novio Daniel por su aliento constante, comprensión y su apoyo me han motivado a alcanzar mis sueños.*

*A mis hermanas Maria Noel y Madelon este logro también es suyo.*

*A Flor y Mora por ser mis compañeras incondicionales.*

*Gracias por estar siempre a mi lado, por creer en mí y por enseñarme el verdadero significado de la perseverancia. Este trabajo es el resultado de nuestro esfuerzo compartido.*

**Agradecimientos:**

*A mi directora Lic. Cecilia Bacchetta, su conocimiento, paciencia y dedicación han sido fundamentales para el desarrollo de mi trabajo. Agradezco profundamente sus constantes motivaciones, que me han permitido crecer tanto académica como personalmente.*

*Gracias por creer en mí y por acompañarme en cada etapa. Sin su orientación, este logro no hubiera sido posible.*

## Resumen

El presente Trabajo Integrador Final tiene como objetivo principal elaborar un Plan Anual de Capacitación para una organización dedicada al rubro espectáculos ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que resulte adecuado a las necesidades de capacitación detectadas en la organización bajo estudio

En primer lugar conceptualizamos la capacitación, seguiremos con la presentación de nuestro caso de estudio, luego se realizará el diagnóstico organizacional que permitirá identificar las necesidades de capacitación que presenta el personal, y culminamos con la propuesta de plan anual de capacitación.

La metodología utilizada es cualitativa ya que se refiere a un tipo de recolección de datos más flexible. Concluido el diseño del plan anual de capacitación se propone la evaluación de aprendizaje del mismo.

Palabras Clave: Capacitación de personal, plan anual de capacitación, rubro espectáculos, diagnóstico organizacional, descriptivo de puesto.

---

*The main objective of this Final Integrative Work is to prepare an Annual Training Plan for an organization dedicated to the entertainment sector located in the Autonomous City of Buenos Aires, which is appropriate to the training needs detected in the organization under study.*

*First, we conceptualize the training, we will continue with the presentation of our case study, then the organizational diagnosis will be carried out that will allow us to identify the training needs of the staff, and we will conclude with the proposal for an annual training plan.*

*The methodology used is qualitative since it refers to a more flexible type of data collection. Once the design of the annual training plan is completed, its learning evaluation is proposed.*

**Keywords:** *Personnel training, annual training plan, entertainment category, organizational diagnosis, job description.*

## **Introducción**

El siguiente trabajo académico para obtener el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo tiene como objetivo principal diseñar un plan anual de capacitación para el personal de planta permanente. Dicho trabajo se enmarca en una organización que se dedica al rubro espectáculos ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2024-2025. La propuesta de diseño surge a partir de un interés personal ya que formo parte de la misma hace una década, desempeñando tareas en el área de gestión de personal y me consta que no existe ningún Plan Anual de Capacitación. La organización se dedica al rubro de espectáculos, su principal actividad es la de alquilar sus instalaciones para la realización de eventos musicales y teatrales. La dinámica de la organización es muy cambiante, ya que los eventos pueden requerir armados distintos, lo cual hace que las distintas áreas trabajen en conjunto generando una sinergia particular, desde el área comercial pasando por herrería, carpintería, mantenimiento hasta los trabajadores de sala.

En cuanto a su dotación, tiene una nómina de 40 personas y cuando se realizan eventos se contrata personal a través de diferentes empresas privadas para los puestos de dama de baño, acomodadores y controles de puerta. Se trata de una organización con amplia trayectoria, constituida como una sociedad de responsabilidad limitada y fundada el 5 de marzo de 1932.

Este trabajo se propone los siguientes objetivos:

**Objetivo General:** Diseñar un plan anual de capacitación para una organización dedicada al rubro espectáculos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2024-2025.

### **Objetivos específicos:**

- ❖ Conocer y describir la naturaleza de la organización y su marco normativo.
- ❖ Identificar y describir necesidades de capacitación presentes en el personal de la organización.
- ❖ Determinar las herramientas de capacitación más adecuadas para cumplir con las necesidades detectadas, considerando las actividades que realiza dicha organización.

## **Metodología**

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo que permite trabajar de manera más flexible a través de datos textuales (Carbonelli. M, Esquivel. J C e Irrazábal. G, 2011). A través del estudio descriptivo, ya que con la información disponible se hacen descripciones de un fenómeno en particular. Se realizará recolección de datos aportados por la organización, siempre manteniendo la confidencialidad de los mismos, como así también se realizará una entrevista a la Gerente de Recursos Humanos la cual puede ofrecer una perspectiva única sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta el departamento de Recursos Humanos, así como sobre las tendencias y prácticas actuales en el ámbito de la gestión del talento. Esto puede ayudar a identificar áreas de mejora y a implementar estrategias más efectivas en su propio departamento de recursos humanos. Utilizaremos los descriptivos de puesto como herramienta central en la detección de necesidades de capacitación (Chiavenato, 2011).

### **Capítulo 1: Contexto conceptual**

#### **1.1 Capacitación definicion y características**

Sherman,Bohlander & Snell, (2000) mencionan que la capacitación es parte de la columna vertebral para utilizar como instrumento de estrategias, que la tecnología se encuentra en un cambio continuo y es por ello que se requiere que los trabajadores perfeccionan continuamente sus conocimientos, habilidades y aptitudes y de esta manera puedan conocer, manejar los nuevos procesos En este sentido, consideramos que ,”la gestión de recursos humanos se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de una organización, debido al avance de la tecnología y la importancia de las relaciones humanas” (Díaz y Arancibia, p.208, 2002).

Ulrich (2005) señala que la capacitación es una herramienta para los Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo de los trabajadores de una organización, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias y escenarios que se presentan tanto dentro como fuera de la misma. Proporciona al personal la oportunidad de adquirir mejores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus

competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una herramienta motivadora.

“Se entiende por capacitación a actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas, horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades organizada, planificada y evaluable” (Alles, p.308, 2005). Asimismo, la autora plantea que la función de la capacitación tiene como objetivo mejorar las habilidades y conocimientos de las personas para que se adapten a las necesidades, valores y objetivos de la organización.

Chiavenato (2011) define a la capacitación como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (p.386)”.

Chiavenato (2020) señala que la capacitación debe incluir cuatro fases importantes que son:

1. Transmisión de información: Involucra que los empleados tengan conocimiento y sean capacitados respecto al giro del negocio, es decir, competencias para el cargo, normas, políticas internas, productos, reglas, reglamentos, entre otros
2. Desarrollo de habilidades: Todas las habilidades, destrezas y conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño, es decir, las capacitaciones deben enfocarse al descriptivo de funciones del cargo para mejorar las competencias y aumentar el desempeño de los empleados.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: El objetivo de la capacitación es mejorar o cambiar ciertas actitudes que perjudican en la evaluación de desempeño con el fin de que el empleado trabaje para desarrollar esas habilidades.
4. Desarrollo de conceptos: Adquirir información real y aplicar los conceptos aprendidos para llevarlos a la práctica.

Tomando los conceptos de los autores antes mencionado podemos decir que la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. También, el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

## **1.2 Objetivos de la capacitación**

French & Bell (2007) afirma que el objetivo principal de un programa de capacitación es el de desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores para aumentar la productividad y competitividad de la organización. A medida que la competencia exige mejor servicio, los trabajadores requerirán cada vez más capacitación.

