



**RIDUNAJ**  
Repositorio Institucional  
Digital UNAJ



Tesinas de Grado

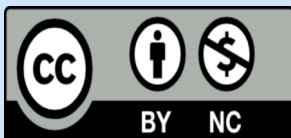
Brandan, Valeria

# Diseño de un Programa de Capacitación para espacios Libres de Violencia en una organización dedicada a la actividad farmacéutica ubicada en C.A.B.A. Convenio 190 y Recomendación 206 O.I.T. Periodo 2023 – 2025

2024

*Instituto de Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



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

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

Cita recomendada:

Brandan, V. (2024). Diseño de un Programa de Capacitación para espacios Libres de Violencia en una organización dedicada a la actividad farmacéutica ubicada en C.A.B.A. Convenio 190 y Recomendación 206 O.I.T. Periodo 2023 – 2025 [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche].  
<https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3191>

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

*“Diseño de un Programa de Capacitación para espacios Libres de Violencia en una organización dedicada a la actividad farmacéutica ubicada en C.A.B.A. Convenio 190 y Recomendación 206 O.I.T. Periodo 2023 – 2025”.*

Autora: **Brandan, Valeria.**

Mail: [valebrandan91@gmail.com](mailto:valebrandan91@gmail.com)

Directora: **Lic. Cecilia Bacchetta.**

Área temática: Capacitación de personal.

Tipo de T.I.F: Diagnóstico organizacional con propuesta de intervención.

Florencio Varela, 2024

## Índice

Resumen.....	2
Summary:.....	2
Dedicatoria:.....	3
Agradecimientos:.....	3
Introducción:.....	4
Metodología.....	6
Objetivos.....	8
PARTE I.....	8
CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	8
1.1 Historia, misión, visión y valores de la organización.....	8
1.2 Estructura formal.....	11
1.3 Plan Anual de Capacitación 2023.....	13
CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN DE PALABRAS CLAVES Y NORMATIVAS VIGENTES.....	14
2.1 Capacitación de personal.....	14
2.2 Violencia laboral.....	15
2.3 Convenio Nro. 190 y Recomendación Nro. 206 O.I.T.....	16
2.4 Normativa vigente.....	17
PARTE II:.....	18
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	18
3.1 Presentación de la encuesta de Clima Organizacional.....	18
3.2. El Protocolo de Violencia de género organizacional.....	19
3.3 Presentación del diagnóstico organizacional.....	20
3.4 Resultados del diagnóstico organizacional.....	22
3.5 Conclusiones del diagnóstico.....	23
CAPÍTULO IV: PROGRAMA.....	24
4.1 Diseño del programa complementario al P.A.C existente.....	24
4.2. Objetivos del programa.....	25
4.3. Actividades del Programa Conta Connmigo.....	26
4.4. Sustentabilidad del Programa.....	31
Reflexiones finales.....	33
Referencias bibliográficas:.....	36
Anexo:.....	41

## Resumen

En el presente trabajo integrador final (T.I.F. a continuación a lo largo del documento) nos proponemos diseñar un Programa de capacitación con el fin de fomentar espacios Libres de Violencia dentro de una organización del ámbito privado, dedicada al área farmacéutica, ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La propuesta de intervención consta de varias etapas; en primer lugar se presentará la organización, su historia, marco normativo y el marco conceptual que acompaña el T.I.F. En una segunda etapa, a partir de la elaboración de un diagnóstico organizacional, se analizará el actual Plan Anual de Capacitación de la organización mencionada, incluso una encuesta de clima organizacional, una entrevista al referente de capital humano y documentación suministrada por la organización, para luego diseñar un Programa basado en el Convenio Nro. 190<sup>1</sup> y la Recomendación Nro. 206<sup>2</sup> de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.)<sup>3</sup> para prevenir, remediar y eliminar la violencia y el acoso por razones de género.

Palabras claves: Capacitación de Personal, Violencia Laboral, Convenio O.I.T. 190 y Recomendación 206.

## Summary:

In this final integrative work (T.I.F. below) we propose to design a Training Program in order to promote Violence-Free spaces within a private sector organization, dedicated to the pharmaceutical area, located in the Autonomous City of Buenos Aires. The intervention proposal consists of several stages; Firstly, the organization, its history, regulatory framework and the conceptual framework that accompanies the T.I.F will be presented. In a second stage, based on the preparation of an organizational diagnosis, the current Annual Training Plan of the aforementioned organization will be analyzed, a climate survey (see Annex 2), an interview with the human capital reference and documentation provided by the organization,

---

<sup>1</sup> Convenio 190:[Consulta 3 de mayo del 2024]. Recuperado en <https://www.argentina.gob.ar/noticias/entra-en-vigencia-el-convenio-190-de-la-oit>

<sup>2</sup> Recomendación 2006 [Consulta 1 de mayo del 2024]. Recuperado en:[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R206](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R206)

<sup>3</sup> O.I.T.: <https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>

to then design a Program based on Convention No. 190 and Recommendation No. 206 of the International Labor Organization (I.L.O.) to prevent, remedy and eliminate gender-based violence and harassment.

Keywords: Personnel Training, workplace violence, Convention I.L.O. 190 and Recommendation 206.

### **Dedicatoria:**

Este T.I.F está dedicado a la Universidad Nacional Arturo Jauretche y los/as profesionales que llevan adelante la gran responsabilidad de formar a todos/as las/os alumnas/os que llegan con el sueño de un título universitario y sin ellos no sería posible. Muchos no tienen la compensación, ni visibilidad sus esfuerzos y el corazón que ponen día a día al desempeñar su tarea.

También va dedicado a todas las personas que trabajan que sufren o sufrieron alguna vez algún tipo de discriminación, porque creo que el trabajo no solo dignifica sino también te da una identidad, ya que pasamos gran parte de nuestra vida, llevando a cabo esta actividad y aunque no queramos nos marca, nos define y es necesario que existan herramientas para erradicar/ prevenir este tipo de situaciones. Con este propósito se realizó el siguiente trabajo.

### **Agradecimientos:**

No puedo dejar de agradecer a todos los miembros de mi familia que son incondicionales y me apoyaron en todo momento. A mis hermanas, las mujeres que marcaron mi vida son mi pilar. A mi madre y abuela, que ya no están físicamente conmigo, pero siempre me guían. A mis sobrinos que son maravillosos y me alientan siempre. A la Universidad Arturo Jauretche. A Lauchis Moreno que me bancó toda la carrera y por último a Cecilia Bacchetta que estuvo trabajando mucho para que este trabajo salga adelante.

Inmensamente gracias a todos.

## **Introducción:**

El presente TIF se propone diseñar un Programa de capacitación con el fin de fomentar Espacios Libres de Violencia<sup>4</sup> dentro de una organización del ámbito privado, dedicada al área farmacéutica ubicada en C.A.B.A.<sup>5</sup>. El mismo se desarrollará a través de la información que surge del diagnóstico organizacional en el que hemos abordado desde una metodología cualitativa y en menor proporción datos cuantitativos. Para llevar adelante está observación utilizaremos información que nos facilitó la organización, como también datos obtenidos de la página web, al igual que los resultados de una encuesta de clima<sup>6</sup> y el análisis de una entrevista al referente del área de Capital Humano, quien es un actor clave en la obtención de antecedentes para conocer sobre la cultura organizacional y valores de la mencionada. Además será de gran utilidad para la realización del programa de capacitación. En este sentido, Schein (1988) afirma que la cultura organizacional es un sistema de valores compartidos ( qué es importante para la organización) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí). Por otra parte, Tamayo (1996) afirma que los valores organizacionales son definidos como fundamentos o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

En mención a la finalidad del presente trabajo, Chiavenato (1998) define que *“un programa de capacitación es un procedimiento a corto plazo que se aplica de manera ordenada, por el cual las personas que trabajan adquieren conocimientos, aptitudes, y*

---

<sup>4</sup> Espacios libres de violencia: Se define como todos los ámbitos, donde una persona puede ser quien es sin ser víctima de violencia, en cualquiera de sus modalidades [Consulta 25 de abril del 2024]

Recuperado en:

<https://www.unicef.org/argentina/media/19276/file/Promoci%C3%B3n%20de%20entornos%20libres%20de%20violencia.pdf>

<sup>5</sup>C.A.B.A: Referirse a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

<sup>6</sup> Encuesta de Clima Laboral: la función que cumple radica en generar vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. [Consulta 3 de mayo del 2024]. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

*habilidades*” (p.418) agregamos que nos ayornaremos al convenio 190 y la recomendación 206 de la OIT<sup>7</sup>, para el desarrollo del mismo.