Chiavenato (2011), señala: Los principales objetivos de la capacitación para el desarrollo son: preparar al personal para que labore de una manera eficaz sus responsabilidades laborales en la organización; brindar oportunidades para el continuo desarrollo personal y laboral en sus puestos actuales, asimismo en funciones más complejas; y, modificar la actitud de las personas, para desarrollar un clima más agradable o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (p. 387).

## **1.3 Detección de necesidades de capacitación**

Chiavenato (2002) conceptualiza a las DNC<sup>1</sup> como “el inventario de las necesidades de capacitación que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras” (p.308). Además aclara que “estas necesidades no siempre son muy claras y se deben diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas” (p.310).

Por su parte Moyano González (2016), desde la perspectiva sistémica, define al diagnóstico de necesidades de capacitación como “el proceso que fortalece los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas de una

---

<sup>1</sup> Detección de necesidades de capacitación

organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma” (p.31). Desde otro enfoque, Pereira (2018) define al DNC como “una herramienta que se utiliza para descubrir huecos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo. Proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos concretos de capacitación” (párr. 1).

La fase de capacitación del DNC es la más desafiante, ya que de ella depende el éxito de todo el proceso. Si no se logra superar esta etapa, se perderá toda la inversión destinada a los planes y programas. El objetivo es identificar de manera eficiente la brecha entre lo ideal y lo real. Al identificar con precisión estas situaciones problemáticas, se allana el camino hacia la solución.

### **1.3.1 Indicadores de necesidades de capacitación**

Hay dos tipos de indicadores: los que nos señalan necesidades futuras (a priori) y los que se manifiestan en los hechos pasados (a posteriori) y que apuntalan las necesidades presentes.

Chiavenato (2002) enlista algunos indicadores: *a priori* son eventos que, si ocurren, provocarán necesidades de capacitación futuras, fácilmente previstas, como:

- ❖ Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
- ❖ Reducción de número de empleados
- ❖ Cambio de métodos y procesos de trabajo
- ❖ Sustituciones y movimiento de personal
- ❖ Premios, licencias y vacaciones de personal
- ❖ Cambios en los programas de trabajo o de producción
- ❖ Modernización de los equipos y nuevas tecnologías
- ❖ Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

Indicadores a posteriori son los problemas provocados por necesidades de capacitación no atendidas aún, como:

1- Problemas de producción:

- ❖ Baja calidad de producción
- ❖ Baja productividad

- ❖ Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- ❖ Comunicaciones deficientes
- ❖ Elevado número de accidentes de trabajo
- ❖ Exceso de errores y de desperdicio

## 2. Problemas de personal:

- ❖ Relaciones deficientes entre el personal
- ❖ Número excesivo de quejas
- ❖ Mala atención al cliente
- ❖ Comunicación deficiente
- ❖ Poco interés en el trabajo
- ❖ Falta de cooperación
- ❖ Errores en la ejecución de órdenes

### **1.3.2 Métodos para diagnosticar las necesidades de capacitación**

Reza (2006) caracteriza tres métodos para la detección de necesidades de capacitación:

1. Reactivo, consiste en un sondeo de las necesidades que los empleados consideran que poseen; es un estudio superficial en el que aparecen ciertos tipos de problemas o síntomas que deben satisfacerse sin tener claro cuál sería el problema de origen.
2. De frecuencia, realiza un sondeo más profundo que el método anterior; capta información detallada, es de bajo costo y de aplicación rápida. Como producto de la observación directa, se facilita un catálogo de cursos al personal y cada quien selecciona en una lista las necesidades que quiera resolver.
3. Comparativo, se fundamenta en la diferencia del es y del debe ser, por comparación permite verificar las diferencias que se requieren satisfacer. El costo es más elevado y su aplicación implica gasto de tiempo, pero determina un índice de certeza alto en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

### **1.3.3 Técnicas para diagnosticar necesidades de capacitación**

Moyano González (2016) presenta un listado de las herramientas técnicas más comunes para detectar las necesidades de capacitación:

**Entrevista:** consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado, para enriquecer los hallazgos se recomienda también entrevistar al jefe inmediato y subordinados.

**Encuesta o cuestionario:** es una fuente importante de conocimientos cuando se trata de gran volumen, además se puede llevar a cabo de manera virtual y/o a distancia.

**Observación:** consiste en observar la conducta en el trabajo para comparar con el modelo documentado, por ejemplo: con una descripción del puesto. El capacitador puede o no interactuar con el empleado mientras realiza sus funciones.

## **Capítulo 2: Presentación de nuestro caso de estudio**

### **2.1 Descripción de la Organización**

Para llevar adelante nuestra propuesta de trabajo, se mantuvieron bajo confidencialidad los datos acerca de la organización, como por ejemplo el nombre de la organización, las cuales fueron consensuados con el gerente de la organización previamente (Meo, 2010). Para ello utilizaremos nombres ficticios. Donde primero se describirá cómo nació la misma, a que se dedica, dando detalles de la misma sin revelar ningún tipo de información confidencial.

La información que detallaremos surge a partir de la entrevista realizada a la Gerente de RR.HH., la consulta realizada al sitio web y la recolección de datos, las cuales permitieron dar cuenta que:

Nuestro caso de estudio (Moon Park S.A. de ahora en más) fue fundada en 1932, en sus comienzos se la conoció como la catedral del boxeo debido a los encuentros pugilísticos que noche a noche tenían cita en el mítico estadio, también como palacio de los deportes ya que organizó grandes competencias como torneos de tenis, básquetbol y ciclismo, hasta llegar a ser considerado

un espacio apropiado para el montaje de eventos de índole artístico a nivel internacional.

A principios del año 1987 se decide suspender la actividad pugilística pero se necesitaba generar ingresos de otra manera, fue así como se inicia una transformación de estadio deportivo a sala de teatro con alrededor de 5 y 10 mil localidades.

Desde el año 2020 designaron al nuevo Administrador que desempeña sus actividades hasta el día de hoy.

Moon Park S.A cuenta con una habilitación permanente, esto les permite una tranquilidad y ganancia de tiempo y dinero a los productores, ya que no se deben gestionar permisos de habilitación, lo que lo hace el único recinto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires habilitado permanentemente.

La actividad principal de Moon Park S.A es el alquiler de sus instalaciones, en el mismo se incluye los siguientes servicios:

- Sala- butacas y escenario
- Venta de entradas
- Boleteros
- Recepcionista
- Acomodadores y control de puertas
- Damas de toilette
- Personal de guardia
- Electricista de sala

En Moon Park SA trabajan 100 personas de las cuales cuarenta (40) son personal de planta permanente y el restante personal eventual o por función.

Según su sitio web la organización se describe como el “centro cultural más importante de nuestro país. Donde han pasado relevantes acontecimientos y pueden contarse repasando actos religiosos, políticos, artísticos, deportivos y sociales forjaron su trayectoria.” (s.f.)