El trabajo se desarrollará en cuatro capítulos. En el capítulo 1 se presenta la historia organizacional, como también los valores, misión, visión y clima organizacional, Al referirnos al último concepto expresado, la autora Garcia Solarte, M. (2009) sostiene que *“el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre los/as empleados/as, de acuerdo a su percepción”* (pág. 45). Por ende, se logra un sentido de identidad y pertenencia en los/as integrantes de la organización.

A continuación, presentaremos la estructura formal de la organización, la cual nos muestra las líneas de comunicación<sup>8</sup> entre los puestos y cargos. Finalmente para dar cierre al capítulo en cuestión, presentaremos el Plan Anual de Capacitación a partir de ahora lo llamaremos P.A.C. El mismo nos permite visualizar las actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa.

En cuanto al Capítulo 2, desarrollaremos los conceptos clave, que según Marradi, Archenti y Piovani (2018) los mismos son el resultado de un proceso mediante el cual se especifica el significado de algo o se hace la descripción de las características de una unidad léxica. Entre los mismos desarrollaremos: capacitación de personal y violencia laboral (que se dará en las próximas líneas los conceptos bajo autores). Seguidamente, se presentará el marco normativo, que según Grisolia (2007) responde a un conjunto de normativas que en nuestro caso hace mención a nivel nacional e internacionales.

Dentro de este orden, en el Capítulo 3, se presentará el diagnóstico organizacional, el cual Chiavenato (2009) define como un proceso analítico que deja conocer la situación real de la organización en un momento determinado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Dicho elemento nos aportará los datos pertinentes para desarrollar el futuro programa de capacitación. Además se expondrán los resultados de dicho análisis y sus posteriores conclusiones..

---

<sup>7</sup> OIT. Organización Internacional del Trabajo: [Consulta 1 de mayo del 2024]. Recuperado en: <https://www.ilo.org/es/acerca-de-la-oit>

<sup>8</sup>Comunicación: Hace referencia a la orientación tanto vertical como horizontal en el organigrama organizacional. véase cuadro I.

De este modo finalizamos, con el Capítulo 4 en el cual se presentará el diseño del programa propuesto y complementario al plan existente actualmente en la organización tratada, en este escrito académico como, también sus objetivos que en línea con el autor Marradi, Archenti, et al. (2007) afirman que los mismos cumplen la siguiente funcionalidad;

*“Son aquellos lineamientos que deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de alcanzarse” (pág. 35).*

Por otra parte, presentaremos la sustentabilidad del programa a través del denominado análisis F.O.D.A. que según Chiavenato (2008) sostiene que se trata de una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos incluso, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de aquí las siglas F.O.D.A. mencionadas al inicio del párrafo. A modo de cierre para concluir el trabajo se brindarán unas reflexiones finales que según la Real Academia Española<sup>9</sup> la define como a lo que se llega después de considerar una serie de datos o circunstancias. De esta manera hemos presentado los apartados que conforman y darán curso al presente trabajo integrador final.

## **Metodología**

El diseño metodológico que se usará para llevar a cabo el propósito del actual T.I.F. será basado en el paradigma interpretativo del uso cualitativo descriptivo, lo que Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista (1998) describen como analizar resultados interpretando representaciones simbólicas de la realidad donde se rescatan sentidos de lo que no puede materializarse. Para esto se combinarán diferentes fuentes como consultas en la página oficial de la organización, inclusive documentos internos de la misma y una entrevista semi-estructurada al referente del área de capital humano, actor clave para llevar a cabo las modificaciones propuestas, por lo que nos dará información importante para cumplir con los objetivos específicos del trabajo académico. Respecto a esto, Vasilachis (2006) sostiene que

---

<sup>9</sup> RAE: Real Academia Española <https://www.rae.es/>



acoplar diferentes fuentes ayuda a tener un mayor conocimiento e interpretación del tema a analizar. Finalmente, en relación a la entrevista concluimos que el estudio cuenta con el consentimiento informado de los/as involucrados/as, cumpliendo así con los aspectos éticos requeridos, abordando los datos recopilados de forma confidencial y anónima. En este contexto, según la autora Meo A. (2010) el consentimiento informado se emplea a los/as participantes en estudios sociológicos, afirmando que comprendan los objetivos de la investigación, los posibles riesgos y los beneficios.

Seguidamente, en el anexo 3 se contemplan los resultados de la Encuesta llamada “Pulso de clima 2022” de la organización. En ella se analizan preguntas que la organización elegida le realiza a sus colaboradores/as respecto a cómo viven la experiencia de pertenecer a su grupo de trabajo, cómo se relacionan con sus superiores directos, con sus compañeros/as, el compromiso de ellos/as con la realización de la tarea, con su sentido de pertenencia organizacional<sup>10</sup> y cómo son sus sentimientos<sup>11</sup> respecto a cada aspecto mencionado anteriormente. Teniendo en cuenta lo nombrado en líneas anteriores, el presente trabajo integrador final es consecuencia de un análisis situacional que propone como objetivo general diseñar un programa para incorporar al P.A.C existente la temática de espacios libre de violencia laboral con el propósito de transmitir herramientas y construir sentidos comunes, que cuestionen la desigualdad<sup>12</sup> y la discriminación<sup>13</sup> para todos/as los/as colaboradores/as que forman parte de la organización ubicada en C.A.B.A dedicada al área farmacéutica.

---

<sup>10</sup> sentido de pertenencia: Cameron (2004) explica el sentido de pertenencia como una faceta más de la identidad social y en relación al ámbito organizacional, como una faceta de la identificación organizacional.

<sup>11</sup> Sentimientos: según el diccionario de la Real Academia Española (2006) se hace alusión a un estado de ánimo o disposición emocional hacia una cosa, o estado afectivo del ánimo.

<sup>12</sup> Desigualdad laboral: es la marginalidad de oportunidades para que tanto los hombres como las mujeres puedan acceder a un trabajo digno y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana Consulta:

<https://www.ilo.org/public/spanish/gender.htm#:~:text=El%20enfoque%20de%20la%20OIT,igualdad%20C%20seguridad%20y%20dignidad%20humana.>

<sup>13</sup> Discriminación: significa seleccionar excluyendo; esto es, dar un trato de inferioridad a personas o a grupos, a causa de su origen étnico o nacional, religión, edad, género, opiniones, preferencias políticas y sexuales, condiciones de salud, discapacidades, estado civil u otra causa. <https://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/cartillas/2015-2016/43-discriminacion-dh.pdf>

## **Objetivos**

Según los autores Marradi, Archenti, et al. (2007) los objetivos toman la forma de proposiciones y se orientan a la resolución de dichos interrogantes. Por otra parte, mientras los objetivos generales son metas amplias que se quieren alcanzar al final del proyecto. Por otro lado, los objetivos específicos son metas más específicas y detalladas que se deben cumplir para lograr los objetivos globales.

En relación a los objetivos específicos;

- Conocer y describir la naturaleza de la organización, marco normativo y estructura.
- Presentar el Plan Anual de Capacitación de la Organización y la Encuesta de Clima 2022.
- Describir y analizar el Convenio núm. 190 y la Recomendación núm. 206 O.I.T.
- Analizar los resultados del diagnóstico organizacional para diseñar un Programa de Capacitación que adhiera al Convenio Nro. 190 y Resolución Nro. 206 O.I.T.

## **PARTE I**

### **CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**

#### **1.1 Historia, misión, visión y valores de la organización.**

La organización elegida es una sociedad anónima que se creó en 1997, la misma tiene como actividad principal el área de salud a través de sucursales farmacéuticas, pero además cuenta con dos formatos de tipo comercial (perfumerías y dietéticas). Para llevar adelante estos proyectos se emplean a 7900 colaboradores/as, los cuales se distribuyen en las distintas áreas de la organización, siendo por lo general al menos 15 colaboradores/as por sucursal. En la actualidad tiene 168 sucursales distribuidas tanto en provincias del país como en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A). Este trabajo se concentrará en las sucursales que se

encuentran en C.A.B.A, ya que maneja una amplia variedad de productos por lo que tiene una gran cantidad de proveedores, divididos por categorías tales como cosmética y fragancias, consumibles, salud y suplementos, pequeña electrónica, moda-accesorios de belleza, bebés, limpieza, higiene-cuidado personal, librería y hogar. Además cuenta con 11 marcas propias que solo se pueden obtener en sus sucursales.

En la página web de la organización se puede encontrar que su misión organizacional es brindar salud y bienestar de forma rápida y eficiente, mejorando la calidad de vida de cada miembro de la familia, satisfaciendo sus necesidades en productos y servicios, a través de entrega a domicilio y venta presencial. Su visión es apuntar a ser la primera opción en el país para obtener productos de salud y artículos de consumo, de alta calidad, con el mejor servicio para el bienestar de sus clientes.

Menciona que sus seis valores Organizacionales son: la honestidad, calidad de servicio, confianza, trabajo en equipo, seguridad ambiental y ocupacional y responsabilidad.

Para ampliar estos conceptos, consultamos con la persona referente del área de Capital Humano para la misma estos significan:

*“La honestidad en una organización se define como un comportamiento recto y honrado al momento de llevar adelante acciones y/o tomar decisiones justas acordes con la moral, la ética y la ley.*

*La calidad de servicio se define como cubrir y rebasar las expectativas que tienen los clientes. Es sumamente importante para la organización elegida porque de esto puede depender su éxito, el cual es medido por el número de clientes y la fidelización de los mismos.*

*La confianza se define como la sensación de creer en las capacidades de cada uno/a de los/as colaboradores/as, en sus conocimientos y habilidades para que puedan llevar a cabo sus tareas correctamente, esta la califica como esencial para que la relación del grupo en general funcione.*

*El trabajo en equipo se define como un esfuerzo cooperativo o coordinado del grupo de trabajo que actúa en conjunto utilizando sus habilidades individuales y aportando comentarios constructivos, trabajando en para alcanzar los objetivos y funciones de la organización.*

*La seguridad ambiental y ocupacional se define como dar garantías de que habrá un cuidado sobre la salud y la seguridad en el trabajo, previniendo lesiones, enfermedades causadas en el entorno laboral en cualquier situación ya sea física o mental que pueda afectar la salud o seguridad de las personas que trabajan en la organización elegida.*

*La responsabilidad se define como el compromiso ético de la organización elegida sobre la concientización a favor del medio ambiente y los derechos humanos". (Referente del área de Capital Humano, 27 de Octubre, 2023).*

En relación a lo expuesto, el concepto de valores, representan para Edgar Schein (1985) principios sociales, filosofías, estándares y metas que tienen un valor intrínseco, que se relacionan con la cultura organizacional, debido a que esta última se basa en los valores, creencias y principios organizacionales, así como también en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que dan estructura a los principios básicos de la misma. En el mismo sentido, Tamayo (1996), afirma que los valores organizacionales se definen como principios o creencias relacionadas a metas deseadas de la organización, estas orientan la vida de la misma. El autor agrega que la estructura de los valores organizacionales pueden ser parecidos a la de los valores personales de las personas que trabajan allí al igual que sus motivaciones (Tamayo; 2005).

Esta información nos resultará relevante en el análisis de la Matriz F.O.D.A. debido a Campbell y Tawadey (1992), definieron a la misión como un vínculo entre estrategias, valores organizacionales y valores del trabajador/a que ayudan a cumplir los objetivos de la organización. En cuanto a la misión, Elorduy (1993) refiere a los resultados que persigue una organización. Quigley (1993) agrega que la visión ayuda a entender la situación actual en base a lo que una organización desea a futuro. En relación al concepto de visión, Johnson y Acholes (2001) la definen como lo que la organización desea o aspira a ser.

Hilvanando estos conceptos, Dolan, García y Richley (2006) sostienen que los valores son el resultado de la misión y de la estrategia de la organización para alcanzar sus objetivos futuros, dando como resultado su cultura organizacional.

Por lo expuesto, podemos afirmar que los valores Organizacionales de esta empresa (la honestidad, calidad de servicio, confianza, trabajo en equipo, seguridad ambiental y

ocupacional y responsabilidad) se encuentran alineados a la misión y la estrategia que se propone alcanzar la alta dirección.

## **1.2 Estructura formal.**

Para llevar adelante este apartado utilizaremos la herramienta denominada organigrama, que representa la estructura formal de una organización. Marcó Loguzzo y Fedi (2016) describen a un marco formal de puestos de trabajo, de niveles jerárquicos, de líneas de autoridad y comunicación que repercuten en la forma de comportarse de las personas y grupos que trabajan en la organización. Dicha estructura contiene una agrupación de actividades en departamentos por función y división de los/as trabajadores/as, su proyecto político, un organigrama, objetivos, misión y visión, valores, proyectos a futuro, etc. Ello también incluye la cultura organizacional, ya que ésta se va haciendo en el marco de la vida cotidiana y, a través de la mirada política e ideológica que motiva a trabajar colectivamente para desarrollar las tareas (Chiavenato, 2011).

Koontz y Weihrich (1999) aseguran que identificar y clasificar las actividades requeridas, es necesario para alcanzar objetivos, delegar, coordinar, y estructurar la organización.

Según estos autores dicho esqueleto formal muestra las distintas posiciones existentes dentro de una organización, cómo se agrupan y el grado de autoridad formal que tiene cada puesto.