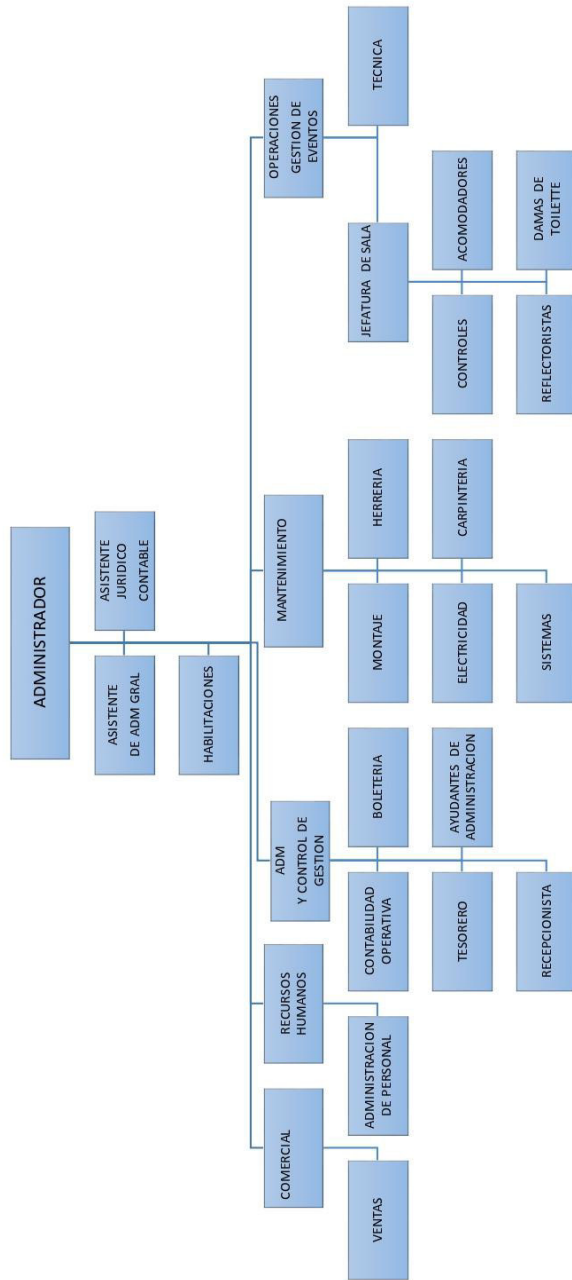
En su misión la organización remarca la importancia de “desarrollar y fortalecer la industria del entretenimiento generando experiencias únicas e inolvidables. En lo que refiere a su visión la organización hace referencia a ser un líder en

operación de venues<sup>2</sup>, enfocando los esfuerzos en construir relaciones a largo plazo con nuestros clientes, logrando hacerlos sentir únicos y especiales.” (s.f.) Aunque el mayor ingreso de la organización es el alquiler de sus instalaciones para la realización de espectáculos, la misma también posee salones dentro del predio los cuales son utilizados con distintos fines comerciales como, por ejemplo: Exposiciones de arte, eventos corporativos, entre otros.

En cuanto a la estructura de la organización y los puestos de trabajo que hay dentro de la misma se presenta de el siguiente organigrama:

---

<sup>2</sup> Lugar dónde se realizan eventos.



Fuente: Manual de procedimientos de la organización

## **2.3 Marco Normativo del Caso de Estudio**

En este apartado se detalla el marco normativo que regula las actividades de la organización, la misma se enmarca en una PYME Mediana Tramo 1<sup>3</sup>, destacando la Ley de Contrato de Trabajo y el Convenio Colectivo de Trabajo. Se hará hincapié en el convenio colectivo de trabajo y su relación con la organización. A continuación, se detallarán las Leyes involucradas en dicho trabajo:

- Ley Pequeña y Mediana Empresa N° 24467
- Ley de Contrato de Trabajo: N°20744 dicha ley establece derechos y obligaciones para los empleados y empleadores.
- Ley N.º 23.551 Regímenes de Asociaciones Sindicales.
- Convenio Colectivo de Trabajo: N° 949E/08 se trata de un convenio empresa entre el Sindicato Único de Trabajadores de Espectáculos Públicos y la organización elegida.
- Ley N.º 19.587 Higiene y Seguridad del Trabajo Ministerio de Trabajo y Seguridad
- Ley N.º 24.557 Ley sobre Riesgos del Trabajo.

## **Parte II: Diagnóstico de las necesidades de Capacitación**

Para abordar el diagnóstico y detección de necesidades de capacitación, utilizaremos los descriptivos de puestos de la organización, analizaremos la normativa vigente y la entrevista realizada a la Jefa de RR.HH.

### **Capítulo 3: Diagnóstico de necesidades de capacitación**

#### **3.1 Descriptivo de puesto**

En un entorno organizacional en constante evolución, la comprensión precisa de los roles dentro de la misma se vuelve fundamental para optimizar el rendimiento y promover un ambiente laboral saludable. Este análisis de puesto tiene como objetivo examinar las responsabilidades, competencias y condiciones laborales asociados con los trabajadores de planta permanente de Moon Park S.A. Al desglosar las funciones específicas, las habilidades

---

<sup>3</sup> Clasificación de PYMES por la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación. Resolución n° 30/2024.

requeridas y las interacciones dentro del equipo, este análisis no solo busca identificar las expectativas del puesto, sino también contribuir a la alineación de los objetivos organizacionales con el desarrollo profesional de los empleados. A través de una revisión documental rigurosa, donde se analizaron los organigramas y descriptivos de puestos, se espera que este análisis proporcione información valiosa que facilite la toma de decisiones en términos de reclutamiento, capacitación y desarrollo organizacional.

Los descriptivos que vamos a analizar son los que corresponden a los empleados enmarcados en la planta permanente, que son el área administrativa y el área de mantenimiento.

Cada descriptivo incluye un apartado sobre las competencias necesarias para el rol, que van desde habilidades técnicas hasta blandas. A continuación detallamos las que más se repiten, dependiendo del puesto a ocupar.

Comunicación efectiva: Varios roles requieren habilidades de comunicación.

Trabajo en equipo: La colaboración es una competencia mencionada en múltiples posiciones, lo que sugiere que puede haber espacio para el desarrollo de estas habilidades interpersonales.

Liderazgo: Se identificaron posiciones donde se espera que los empleados asuman roles de liderazgo, pero no todos cuentan con la formación adecuada.

Tecnología: Todos los puestos requieren habilidades mínimas en el manejo de herramientas digitales. En el área operativa se requieren habilidades mínimas como por ejemplo manejo de hojas de cálculo, y en el área administrativa se requieren habilidades más específicas tales como conocimientos de Software de gestión.

En el área operativa se destaca la identificación de riesgos de seguridad y conocimiento en la normativa vigente.

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

La detección de necesidades de capacitación es un proceso clave para identificar las áreas en las que los empleados requieren desarrollo y mejora. Consiste en analizar las habilidades y competencias actuales de los

empleados, compararlas con las habilidades y competencias necesarias para el puesto de trabajo y determinar las brechas existentes. Esto permite a la organización diseñar programas de capacitación efectivos y personalizados.

Siguiendo a Moyano Gonzalez utilizaremos la técnica de la entrevista. Dicha entrevista será realizada a la Gerente de RR.HH de la organización, previa autorización de la misma (ver anexos). La cual nos permitirá obtener una visión completa y detallada del funcionamiento y la naturaleza de la organización, donde será nuestro punto de partida para la detección de necesidades de capacitación y la propuesta de PAC.

Siguiendo a Chiavenato (2011) “Hay dos tipos de indicadores: los que nos señalan necesidades futuras (a priori) y los que se manifiestan en los hechos pasados (a posteriori) y que apuntalan las necesidades presentes”. En nuestro caso de estudio nuestros indicadores son a posteriori ya que se manifiestan con hechos pasados pero que impactan en las necesidades presentes de la organización.