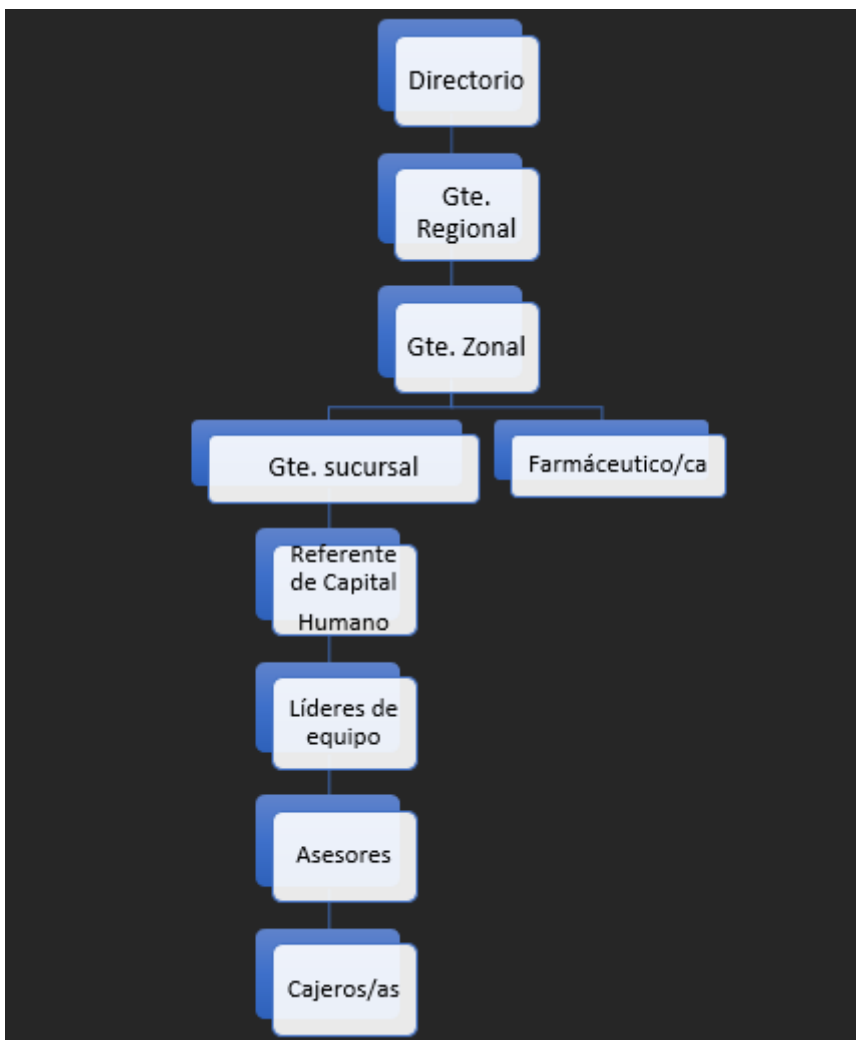
Por otra parte, la página web de la organización elegida el organigrama de nuestro caso de estudio se conforma por: Directorio compuesto por el director/a general, director/a de auditoría, director/a de marketing, director/a de asuntos legales, director/a de capital humano, director/a de farmacia, director/a de infraestructura, director/a IT, director/a de finanzas; Referente de Capital Humano, Gerente/a Regional, Gerente/a zonal, Gerente/a de sucursal, profesionales farmacéuticos/as, líderes de equipo, asesor/a de ventas, cajero/as.

Según el manual de descriptivo de puestos de la organización elegida el rol de cada uno consiste en:

- Directorio: son quienes brindan estrategias y toma de decisiones.
- Referente de Capital Humano: gestiona todas las actividades relacionadas con los/as colaboradores/ as, como diseño de puestos, reclutamiento, relaciones entre empleados /as, gestión del rendimiento, formación y desarrollo, y gestión del talento.

- Las/os gerentes: coordinan la organización y supervisan el trabajo de tal forma que cumpla con los objetivos de la misma.
- Los/as farmacéuticos/as: gestionan trámites administrativos que requieran de su matrícula profesional y la realización de preparados de medicamentos. Los mismos colaboran con el gerente de sucursal.
- Las/os líderes de equipo: gestionan, la planificación y solución de problemas día a día, para que el equipo cumpla con el nivel de servicio requerido.
- Las/os asesores: prestan consejos sobre los productos de cosmética y acompañan al cliente.
- Cajeros/os : cobran a los clientes y reponen los productos en la góndola.

A continuación se presenta el organigrama de la organización en cuestión:



Fuente: Elaboración propia. Datos proporcionados por la página web oficial de la mencionada.

### **1.3 Plan Anual de Capacitación 2023.**

El plan anual de capacitación de una organización es un proyecto que reconoce las necesidades de formación de los miembros de una organización y en este se fijan objetivos y metas de capacitación de todo el año (Pain, 2005; Chiavenato, 2008; Sileo, 2008). Siguiendo con la propuesta de Abraham Pain (1996), en lo que llamó Ingeniería de Capacitación existen cuatro etapas para llevar a cabo el mismo, el paso 1. es la detección y análisis de necesidades, el paso 2. es la planificación y diseño, el paso 3. es la implementación y el paso 4. es el seguimiento y la medición.

Chiavenato (2008), define la capacitación como un proceso educativo a corto plazo, que se aplica de forma sistemática y organizada dónde las personas ganan conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en base a un objetivo específico. Siliceo (2008), señala que la capacitación es una actividad planeada basada en necesidades reales de una organización, busca cambiar conocimientos, habilidades y actitudes de los/as colaboradores/as.

La organización, cuenta con un amplio Plan Anual de Capacitación (P.A.C.); el mismo comienza con una breve introducción donde se presentan los objetivos, los destinatarios, los resultados esperados, el procedimiento para el armado del P.A.C.; donde se aclaran las detecciones y análisis de las necesidades de capacitación, diseño del plan de capacitación, que incluyen una capacitación general y una individual, o de modo virtual o presencial, luego su posterior ejecución.

En el mismo encontramos que se establece un cronograma con la duración de horas anuales que llevará el proyecto, detallando cada taller y/o curso. Seguido de la presentación de la modalidad de capacitación, se detalla qué tipo de actividades lo componen como cursos, talleres, seminarios o programas dictados tanto como formadores/as propios/as como de los diferentes proveedores. Además de intercambios y evaluaciones de los resultados alcanzados.

Continuando con la presentación de actividades y temáticas para la capacitación general, en el mismo se establecen los cursos, talleres o programas, al igual que en la capacitación individual. En base a ellos se detallan a través de un cuadro las temáticas específicas identificadas y acordadas, el periodo de tiempo para ser realizadas, a quien va dirigido, modalidad, carácter (si es obligatorio o no), nombre de la actividad y duración. Del

análisis de la documentación, podemos afirmar que las temáticas que la organización tiene como eje son: atención al cliente, manejo del programa de cobros, productos según principales proveedores de cosméticos (asesores/as de venta), riesgo de trabajo, actualización de sistemas, excel, Covid-19, armado de vidriera y exposición, exposición de mercadería en general, seguridad e higiene, liderazgo, violencia de género, clientes con autismo, manejo de medicamentos, suplementos de venta libre, vacunación.

## **CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN DE PALABRAS CLAVES Y NORMATIVAS VIGENTES.**

### **2.1 Capacitación de personal**

Ismael Olea (1969) define a la capacitación como un servicio integrado por varias acciones, en cambio Blake (1997), refiere que la capacitación es un servicio interno que contribuye a las organizaciones para lograr sus objetivos y a su vez modifica a las personas que componen a una organización, ya que la capacitación es una herramienta de la gestión organizacional, basada en conocimientos, aptitudes y habilidades de las personas que trabajan dentro de una organización. Dessler (2009) por su lado indica que capacitar significa dar a todas las personas que trabajan, las habilidades que requieren para desempeñar adecuadamente su trabajo. Antes de capacitar, se deben identificar las necesidades de capacitación, las cuales son carencias o fallas que se tienen en la realización de un trabajo. Estas carencias pueden corregirse en un proceso de enseñanza- aprendizaje (Martínez, Martínez 2009).

Goleman (1997) indica que todas las capacidades emocionales entran en la enseñanza-aprendizaje de las personas, brindándoles la oportunidad de obtener un mejor rendimiento de su potencial intelectual. Por consiguiente Blake (2000) menciona que las organizaciones pueden tener una necesidad de capacitación por incorporación para completar la calidad de ejecución de una tarea o función de quienes deben llevarlo a cabo, tanto como en sus conocimientos, habilidades o actitudes, siendo estas últimas muy importantes.