Una vez analizada la información obtenida de la entrevista con la Jefa de RR.HH. y los descriptivos de puestos, se puede observar que el desempeño de los trabajadores de la organización no es el óptimo o el esperado.

Aunque posee organigrama actualizado, a partir de la entrevista detectamos muchos aspectos “vacíos”, cuando se le pregunta a la Gerente de RR.HH “si ¿Se ofrecen herramientas para desarrollar, habilidades, actitudes y aptitudes? su respuesta fue: *Lamentablemente no*” (Entrevistado 1, agosto 2024)

La organización no destina presupuesto para realizar capacitaciones, y en los casos de un nueva incorporación priorizan la búsqueda interna, cuando la misma se hace efectiva son sus pares los que “capacitan”, la Gerente de RR.HH. menciona “*aprender sobre la marcha a prueba y error*” (agosto 2024). En cuanto a las capacitaciones obligatorias por Leyes vigentes, nos indica que el personal a capacitar por obligatoriedad son los del área de mantenimiento: carpintería, herrería, electricidad, etc.

Cuando se le pregunta a la Entrevistada : ¿Qué *feedback* ha recibido de los propios empleados en relación con sus necesidades de capacitación?

“Que es muy necesaria en situaciones puntuales, ya que estar capacitados les allanaría el camino en muchas ocasiones donde enfrentan un problema ya que dependen del entorno para resolverlo”. (Entrevistado 1, agosto 2024)

Chiavenato (2009) explica al DNC como:

El inventario de las necesidades de capacitación que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

Además aclara que “[estas necesidades] no siempre son muy claras y se deben diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas” (pp. 308-310)

Desde la perspectiva sistémica, define al diagnóstico de necesidades de capacitación como:

“El proceso que fortalece los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma” (Moyano Gonzalez, 2016,p. 31).

La DNC es la fase de la capacitación que implica mayores retos, de ella depende todo lo demás. La finalidad es detectar con eficiencia lo que es ideal, comparado con lo que es real. Dichas necesidades pueden ser evaluadas a través del diagnóstico, que es el punto de partida para la preparación para un programa de capacitación.

### **3.3 Conclusiones del diagnóstico**

A partir de los hallazgos obtenidos a través de la entrevista realizada, se proyectan como objetivos del Plan Anual de Capacitación para Moon Park SA para el periodo Marzo/Diciembre de 2025.

Objetivo general: Diseñar un plan anual de capacitación del personal de planta permanente de Moon Park S.A

Objetivos específicos

- Desarrollar las habilidades necesarias para que el personal pueda realizar sus funciones de acuerdo a lo requerido por el puesto.

- Reconocer qué actitudes necesita practicar el personal para asumir su puesto de trabajo.
- Fortalecer el manejo de las relaciones interpersonales entre los colaboradores y sus jefes
- Ofrecer herramientas para desarrollar, habilidades, actitudes y aptitudes
- Que lo aprendido durante las capacitaciones se trasladen a las tareas.

#### **Capítulo 4: Propuesta del Plan anual de capacitación “Moon Park S.A.”**

##### **Propuesta del Plan anual de capacitación “Moon Park S.A”. Año 2025**

El modelo de proceso de capacitación de Chiavenato (2009) indica que la etapa de diseño del programa de capacitación refiere :

A la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado (p. 379).

En este sentido, Chiavenato (2011) plantea los siguientes aspectos básicos para programar la capacitación a fin de alcanzar los objetivos planteados:

Es esencial determinar quiénes son los empleados que requieren formación, considerando sus necesidades y el contexto organizacional. Se debe definir cómo se llevará a cabo el proceso de capacitación, eligiendo las técnicas y enfoques más adecuados para facilitar el aprendizaje. Es importante especificar en qué áreas se impartirá la capacitación, asegurando que estas correspondan a las competencias necesarias para el desempeño laboral deseado. Se debe determinar el lugar donde se realizará la actividad formativa, considerando factores como la accesibilidad y el ambiente propicio para el aprendizaje. Es fundamental establecer cuándo se llevará a cabo la capacitación, coordinando horarios y fechas que optimicen la participación de los empleados. Por último, es necesario comprender y comunicar el porqué de la capacitación, enfatizando su relevancia para el desarrollo personal y organizacional.

“El contenido del programa se diseña de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de

habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales” (Werther y Davis, 2008, p. 261). Es por ello que, a continuación en base a las necesidades y objetivos planteados, se presentarán los programas de capacitación.

## **4.2 Presentación de los Programas**

En este apartado presentaremos los Programas a desarrollar para nuestra propuesta de Plan Anual de Capacitación 2024-2025 para Moon Park S.A

### ***Programa de Inducción***

Objetivo: Integrar a los nuevos empleados en la cultura organizacional, políticas y procedimientos de la empresa.

Integrar a los nuevos empleados en la cultura organizacional, proporcionarles la información necesaria sobre la empresa, sus políticas y procedimientos, así como facilitar su adaptación al nuevo entorno laboral.

### ***Programa paquete Office***

Objetivo: Desarrollar habilidades en Excel. Aprender a utilizar las funciones de análisis (como fórmulas, tablas dinámicas y gráficos).

Mejorar las habilidades de los trabajadores, contribuir a la eficacia y competitividad de la organización en su conjunto. Adaptación a nuevas tecnologías, logrando así mejorar la comunicación.

### ***Programa de Sistemas de Gestión***

Objetivo: Capacitar a los empleados en el uso de sistemas de gestión adoptados por la empresa ( ERP, CRM).

Desarrollo de Competencias Internas que los trabajadores estén preparados para utilizar el software de manera efectiva, que lo aprendido sea trasladado a la tarea para poder ser resolutivos ante eventuales problemas.

## ***Programa de Seguridad e Higiene***

Objetivo: Promover un ambiente laboral seguro y saludable, familiarizando a los empleados con las prácticas de seguridad.

Brindar conocimientos e involucrarse en la importancia de la prevención de accidentes de trabajo, a través de incorporar medidas necesarias para evitar riesgos laborales y contribuir a la seguridad y calidad de vida de todos los trabajadores. Dicha actividad debe permitir evitar accidentes y enfermedades mediante adoptar medidas adecuadas de protección. Se pretende concientizar sobre posibles riesgos y condiciones de trabajo que permitan prevenir accidentes y riesgos en el ámbito laboral.

### **4.3 Presentación de los cursos y talleres**

#### ***Programa de Inducción***

**Objetivo:** Integrar a los nuevos empleados en la cultura organizacional, políticas, normativas y procedimientos dentro de la organización. Como así también se sientan motivados e involucrados con la organización, se familiaricen con su tarea y sus compañeros y sus superiores. Prevenir errores en los canales de comunicación.

El objetivo principal de la inducción de personal es que los nuevos empleados se adapten lo más rápido posible a la empresa y a su puesto de trabajo. Para ello, la inducción tiene como objetivo:

#### **Destinatarios del Programa.**

El presente programa está dirigido a aquellas personas que ingresan a la organización o inician una tarea en otra área. Principalmente se trabajará con las áreas de administración, intendencia y finanzas.