Es preciso mencionar que el presente trabajo académico se abordará desde una perspectiva de capacitación colectiva, la cual según Ernesto Gore y Marisa Vázquez Mazzini (2004) es comprender y plantear los desafíos de formación y aprendizaje en el contexto organizativo, reconociendo tanto las oportunidades como los obstáculos que las propias



organizaciones pueden presentar. Además estos aseguran que producen resultados relevantes y evidentes cuando tiene lugar en la construcción de nuevos conocimientos, como es el caso de nuestra propuesta.

01. Al retomar la idea de actitudes, Chiavenato (2011) las clasifica como la predisposición mental y emocional de una persona hacia algo o alguien siendo así una intención o propósito que conduce a un comportamiento particular. Por lo que al cumplir con nuestro propósito del T.I.F, completando el P.A.C de la organización elegida, colaboraremos en modificar conductas que pueden llegar a clasificarse como violentas. En suma Rodríguez (2017) por su parte sostiene que si no existe una capacitación completa de un tema los comportamientos de las personas que trabajan dentro de las organizaciones pueden llegar a ser indeseables.

Según la página oficial web de la Asociación de Empleados de Farmacia (A.D.E.F.), sindicato el cual representa a las personas que trabajan en la organización en cuestión, promueven la capacitación de todo/a colaborador/a, exigiendo a los/as empleadores/as farmacéuticas/os asignar presupuestos para los mismos. En relación a ello, hemos consultado con nuestro entrevistado sobre el cumplimiento de este punto, y nos refiere que lo consideran cumplido, ya que el P.A.C. de la empresa está muy variado y nutrido para el personal.

## **2.2 Violencia laboral.**

Violencia Laboral según Ferrari L. (2011) contempla:

*“Toda acción, omisión o comportamiento destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un colaborador o colaboradora, sea como amenaza o acción consumada. Es el conjunto de conductas abusivas (gestos, palabras, silencios) que atentan contra la dignidad, la salud física o psicológica o bien que amenace o perjudique su situación laboral actual o sus oportunidades de crecimiento futuras”* (pág.156)

La Superintendencia de Riesgo del Trabajo<sup>14</sup>, agregó cuales son las definiciones de las distintas formas de violencia laboral a saber: agresión física, acoso sexual y acoso

---

<sup>14</sup>Superintendencia de Riesgos del Trabajo - SRT: <https://www.argentina.gob.ar/srt>

psicológico. La primera se refiere a toda conducta directa o no que esté dirigida a ocasionar un daño físico sobre los/as trabajadores/as. Acoso sexual refiere a toda conducta o comentario constante con referencia sexual basado en el poder, sin consentimiento de quien la recibe. Y el acoso psicológico es definido como una situación en la que una persona o un grupo maltratan moral o verbalmente, de manera recurrente y sostenida en el tiempo en contra un/a compañero/a con el objetivo de desestabilizarlo, aislarlo, destruir su reputación, romper con su autoestima y disminuir su capacidad laboral para poder degradarlo y eliminarlo poco a poco del lugar que ocupa.

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (M.T.E.yS.S.) en su Manual de concientización y prevención sobre la violencia laboral en las organizaciones empresariales (2016), definió a la violencia laboral como una forma de abuso de poder que tiene como fin la exclusión o sometimiento del otro, que se puede manifestar como agresión física, acoso sexual o violencia psicológica, que puede darse de forma de un jefe a un subordinado como entre pares.

Además afecta a todo el grupo de trabajo reduciendo su productividad, por esto es un problema que debe comprender según la organización mencionada en el párrafo anterior, a todos los miembros de la institución. Por ello es importante, que la organización elegida tenga herramientas para evitar este tipo de conductas.

En el siguiente párrafo, se detalla con mayor precisión el Convenio 190 y la Recomendación 206 sus principales principios.

### **2.3 Convenio Nro. 190 y Recomendación Nro. 206 O.I.T.**

A partir del 21 de junio de 2019, la Organización Internacional del Trabajo aprobó los primeros instrumentos jurídicos internacionales, con el objetivo de prevenir y eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo: el Convenio Nro. 190 y la Recomendación Nro. 206. En Argentina, el Convenio fue ratificado a través de la Ley N. 27.580 el 15 de diciembre de 2020, y se encuentra en vigencia en la actualidad.

Debido a que se ha comprobado que la violencia y el acoso están presentes en el mundo del trabajo, afectando a todas las personas que trabajan, pero aún es más agresivo con grupos vulnerables incluidos por mujeres, extranjeros/as, trabajadores/as no registrados/as, personas discapacitadas, transgénero, con diferente orientación sexual, entre otros.

Impidiendo que puedan acceder a un trabajo decente, seguro y saludable, y sin ninguna violación a los derechos humanos.

Ambos documentos reconocen en su abordaje, el derecho de todas las personas que trabajan a transitar un espacio libre de violencia y acoso, en cualquiera de sus formas, incluidas las de violencia por razones de género, discriminación por cualquier otro motivo y además de asegurar la seguridad y la salud en las organizaciones. Además, tienen en cuenta los cambios contextuales generados en los espacios de trabajo, es decir desnaturaliza prácticas que en otro tiempo podría ser tomado como bromas entre compañeros/as.

El Convenio 190 fija los siguientes principios fundamentales:

- Respetar, promover y validar el derecho de todas las personas que trabajan a un espacio laboral libre de violencia y acoso, incluido el acoso y la violencia por razón de género.
- Admitir un enfoque inclusivo, integrado y con perspectiva de género.
- Respetar, promover y validar los principios y derechos fundamentales en el trabajo y promover el trabajo decente.
- Asegurar el derecho a la igualdad y a la no discriminación a los grupos vulnerables o a cualquier persona que sufra violencia y acoso en su lugar de trabajo.

#### **2.4. Normativa vigente.**

En Argentina, la normativa establece que deben garantizar la igualdad real de oportunidades y de trato en todos los ámbitos laborales, desde el primer contacto con la organización en el proceso de selección. Resolución 685/2023<sup>15</sup> Anexo - Programa “Erradicación de las violencias y el acoso laboral en el ministerio de trabajo, empleo y seguridad social- MT 190”. A través del Art. 75, inciso 22 se incorporan a los tratados internacionales sobre los derechos humanos, carácter de supralegalidad constitucional.

Según el Convenio O.I.T. Nro. 111, la discriminación laboral abarca “*cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión*

---

<sup>15</sup> Anexo - Programa “Erradicación de las violencias y el acoso laboral en el ministerio de trabajo empleo y seguridad social- MT 190”: [Consulta 2 de mayo del 2024]. Recuperado en: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/385000-389999/385008/norma.htm#:~:text=E%20ESTADO%20ARGENTINO%2C%20mediante%20ley,de%20noviembre%20del%20a%C3%B1o%202020.>

*política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”* (1958: 1) además, se debe tener en cuenta que ésta constituye a una violación de los Derechos Humanos.

En la Ley de Contrato de Trabajo No 20.744 (1976), en su artículo 17 se menciona la prohibición a *“cualquier tipo de discriminación entre los trabajadores por motivo de sexo, raza, nacionalidad, religiosos, políticos, gremiales o de edad”*. Además agrega en su artículo 81 que la *“igualdad de trato”, haciendo referencia a que el empleador debe dar a todas/os las/os trabajadoras/es igual trato sin cometer discriminaciones arbitrarias por razones de sexo, religión o raza”*.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos aprobada y publicada en 1948, tiene en cuenta que *“todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad de derechos”*, en su artículo 7 indica que todas las personas son iguales ante la ley *“todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación”*.