#### **Contenido:**

#### **Taller 1: Conociendo la organización**

#### **Taller 2: Políticas y procedimientos**

#### **Taller 3: Procedimientos administrativos**

## Taller 1: Conociendo la organización

### **Objetivo General del Taller:**

- Familiarizar a los nuevos empleados con la misión, visión y valores de la organización.
- Introducir la estructura organizativa y los principales departamentos.
- Presentar la historia y logros de la organización.

**Proveedor:** Jefe de RR.HH- Intendente

**Destinatarios:** Todo el personal que ingresa como planta permanente de la organización

**Metodología:** Presencial. Se realizará una presentación de un video institucional en el salón Lavalle, donde se hará un raconto de la historia de la organización. Luego se realizará una visita por las instalaciones.

**Duración:** Una jornada de 1 hora, divididas en dos días.

**Recursos a utilizar:** Folletos de la organización.

**Obligatoriedad:** Si es obligatorio.

## Taller 2: Políticas y procedimientos

### **Objetivo General del Taller:**

- Informar sobre las políticas clave de la organización.
- Explicar los procedimientos internos importantes.
- Promover la cultura de cumplimiento y ética laboral.

**Proveedor:** Jefe de RR.HH

**Destinatarios:** Todo el personal que ingresa como planta permanente de la organización

**Metodología:** Presencial. Se realizará una Taller interactivo con estudios de caso. Discusiones en grupos.

**Duración:** Una jornada de 1 hora, divididas en dos días.

**Recursos a utilizar:** Reglamento interno.

**Obligatoriedad:** Si es obligatorio.

### **Taller 3: Procedimientos administrativos**

#### **Objetivo General del Taller:**

- Explicar los procesos administrativos de la organización.
- Identificar herramientas y recursos disponibles para el personal.
- Instruir en la gestión de documentos y herramientas digitales.

**Proveedor:** Analista de Sistemas-Jefe de Finanzas

**Destinatarios:** Todo el personal del área administrativa de la organización y para aquella personas que ingresan a la organización.

**Metodología:** Presencial. Ejercicios prácticos sobre la gestión de documentos.

**Duración:** Una jornada de 1 hora, divididas en dos días.

**Recursos a utilizar:** Computadoras, acceso a internet, lapiceras, cuadernos.

**Obligatoriedad:** Si es obligatorio.

#### ***Programa de Paquete Office***

**Objetivo:** Manejar en conjunto todos los programas del paquete Office de forma sincronizada para la gestión de los datos y de la información de la organización.

#### **Destinatarios del Programa.**

El presente programa está dirigido a las áreas de administración, finanzas e intendencia.

**Contenido:**

**Taller 1: Excel**

**Taller 2: Word**

**Taller 3: Power Point**

<b>Taller 1: Excel</b>
------------------------

**Objetivo General del Taller:**

- Capacitar al personal en el manejo básico y avanzado de Excel para mejorar la gestión y análisis de datos.
- Aprender a utilizar las funciones de análisis (como fórmulas, tablas dinámicas y gráficos)

**Proveedor:** Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)

**Destinatarios:** Todo el personal de planta permanente, excepto los altos mandos.

**Metodología:** Virtual e-learning mediante el campus virtual de CAME

**Lugar:** Salón Lavalle

**Duración:** 2 hrs diarias, hasta completar las 16 hrs de curso.

**Recursos a utilizar:** Computadoras, acceso a internet, lapiceras, papel.

**Obligatoriedad:** Si es obligatorio.

**Certificado:** Si se entrega certificado por parte de CAME.

<b>Taller 2: Word</b>
-----------------------

**Objetivo General del Taller:**

Que la persona que se incorpora conozca la creación de documentos formales y el uso de herramientas de diseño y formato en Word.

**Proveedor:** Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)

**Destinatarios:** Todo el personal de planta permanente, excepto los altos mandos.

**Metodología:** Virtual e-learning mediante el campus virtual de CAME

**Lugar:** Salón Lavalle

**Duración:** 1 hrs diarias, hasta completar las 8 horas de curso.

**Recursos a utilizar:** Computadoras, acceso a internet, lapiceras, papel.

**Obligatoriedad:** Si es obligatorio.

**Certificado:** Si se entrega certificado por parte de CAME.

<b>Taller 3: PowerPoint</b>
-----------------------------

**Objetivo General del Taller:**

Capacitar al personal en la creación de presentaciones efectivas y visualmente atractivas.

**Proveedor:** Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)

**Destinatarios:** Todo el personal de planta permanente, excepto los altos mandos.

**Metodología:** Virtual e-learning mediante el campus virtual de CAME

**Lugar:** Salón Lavalle

**Duración:** 1 hrs diarias, hasta completar las 8 horas de curso.

**Recursos a utilizar:** Computadoras, acceso a internet, lapiceras, papel.

**Obligatoriedad:** Si es obligatorio.

**Certificado:** Si se entrega certificado por parte de CAME.

## ***Programa de Sistemas de gestión***

**Objetivo:** Capacitar a los empleados a utilizar el software de manera efectiva logrando así optimizar la gestión de recursos, logística, y operaciones diarias, mejorando la eficiencia general de la organización.

Mejorar la comunicación y colaboración entre departamentos, para lograr una mayor cohesión organizacional.

### **Destinatarios del Programa.**

El presente programa está dirigido a las áreas de administración, finanzas y RR.HH

### **Contenido:**

#### **Taller 1: Contabilidad y finanzas**

#### **Taller 2: Gestión de inventarios**

#### **Taller 3: Gestión de proyectos**

<b>Taller 1: Contabilidad y finanzas</b>
--

### **Objetivo General del Taller:**

Capacitar al personal en el uso de sistemas de gestión contable, enfocándose en la generación de informes financieros, la automatización de procesos contables y la administración de cuentas.

**Proveedor:** Compañía que ofrece el Software de gestión (AXOFT ARGENTINA)

**Destinatarios:** Personal del sector administración, finanzas y RR.HH.

**Metodología:** Teórico-Práctico a través de computadoras en el puesto de trabajo. El personal tendrá seguimiento a cargo del capacitador y se le enviará material de apoyo vía email.

**Duración:** Una jornada de 2 horas, divididas en dos días a la semana.

**Recursos a utilizar:** computadoras, acceso a internet, software, lapiceras, cuadernillos.

**Obligatoriedad:** Si es obligatorio.

## Taller 2: Gestión de inventarios

### **Objetivo General del Taller:**

Capacitar a los participantes en la gestión eficiente de inventarios utilizando aplicaciones de gestión, optimizando el control de stock y la planificación de compras.

**Proveedor:** Compañía que ofrece el Software de gestión (AXOFT ARGENTINA)

**Destinatarios:** Personal del sector administración, finanzas y RR.HH.

**Metodología:** Teórico-Práctico a través de computadoras en el puesto de trabajo. El personal tendrá seguimiento a cargo del capacitador y se le enviará material de apoyo vía email para realizar ejercicios en el sistema para gestionar inventarios reales.

**Duración:** Una jornada de 2 horas, divididas en dos días a la semana.

**Recursos a utilizar:** computadoras, acceso a internet, sistema de gestión, lapiceras, cuadernillos

**Obligatoriedad:** Si es obligatorio.

## Taller 3: Gestión de Proyectos

### **Objetivo General del Taller:**

Capacitar al personal en el uso de sistemas de gestión para la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos.

**Proveedor:** Compañía que ofrece el Software de gestión (AXOFT ARGENTINA)

**Destinatarios:** Personal del sector administración, finanzas y RR.HH.

**Metodología:** Teórico-Práctico a través de computadoras en el puesto de trabajo. Capacitación sobre los conceptos de gestión de proyectos y un taller colaborativo donde los participantes diseñan un proyecto ficticio usando el sistema. El personal tendrá seguimiento a cargo del capacitador y se le enviará material de apoyo vía email.

**Duración:** Una jornada de 3 horas, divididas en dos días a la semana.

**Recursos a utilizar:** computadoras, acceso a internet, sistema de gestión, lapiceras, cuadernillos

**Obligatoriedad:** Si es obligatorio.

### ***Programa de Seguridad e higiene***

**Objetivo:** Proporcionar al personal el conocimiento y las herramientas para identificar y evitar situaciones de riesgo, reduciendo la probabilidad de accidentes laborales y lesiones, lo cual es primordial para mantener un entorno de trabajo seguro.

Cumplimiento normativo: Cumplir con las leyes y regulaciones laborales relacionadas con la salud y la seguridad, evitando sanciones y responsabilidades legales

Promoción de la Salud: brindar al personal el uso adecuado de equipos de protección personal, lo que puede disminuir el ausentismo por enfermedades.

#### **Destinatarios del Programa.**

El presente programa está dirigido a todo el personal de planta permanente de la organización.

#### **Contenido:**

**Taller 1: Introducción a la Seguridad en el Trabajo**

**Taller 2: Higiene en el Trabajo**

### Taller 3: Ergonomía y Bienestar Laboral

#### Taller 1: Introducción a la Seguridad en el Trabajo

**Objetivo General del Taller:**

Capacitar a los participantes sobre los fundamentos de la seguridad laboral, identificando riesgos y promoviendo prácticas seguras en el entorno de trabajo.

**Proveedor:** Aseguradora de riesgos del trabajo (ART)

**Destinatarios:** Todo el personal de planta permanente de la organización

**Metodología:** Presencial. Se brinda material informativo vía email. Ejercicios de identificación de riesgos.

**Duración:** Una jornada de 1.30 horas.

**Recursos a utilizar:** Fotocopias, lapiceras, cuadernillos.

**Obligatoriedad:** Si es obligatorio.

#### Taller 2: Higiene en el trabajo

**Objetivo General del Taller:**

Capacitar al personal en prácticas de higiene laboral.

**Proveedor:** Aseguradora de riesgos del trabajo (ART)

**Destinatarios:** Todo el personal de planta permanente de la organización

**Metodología:** Presencial. Se brinda material informativo vía email. Se proyectan videos con distintos casos.

**Duración:** Una jornada de 2 horas.

**Recursos a utilizar:** Fotocopias, lapiceras, cuadernillos.

**Obligatoriedad:** Si es obligatorio.

<b>Taller 3: Ergonomía y Bienestar Laboral</b>
--

**Objetivo General del Taller:**

Capacitar a los participantes en técnicas ergonómicas para prevenir lesiones y promover el bienestar general en el lugar de trabajo.

**Proveedor:** Aseguradora de riesgos del trabajo (ART)

**Destinatarios:** Todo el personal de planta permanente de la organización

**Metodología:** Presencial. Teórico-práctico. Se brinda material informativo vía email. Evaluaciones de puestos de trabajo reales y ejercicios de estiramiento.

**Duración:** Una jornada de 2 horas.

**Recursos a utilizar:** Fotocopias, lapiceras, cuadernillos.

**Obligatoriedad:** Si es obligatorio.

PROGRAMA	DESTINATARIOS	PROVEEDOR	MÉTODO	INSTRUCTOR/ CAPACITADOR	LUGAR	DURACIÓN	COSTOS ESTIMADOS
<b>INDUCCIÓN</b>	Todos los trabajadores, tanto los antiguos como los nuevos ingresos.	INTERNO. Gerencia de RR.HH	Presencial	La inducción es brindada por personal de la organización. Jefe de RR. HH y Encargado del sector.	Salón Lavalle de la organización . CABA	6 hrs mensuales	Kit de bienvenida: \$11.500
							Refrigerios: \$16.500
<b>EXCEL</b>	Todos los trabajadores de la organización.	EXTERNO. Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)	Virtual.	Campus Virtual CAME.	Salón Lavalle	4 semanas	Librería \$12.500
			Modalidad e-learning, campus virtual de la Escuela de Negocios de CAME				refrigerios \$15.000
<b>SISTEMAS DE GESTIÓN</b>	Todos los trabajadores de la organización.	Compañía que ofrece el Software de gestión	Presencial	Capacitador proporcionado por la compañía de manera gratuita, por adquirir dicho software	Salón Lavalle CABA	90 minutos.  Cada 15 días.	Refrigerios: \$18000
		AXOFT ARGENTINA					Viáticos para el capacitador: \$4000
		Librería: \$11000					
<b>SEGURIDAD E HIGIENE</b>	Todos los trabajadores de la organización.	ART (Aseguradora de riesgos del trabajo).	Presencial	Proporcionado por la ART	Salón Lavalle.		Refrigerios \$18.000

Es menester recalcar que los costos son por única vez y que no se tiene en cuenta el valor de hora de cada trabajador (costo oculto), ya que no contamos con los detalles de las remuneraciones. El monto total a invertir en el presente Plan Anual de Capacitación es de \$106.500.

**Cronograma:**

El siguiente cronograma anual de actividades se llevará a cabo a partir del mes de marzo de 2025, planificado por trimestres.

Programa / Temática	Horas estimadas por curso	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	Externo/ Interno	Dirigido a
<b>Inducción</b>															
Conociendo la organización	2			X							X			Interno	Nuevos ingresos
Políticas y procedimientos	2				X									Interno	administración, intendencia, finanzas.
Procedimientos administrativos	2					X				X				Interno	
<b>Paquete Office</b>															
Excel	16						X							Externo	administración, intendencia, finanzas.
Word	8							X						Externo	administración, intendencia, finanzas.
PowerPoint	8								X					Externo	administración, intendencia, finanzas.
<b>Sistemas de Gestión</b>															
Contabilidad y finanzas	4							X						Externo	administración, intendencia, finanzas.
Gestión de inventarios	4								X					Externo	administración, intendencia, finanzas.
Gestión de proyectos	6									X				Externo	administración, intendencia, finanzas y comercial
<b>Seguridad e higiene</b>															
Introducción seguridad e higiene en el trabajo	3			X								X		Externo	Todo el personal de la organización
Higiene en el trabajo	2								X					Externo	Todo el personal de la organización
Ergonomía y bienestar laboral	2			X									X	Externo	administración, mantenimiento, analistas y jefes
<b>Total</b>	<b>59</b>														

#### **4.4 Propuesta de evaluación:**

El proceso de capacitación concluye con la evaluación del aprendizaje. Al evaluar la efectividad del plan de capacitación, hay dos aspectos clave a considerar: primero, se debe analizar si se han observado los cambios esperados en el comportamiento de los empleados; segundo, se debe comprobar si los resultados de la capacitación están alineados con los objetivos establecidos.

Mc Gehee (1993) considera que la evaluación de la capacitación debe determinar los cambios en las habilidades, conocimientos y actitudes de los hombres que deben tener lugar cuando se someten a un proceso de formación y cómo estas habilidades, conocimientos y actitudes contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización.