En el Convenio Colectivo de Trabajo Nro. 414/05<sup>16</sup> de la asociación de empleados de farmacia (A.D.E.F). En los artículos 21 y 26, se menciona que no debe existir discriminación en cuanto al salario, categorías, adicionales ni en beneficios, sin importar cual sea la condición de los colaboradores.

## **PARTE II:**

### **CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.**

#### **3.1 Presentación de la encuesta de Clima Organizacional**

La encuesta Pulso 2022 (véase anexo 3) se llevó adelante durante los meses de agosto del 2002. Se remitió a través del portal oficial de la organización en cuestión, la misma se encontraba destinada a todo el personal de la empresa. Del análisis surge que sólo completaron la encuesta 86% de las personas a quien se ha destinado. Puede observarse como

---

<sup>16</sup> Convenio Número 414/05 [Consulta 3 de mayo del 2024]. Recuperado en: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/225000-229999/226840/norma.htm>

datos generales que su favorabilidad es del 70% (según los datos cuantitativos tomados de la encuesta de clima) y la organización afirma que en términos generales, existe un compromiso del 80%.

Si bien la encuesta se llevó adelante durante el año 2022 los datos se analizaron en el año 2023, quien llevó adelante esta tarea es el área de Capital Humano. A propósito se trata de una encuesta corta, alineada a los valores organizacionales que aspiran a que los colaboradores trabajen con entusiasmo, la misma es revisada por el área mencionada cada un periodo de dos años, siendo realizada de manera anónima y confidencial. Con respecto a los análisis efectuados sobre los datos recolectados es realizada por un consultor externo.

### **3.2. El Protocolo de Violencia de género organizacional**

El protocolo denominado “Yo te cuido” se activa en caso de que una colaboradora manifieste ser víctima de violencia tanto doméstica como laboral, el mismo indica que debe hacerse, como acompañar a la víctima y en caso de que la mujer lo necesite cuenta con 10 días de licencia. Al mismo se puede acceder de manera online, pero sólo se encuentra disponible para mandos medios (líderes de equipo) a través de una plataforma propia, la cual utilizan para interactuar con los/as colaboradores/as, el mismo cuenta con 9 páginas, en las cuales se desarrollan de manera muy general 13 ítems, a saber: 1) se explican los objetivos: garantizar un ambiente laboral saludable, brindar ayudar a colaboradoras que puedan sufrir algún tipo de violencia, ya sea doméstica o laboral. 2) se explica el alcance: mandos medios (líderes de equipo). 3) se exponen a grandes rasgos qué es la violencia . 4) se explica cómo se pueden identificar los posibles casos. 5) se exponen los diferentes tipos de violencia. 6) se expone lo que no se considera violencia. 7) se exponen el impacto que tiene la violencia en las colaboradoras y para la organización. 8) se exponen posibles alertas de violencia. 9) se expone cómo deben proceder en caso de enterarse que existe un problema de violencia de alguna colaboradora. 10) y 11) se expone el principio de confidencialidad. 12) se exponen nuevamente los procedimientos formales y por último 13) se exponen las consecuencias si no se siguen los procedimientos de manera ordenada. El documento mencionado no tiene fecha límite para su ingreso, por lo cual se puede acceder en cualquier momento y horario. La persona referente a Capital Humano al respecto añade:

*"Nos enorgullece afirmar que esta empresa trabaja por el bienestar de la mujer para transversalizar el enfoque de género y promover el*

*empoderamiento de las mujeres. Existe gran consenso en la comunidad sobre la gravedad de esta problemática y somos conscientes de que hay que trabajar para revertir esta situación y abordarla desde el ámbito privado"* (Referente del área de Capital Humano, 27 de Octubre 2023).

Para concluir, tomamos la definición de Grisolia (2007) quien argumenta que los protocolos corresponden a normas internas que deben seguirse en una unidad de negocios. Estas son de utilidad para marcar pautas de comportamiento y procedimientos con la finalidad de realizar operaciones diarias o acciones en situaciones determinadas.

### **3.3 Presentación del diagnóstico organizacional.**

Valenzuela, Ramírez, González y Celaya (2010) definen al diagnóstico organizacional como el análisis que se realiza para evaluar la situación actual de una organización, como sus obstáculos, potenciales, posible desarrollo y factores a prevenir. Rodríguez Mansilla (2017) agrega que el mismo plantea el problema del conocimiento llevándonos a replantear los funcionamientos básicos de la organización y recomendar cambios en los mismos.

Para llevar adelante el presente diagnóstico analizaremos tres ejes; en primer lugar el plano normativo, en segundo lugar, la entrevista a la persona responsable del área de Capital Humano y por último, la encuesta de Clima Pulso.

Primeramente, comenzaremos mencionando el artículo 9 del Convenio 190, que él mismo detalla;

*“Todo Miembro deberá adoptar una legislación que exija a los empleadores tomar medidas apropiadas y acordes con su grado de control para prevenir la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, incluidos la violencia y el acoso por razón de género, en particular, en la medida en que sea razonable y factible [...]”* O.I.T. (2019)

En segundo lugar, la entrevista al agente responsable de Capital Humano, que autores como Carbonelli e Irrazabal (2011) proponen que es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos, por ello a continuación, tomamos los aspectos relevantes para el presente escrito académico;

*“Trabajamos para que haya un espíritu de ¡hay equipo!, en cada grupo de trabajo por eso realizamos las encuestas anuales de clima para mejorar y estamos abiertos a cada sugerencia de cualquier colaborador/a”*(Referente del área de Capital Humano, 27 de Octubre 2023).

En tercer lugar, los resultados de la Encuesta de Clima llamada “Pulso de clima 2022” (ver resultados en Anexo 3; p.46/7). La misma se ha realizado de manera virtual y se remitió al total de sus colaboradores/as. Se trata de una encuesta breve, ya que consta de seis ítems que indagan respecto a cómo viven la experiencia de pertenecer a su grupo de trabajo, cómo se relacionan con sus superiores directos, con sus compañeros/as, el compromiso de ellos/as con la realización de la tarea, con su sentido de pertenencia organizacional y cómo son sus sentimientos respecto a cada aspecto mencionado anteriormente. La presentación de resultados se realiza por zonas Región del Noroeste y Nordeste (zona 1), Región Pampeana y Cuyana (zona 2) y Región Patagónica (zona 3).

En cuanto a la participación (86%) y compromiso (81%) se observa que tuvo una respuesta elevada; arroja un 70% en favorabilidad, siendo este el último un indicador<sup>17</sup> que marca el grado de satisfacción de los/as encuestados/as. Además deja ver que la zona 2 fue la que lideró su participación con un 93%, siguiéndola por la zona 3 con un 86% y por último la zona 1 con un 81%. También presenta el porcentaje de participación por puestos siendo estos: gerentes de local (94%), líderes de equipo (93%), cajeros/as (82%) y por último asesoras/es de venta (83%). Finalmente se observan una lista de diferentes sentimientos como: agradecido/a (25%), enojado/a (1,8%), triste (1,5%), con miedo e incertidumbre (2.1%), desbordado/a (8,2%), positivo/a (43,6%), motivado/a (12,8%) y otros (4.9%), estas responden a la pregunta ¿Cómo nos sentimos en la organización?