El autor plantea que para ello se debe:

1. Evaluar si los procedimientos de formación tienen como resultado la modificación del comportamiento de los individuos, lo que estos deben aprender para realizar una tarea o actividad específica y de lo que debe hacer para facilitar la adquisición y la retención de las habilidades conocimientos y actitudes requeridos para su desempeño individual.

2. Evaluar si el resultado de la capacitación contribuye realmente a la consecución de los objetivos de la organización.

Tomando en cuenta lo que plantea Mc Ghee proponemos una encuesta para evaluar el aprendizaje que agregamos en el ANEXO III página 44.

## Reflexiones finales

El plan anual de capacitación diseñado se propone como una herramienta fundamental para mejorar las competencias y las habilidades del personal, teniendo en cuenta que es el primer Plan Anual de Capacitación dentro de la organización. Se ha determinado que para dicha propuesta del año 2025, todas las capacitaciones serán de carácter obligatorio, dado que no existe una tradición establecida en este ámbito. El desarrollo de estos programas de capacitación ha respondido a los objetivos específicos planteados al inicio de este trabajo ya que nos permitió reconocer las actitudes necesarias para que el personal asuma su puesto de trabajo, desarrollar las habilidades necesarias requeridas para sus funciones, fortalecer el manejo de relaciones interpersonales y finalmente que lo aprendido durante las capacitaciones sea trasladado a la tarea.

La implementación de programas de inducción asegura que todos los nuevos empleados estén adecuadamente integrados y alineados con la cultura organizacional desde el inicio de su labor. Además, la capacitación en el uso de Paquete Office no solo facilita la administración y gestión de tareas cotidianas, sino que también potencia la productividad en un entorno cada vez más digitalizado.

Por otro lado, el enfoque en seguridad e higiene es esencial en un sector como el de espectáculos, donde el bienestar del personal y del público es primordial. Capacitar a los empleados en estas áreas no solo cumple con normativas legales, sino que también contribuye a crear un ambiente de trabajo seguro y saludable, lo que a su vez se traduce en una mejor experiencia para los asistentes a los eventos.

Finalmente, la formación en sistemas de gestión fortalece la capacidad de la empresa para organizar y administrar sus recursos de manera efectiva, permitiendo una mejor planificación y ejecución de eventos. Este enfoque integral en la capacitación no sólo mejora las habilidades individuales de los empleados, sino que también potencia el rendimiento global de la empresa, creando un impacto positivo en la calidad de los espectáculos ofrecidos y en la satisfacción del cliente.

## Bibliografía

- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. (2° ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina: Granica S.A.
- Blake, O. (2000). Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. Argentina: Ediciones Macchi.
- Carbonelli, M; Esquivel, J C e Irrazábal, G (2011). Introducción al conocimiento científico y a la metodología de la investigación. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Catalano, A; Avolio de Cols, S y Sladogna, M. (2004). Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas. (1° ed.). Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión*, 33, 140-161.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. (5° ed.). Colombia: McGraw-Hill/ Interamericana S.A
- 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.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice Hall Pearson.
- Díaz, R. & Arancibia, V. H.(2002). Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *Psykhé*, 11(2). Recuperado a partir de <https://ojs.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/20245>

- Franklin, E. (2004). Las estructuras organizacionales. En Organización de empresas. (p. 79-86). México: Mc Graw Hill.
- French, W.L., Bell, C.H. y Zawacki, R.A. (2007). Desarrollo Organizacional. Transformación y Administración Efectiva del Cambio. México:McGraw Hill.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., y Donnelly, JR. James H. (1999). Las organizaciones. Comportamiento – Estructura – Procesos. Ed.: McGRAW – HILL, Octava edición. Chile, .
- Jiménez, D. (2016). Manual de Recursos Humanos. España: ESIC.
- Kirkpatrick, D. L. (1999). Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles. Barcelona: Gestión 2000.
- Meo, A (2010). Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación Social. La experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina. *Aposta*, 44, 11- 14. Recuperado de [http://www.apostadigital.com/numero.php?id\\_num=48&Submit=i](http://www.apostadigital.com/numero.php?id_num=48&Submit=i)
- Moyano González, A., Ibarra González, V. H. y Macías Núñez, N. I. (2016). Capacitación bajo enfoque sistémico. México: Trillas.
- Pereira, J. E (2018). *Estrategias para entregar Soluciones*. Rastreator <https://www.mercadeo.com/blog/2010/05/diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion/>
- Pinto, R (2004) Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición. México, D.F.
- Reza Trosino, J. C. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México: Panorama
- Robbins, Stephen P. y Coulter (2005). *Mary. Administración*. Ed: PEARSON EDUCACIÓN. Octava edición, México.
- Sherman, A.; Bohlander, G. & Snell, S. (1999). Administración de recursos humanos. México: Thomson.
- Siliceo Águila, A (2007), Capacitación y desarrollo de personal, 4ª edición, Limusa, México, D.F.

Valles, M (2007) Técnicas cualitativas de investigación. Madrid: Síntesis

Werther, Jr. William B. y Davis, K (2005), Administración de personal y recursos humanos, 4ª edición, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México, D. F.

## **LEYES**

Ley de Contrato de Trabajo Nro. 20.744 recuperada el 01/11/2023 de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=25552>

Ley Higiene y Seguridad en el Trabajo N° 19.587 recuperada el 01/11/2023 de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

## ANEXOS

### Carta de consentimiento



Florencio Varela, 4 de julio del 2024

STADIUM LUNA PARK S.A  
Sr./a LUIS MARIA PONCE DE LEON  
S/D

En mi carácter de estudiante de la licenciatura en relaciones del trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche solicito autorización para realizar mi trabajo integrador final (TIF) en el marco de su organización. Como condiciones generales, me comprometo a (1) no divulgar ni usar para fines personales la información (documentos, expedientes, escritos, artículos y demás materiales) que pudiera acceder durante la realización del TIF; (2) no proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración de la realización del TIF. Toda la información relevada y suministrada será de uso exclusivamente académico y pedagógico ya que se convertirá en una herramienta didáctica que apoye la formación de los estudiantes de la carrera de relaciones del trabajo. Una vez finalizado el TIF quedará archivado en la biblioteca de la Universidad y le acercaré una copia a STADIUM LUNA PARK S.A. Quisiera destacar que durante todo el proceso se garantizan el anonimato de la organización y de las personas que la integran, en ningún momento se utilizará su nombre real y se evitarán detalles que permitan identificarla.

Adjunto a esta carta:

- 1) Plan de actividades para la realización del TIF
- 2) Carta de mi director/a
- 3) Constancia de alumno/a regular

En caso de que alguna(s) de las condiciones anteriores sea(n) infringida(s), quedo sujeto a responsabilidad civil por daños y perjuicios.

Quedo a la espera de una respuesta positiva

Atentamente

T. Mariel Rodriguez Custodio  
95173011  
[rodriguezcustodio.mariel@gmail.com](mailto:rodriguezcustodio.mariel@gmail.com)

## ANEXO II

### **Guía de entrevistas:**

A continuación detallaremos la entrevista transcrita para realizada a quien consideramos clave de la organización: Gerente de RRHH.