---

<sup>17</sup> Indicador de Favorabilidad: es una unidad métrica que mide el rendimiento de una actividad o proceso concreto. El objetivo es servir de referencia a la hora de evaluar el proceso o actividad en función al objetivo que se quiere alcanzar. [Consulta 5 de mayo del 2024]. Recuperado en: <https://factorialhr.es/blog/indicadores-recursos-humanos-kpi/#:~:text=Un%20Key%20Performance%20Indicators%2C%20tambi%C3%A9n,objetivo%20que%20se%20quiere%20alcanzar.>

En cuanto a la pregunta de la encuesta “¿Cómo nos sentimos?”, indagamos sobre algún abordaje conceptual. Los sentimientos según, De la Serna Juan Moisés (2018) son el resultado de las emociones, son más duraderos en el tiempo y pueden ser verbalizados (palabras).

Podemos concluir que estos datos revelan que 1 de cada 10 colaboradores/as tiene sentimientos con connotación negativa. Lo que podríamos interpretar como una desviación en relación a los valores organizacionales, ya que la organización se compromete a garantizar la seguridad ocupacional, cuidando así la salud de sus colaboradores/as, previniendo enfermedades físicas o mentales. Cumpliendo su responsabilidad ética de concientización a favor de los derechos humanos.

Consideramos oportuno mencionar que, dentro del artículo 45 del Convenio Colectivo de Trabajo Nro. 414/05, del A.D.E.F., se establece que debe existir un presupuesto destinado a la capacitación de las personas que trabajan en el área farmacéutica. Incluso cuentan con un video para capacitar a sus asociados sobre cómo actuar e identificar hechos de discriminación así sea del empresariado o alguno/a de sus compañeros/as

Finalmente agregamos a modo de cierre para este capítulo, una reflexión final obtenida de la entrevista;

*“Nuestra meta es poner siempre a las personas en el centro. Queremos que cada miembro de nuestro equipo se sienta valorado y respaldado en todo momento, lo que, a su vez, contribuye al éxito continuo de nuestra empresa. Aunque somos conscientes que no todos nuestros empleados están conformes con algunas políticas, trabajamos para mejorar”* (Referente del área de Capital Humano, 27 de Octubre 2023).

### **3.4 Resultados del diagnóstico organizacional.**

Meza (2009) menciona que los métodos más usados para realizar un diagnóstico organizacional son entrevistas individuales o grupales, cuestionarios, analizar las redes de comunicación organizacional y analizar experiencias. En cambio Rodríguez (2017) habla de la mirada de un observador que explica las experiencias, acciones organizacionales y que es importante tener en cuenta a los/as involucrados/as.



La persona referente del área de Capital Humano se encarga de gestionar todas las actividades relacionadas con los/as colaboradores/as, como diseño de puestos, reclutamiento, gestión del rendimiento, formación y desarrollo, y gestión del talento. Por este motivo consideramos relevante su aporte al trabajo que llevamos a cabo. Al respecto agrega:

*"Actualmente no tenemos una capacitación que sea para todos/as los/as colaboradores/as de violencia laboral, pero sí contamos para los/as líderes un curso ante violencia de género y la campaña yo te ayudo, dónde nuestras clientas también pueden denunciar "* (Referente del área de Capital Humano, 27 de Octubre 2023).

### **3.5 Conclusiones del diagnóstico.**

Si retomamos lo expuesto en el Convenio 190 de O.I.T (base de nuestro trabajo) podemos concluir que la violencia laboral involucra una práctica que amenaza la dignidad humana y trae resultados dañinos sobre la integridad física y psicológica de las personas que trabajan. Atacando su confianza, su autoestima y su desempeño laboral. Incluso poniendo en peligro su puesto laboral.

Esto es un dato relevante puesto que nos deja ver qué el P.A.C. 2023 sólo ocupa la temática de la Violencia contra la mujer por razones de género y no en “promover espacios libres de violencia”, involucrando así a todos/as los/as colaboradores/as. Siguiendo con esta idea presentamos el análisis de la entrevista individual de la persona referente de capital humano y los resultados del cuestionario de clima anual de la organización, en el Anexo 3 de este documento, se pueden observar los posibles sentimientos de los/as colaboradores/as respecto de la organización. En las imágenes (Anexo 3) observamos que, si bien existe una tendencia a sentimientos positivos, también hay votos para sentimientos de tristeza, miedo e incertidumbre, enojo y desborde. Además se puede observar que en la pregunta relacionada con la creencia de que los/as colaboradores/as en si existe en la organización igualdad de trato y oportunidades, el porcentaje obtenido es inferior al 100%. Por lo que podemos aproximarnos a qué es inexcusable la capacitación de personal en cuanto a espacios libres de violencia, ya que no cumpliría con el Convenio Nro.190 y la Recomendación 206 de la O.I.T.

Al respecto se agregó:

*“Somos un equipo interdisciplinario, contribuyendo al progreso de nuestros empleados, ofreciéndoles un ámbito de desarrollo personal y profesional; creando un ambiente laboral comfortable y saludable signado por una constante mejora de las competencias, asegurando la cantidad y calidad de talento humano. Como empresa de servicios, reconocemos que nuestro equipo de trabajo representa el principal patrimonio de nuestra compañía, y por él, invertimos en programas de desarrollo de nuevas habilidades, actividades y formas que contribuyan a la satisfacción laboral”* (Referente del área de Capital Humano, 27 de Octubre 2023).

A modo de cierre, retomando los valores organizacionales expuestos en el capítulo 1, agregamos que los mismos ejercen influencias determinantes en la manera que cada colaborador y colaboradora interpreta el ambiente laboral que la o lo contiene, en este caso la organización propone principios de honestidad, calidad de servicio, confianza y trabajo en equipo, entre otros. Por ello consideramos proponer acciones en pos de generar espacios libres de violencia. De acuerdo con la OIT gestar ambitos saludables según el Convenio 190 proporciona la no discriminación con la seguridad y salud en el trabajo en un solo instrumento y sitúa la dignidad humana y el respeto en su centro. El Programa que se presentará en el capítulo siguiente, se propone acercar herramientas que permitan a las personas que trabajan en la organización identificar y prevenir situaciones o conductas que los/as ponen en riesgo de cometer o ser víctimas de hechos de violencia laboral. Además la organización tiene predisposición a la incorporación de capacitaciones de sus colaboradores/as.

## **CAPÍTULO IV: PROGRAMA**

### **4.1 Diseño del programa complementario al P.A.C existente**

Gore E. (2004) refiere que en Capacitación pueden existir tres tipos de programas. Los mismos pueden estar centrados en: destrezas, conocimientos y actitudes. El programa que desarrollaremos recibe en nombre de *“Conta Conmigo”* en este caso pretendemos a través de la creación del programa generar herramientas para promover conductas libres de violencia laboral y sensibilizar al respecto a todos/as los/as colaboradores/as de la organización. En

base a lo expresado con anterioridad, Dessler (2009), señala que los programas de capacitación cuentan de cuatro pasos:

- 1) El análisis de las necesidades: dónde se identifican las habilidades específicas que se requieren para llevar adelante el trabajo, se evalúan y desarrollan objetivos específicos medibles de conocimientos y desempeño, partiendo de cualquier falla.
- 2) El diseño de instrucción: se eligen los contenidos del programa de capacitación, material, ejercicios y actividades.
- 3) La implantación del programa: se emplea la capacitación al grupo de trabajadores/as elegido.
- 4) La evaluación: se evalúan los éxitos y los fracasos del programa.

Como cierre, compartimos el concepto de Martha Alles (2004), donde la capacitación es la transmisión de conocimientos y habilidades; es un proceso que debe ser organizado, planificado, y evaluable.