A través de esta entrevista, se buscará obtener una visión amplia y completa dentro de la organización, desde la alta dirección hasta el nivel operativo. Se explorarán temas como la visión estratégica de la empresa, las políticas de recursos humanos, la cultura organizacional, los desafíos cotidianos en el trabajo, así como las oportunidades de desarrollo personal y profesional. Mediante la misma se podrá comprender mejor el funcionamiento del departamento de recursos humanos, identificar oportunidades de mejora y establecer una relación de colaboración y confianza con los empleados.

### **Entrevista transcrita**

¿Cómo surge la organización? ¿siempre estuvo en el mismo rubro?

La organización surge a partir de la idea de dos amigos que anhelaban tener un lugar donde se practicaban deportes de exhibición, en sus comienzos y gran parte de su trayectoria y prestigio se debe a los importantísimos enfrentamientos pugilísticos. Donde grandes boxeadores pasaron por este estadio. No se cambió tanto el rumbo inicial, lo que se hizo fue expandir el horizonte más allá de los deportes se empezó a alquilar para desarrollar espectáculos y eventos de distinta índole, por aquí ha pasado desde Perón hasta Sinatra y Maradona

¿Cuántos trabajadores desempeñan labores en la organización? Hoy contamos con 80 trabajadores en total, tanto de planta permanente como eventuales.

¿Conoce la misión, visión y objetivos de la organización? Si, por supuesto

¿Cómo está compuesto el organigrama?

El organigrama está compuesto por el Administrador, la administración y gestión del control, RRHH, COMERCIAL, mantenimiento, operaciones y gestión de eventos.

CCT. ¿CUÁLES? Composición de la nómina. ¿Qué sindicatos se encuentran dentro de la organización? ¿Todos los trabajadores se encuentran afiliados al sindicato? cuál? ¿Hay personal fuera de convenio?

El Luna Park se encuentra enmarcado dentro del sindicato de Sutep (sindicato único de espectáculos públicos) bajo el convenio 949E/08 es el único sindicato que tenemos dentro de la organización y la totalidad de los empleados están afiliados al sindicato, excepto las 5 personas que se encuentran fuera de convenio.

¿Existen descriptivos de puestos? ¿Cómo definen las tareas que se realizan en cada puesto? Contamos con descriptivo de puestos, las tareas son definidas a partir de lo que buscamos obtener de la misma.

¿La organización cuenta con un plan anual de capacitación? ¿Se realizan capacitaciones? ¿de qué tipo? ¿los cursos/capacitaciones que se ofrecen son obligatorias u optativas para el personal? ¿Hay algún estímulo para que el personal se capacite? No contamos con PAC dentro de la organización, pero si se realizan las capacitaciones correspondientes a la Ley de seguridad e higiene.

¿Qué área se encarga de la gestión de las capacitaciones? El área de RRHH

¿Se ofrecen herramientas para desarrollar, habilidades, actitudes y aptitudes? Lamentablemente no.

¿Quién se encuentra a cargo de capacitar? ¿Qué herramientas se utilizan? Actualmente no capacitamos, como dije anteriormente lo hacemos si que está impuesto por las Leyes vigentes.

¿Cuenta con capacitaciones obligatorias brindadas por algún agente externo, por ejemplo sindicatos, la ART? Están obligados por alguna legislación a capacitar en algún área? No, no tenemos capacitaciones

¿Qué herramientas o recursos considera que podrían mejorar el proceso de capacitación de los empleados en la organización? Para comenzar tener un Plan Anual de Capacitación sería muy valioso y necesario

¿La organización destina presupuesto para realizar capacitaciones de personal? No, lamentablemente para los altos mandos no es algo imprescindible capacitar.

¿Han sido detectadas necesidades de capacitación en el personal? Considerando las evaluaciones de desempeño, observaciones y sugerencias de los propios empleados. Mediante observaciones y sugerencias de los mismos empleados puedo afirmar que se han detectado necesidades de capacitación, ha sucedido que se han acercado y planteado inquietudes que teniendo un PAC podría ser fructífero para el desarrollo eficiente de las tareas.

Frente a una nueva incorporación de personal, cambios tecnológicos o en los procesos de trabajo, ¿se realizan Capacitaciones? ¿con plan de inducción? No realizamos capacitaciones, cuando se incorpora alguien nuevo en una nueva tarea, nuestra política de ascenso es buscar en la nómina y poder brindar la posibilidad de crecer a quien así lo quisiera. Son sus propios compañeros quienes le indican qué hacer y cómo, algo así como aprender sobre la marcha a prueba y error

¿Qué feedback ha recibido de los propios empleados en relación con sus necesidades de capacitación? Que es muy necesaria en situaciones puntuales, ya que estar capacitados les allanaría el camino en muchas ocasiones donde enfrentan un problema ya que dependen del entorno para resolverlo.

¿Cuáles son los canales de comunicación presentes en la organización?

Al ser una organización no tan grande la comunicación es bastante fluida, los trabajadores saben que estoy en mi oficina siempre dispuesta a escuchar sus inquietudes y tratar de resolverlas en la medida que sea posible

¿Cómo es la comunicación entre los trabajadores y los mandos superiores? La comunicación es fluida, pero acá hacemos un punto y aparte. En mi puesto tengo comunicación y relación con todos los empleados. En cambio los mandos superiores de distinta índole tienen comunicación solo con los

trabajadores que dependen del mismo, por ejemplo Comercial, tiene comunicación con el personal del área de ventas, no así con el de mantenimiento.

### **ANEXO III**

Estimado/a participante:

Agradecemos sinceramente su participación en nuestro programa de capacitación. Su opinión es fundamental para nosotros, ya que nos ayuda a evaluar la efectividad de nuestras iniciativas y a realizar mejoras continuas.

Esta encuesta de satisfacción tiene como objetivo recopilar sus impresiones y experiencias sobre la capacitación que ha recibido. Sus respuestas nos permitirán entender mejor lo que funcionó bien y en qué áreas podemos mejorar, asegurando que futuras capacitaciones se alineen con sus expectativas y necesidades.

Por favor, responda con sinceridad; su feedback será tratado de manera confidencial y se utilizará únicamente con fines de mejora interna.

¡Gracias por su tiempo y su valiosa colaboración!

## ENCUESTA DE SATISFACCION DE CAPACITACION LABORAL



1-¿Cuál es tu nivel de satisfacción general con la capacitación?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular

2.¿La capacitación cumplió con tus expectativas?

- Si
- No
- En parte

3. ¿Cómo calificarías la relevancia del contenido de la capacitación para tu trabajo?

- Muy relevante
- Relevante
- Poco relevante
- Nada relevante

4. ¿La información presentada fue clara y comprensible?

- Muy Clara
- Clara
- Confusa
- Muy confusa

5. ¿Cómo evaluarías el método de enseñanza utilizado (presentaciones, actividades prácticas, discusiones, etc.)?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

6. ¿Consideras que la duración de la capacitación fue adecuada?

- Si, fue adecuada
- No, fue demasiado corta
- No, fue demasiado larga

7. ¿Se siente más preparado para aplicar lo aprendido en su trabajo?

- Preparado
- Poco preparado
- Nada preparado

8. ¿Tienes sugerencias sobre cómo podrías aplicar lo aprendido en tu puesto de trabajo?

9. ¿Tienes algún comentario adicional o sugerencia para mejorar las futuras capacitaciones?

¡Gracias por participar!