#### **4.2. Objetivos del programa**

Según Sautu (2005), los objetivos son una construcción del observador para encarar el problema a investigar. En resonancia Tamayo (2005) clasifica dos clases de objetivos: el general, el cual indica lo que se quiere conocer pero de manera más abarcativa y por otro lado los objetivos específicos los cuales se desprenden del general. Rojas Soriano (2006) añade que son metas y puntos de referencia que ayudan a guiar una investigación. Además Piovani (2007) dice que se debe tener coherencia en su formulación en relación al problema.

Basados en esto avanzaremos tal como dijimos al comienzo del T.I.F., formulando el objetivo general, el mismo responde a diseñar un programa de capacitación para espacios libres de violencia en la organización mencionada en las primeras líneas del presente trabajo académico, con lo fines de transmitir herramientas y construir sentidos comunes, que cuestionen la desigualdad y la discriminación. A propósito la Dra. Ferrari I. (2011) menciona que la discriminación como el trato de manera no equitativa por razones étnicas, sexo o religión, etc. Con respecto a la desigualdad<sup>18</sup> podemos decir que ocurre cuando estamos frente

---

<sup>18</sup> Desigualdad Según OIT: [Consulta 3 de mayo del 2024]. Recuperado en: [https://webapps.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_792136.pdf](https://webapps.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_792136.pdf)

a un colectivo que pretende tener privilegios por encima de otro. La O.I.T. propone identificar al sector privado como fuente principal de crecimiento económico y creación de empleo. Para cerrar estas líneas en cuanto a los objetivos específicos nos disponemos a:

- Capacitar a los/as colaboradores/as en las nuevas normativas que involucran la temática de violencia laboral.
- Fortalecer las relaciones interpersonales entre los/as colaboradores/as.
- Desarrollar buenas prácticas de convivencia en la organización para mejorar el clima laboral.

### **4.3. Actividades Programa Conta Conmigo**

El siguiente programa incluye tres talleres. Los mismos están destinados a líderes de equipo, gerentes de sucursales, cajeros/as y asesores/as. En algunos casos serán obligatorios mientras que en otros optativos. Para diseñar el momento del año en que se presentan se tuvo en cuenta el periodo vacacional que suele tener la organización entre los meses mayo- junio. Tal como lo indica el artículo 45, del Convenio Colectivo del Trabajo 414/05 de la A.D.E.F., el mismo será llevado a cabo por capacitadores/as de una empresa externa a la organización. Los talleres se dividirán en tres módulos, en primera instancia se realizará la presentación de la temática, su contexto histórico y la normativa vigente, este recibe el nombre de “Aproximación a la normativa contra la violencia laboral y contexto histórico”, su duración será de tres horas. Luego avanzaremos con la presentación de los conceptos involucrados y las posibles consecuencias para la salud; este recibe el nombre de “Violencia laboral- Aproximación a conceptos centrales y consecuencias”, con una duración de dos horas. Finalmente se presentará como deben proceder los/as participantes en caso de estar viviendo o presenciando la temática expuesta; este recibe el nombre de “La violencia laboral y su tratamiento”, su duración se estima en tres horas. En dos de los casos se realizarán de manera presencial y uno sera virtual. Dejando así un total de ocho horas de duración.

Respecto a su evaluación, la cual Martínez E. y Martínez (2009) definen como el proceso de analizar la ejecución de la capacitación, para esto se debe tener en cuenta los aspectos cualitativos y cuantitativos. Pretendiendo determinar si los/as participantes lograron obtener las competencias deseadas. Respecto a esta instancia se proponen dos momentos de evaluación, la primera se realizará mediante la plataforma propia de la organización una vez completados los encuentros, cada colaborador/a deberá ingresar con su usuario y contraseña para resolver las preguntas expuestas anteriormente, podrá hacerlo desde cualquier dispositivo, teniendo en cuenta que el tiempo posterior de realización caduca 3 días antes del próximo encuentro. Teniendo un total de 30 minutos para completarlo.

En segunda instancia se propone incorporar a la encuesta llamada Pulso, la cuál se realiza una vez por año a través de la plataforma propia de la organización, preguntas que apunten a conocer el posible impacto de estas capacitaciones en las personas que trabajan y si se han modificado de alguna manera los modos de relacionarse.

**Nombre del taller:**

**Aproximación a la normativa contra la Violencia laboral y contexto histórico.**

**Dirigido a:** Gerentes de sucursal y líderes de equipo

**Objetivo:** informar a los/as participantes acerca de la temática Violencia Laboral basados en la normativa vigente tanto nacional como internacional, con el fin de que los mismos tengan la claridad legal de dicha problemática y su impacto social.

**Justificación:** el presente módulo se dispone dar un marco contextual y normativo sobre la problemática estudiada, para que las personas participantes puedan comprender y reflexionar sobre violencia laboral.

**Instructores/as:** capacitadores/as externos.

**Modalidad:** virtual.

**Horas totales:** 3 horas.

**Horario de la cursada:** los/as colaboradores/as pueden optar por turno tarde o mañana. Dependiendo de la disposición de cada sucursal.

**Lugar de realización:** localidades de la propia organización.

**Carácter:** obligatorio.

**Contenido:** breve reseña del surgimiento de las normativas, Legislación laboral nacional argentina y Normativas internacionales: Convenio 190 y Recomendación 206 O.I.T, Convenio Colectivo de Trabajo, Resolución 685/2023 Anexo - Programa “Erradicación de las violencias y el acoso laboral en el ministerio de trabajo, empleo y seguridad social”, Convenio 111 O.I.T., Ley de Contrato de trabajo, Declaración universal de los derechos humanos (1948).

**Bibliografía recomendada**

-Convenio Colectivo de Trabajo 414/05. A.D.E.F. Asociación de empleados de farmacia.[Consulta: de mayo del 2024].Recuperado en <https://www.edef.org.ar/institucional/legislacion/convenio-colectivo-de-trabajo-nro-414-05>

-O.I.T. (2019) Convenio 190 “Convenio sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo” [Consulta: 3 de mayo del 2024]. Recuperado en: file:///C:/Users/Laura/Downloads/wcms\_711719.pdf

-O.I.T. (2019) “Recomendación sobre la violencia y el acoso” N° 206. [Consulta: 4 de mayo del 2024]. Recuperado en: [https://webapps.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTUMENT\\_ID:4000085](https://webapps.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTUMENT_ID:4000085)

-Programa “Erradicación de las violencias y el acoso laboral en el ministerio de trabajo empleo y seguridad social- MT 190”: [Consulta 2 de mayo del 2024]. Recuperado en: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/385000-389999/385008/norma.htm:text=el20estado%20argentino%2C%20mediante%20ley,de%20noviembre%20del%20a%C3%B1o%202020>.

- O.I.T. Convenio 111 sobre la “discriminacion laboral”: [Consulta 5-05-2024]. Recuperado en : [//servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=204127](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=204127)

**Nombre del taller:**

**Violencia laboral- Aproximación a conceptos centrales y consecuencias**

**Dirigido a:** Cajeros/as y asesores/as de venta.

**Objetivo:** concientizar a los/as participantes acerca de la temática Violencia Laboral basados en buenas prácticas laborales, con el fin de que los mismos puedan identificar y evitar conductas que puedan afectar a sus compañeros/as.

**Justificación:** el presente módulo se dispone presentar a la problemática violencia laboral, para que las personas participantes puedan conocer qué actos pueden ser, parte de la misma para evitar o cesar realizarlos, para no afectar a sus compañeros/as de equipo.

**Instructores/as:** capacitadores/as externos.

**Modalidad:** virtual.

**Horas totales:** 2 horas.

**Horario de la cursada:** los/as colaboradores/as pueden optar por turno tarde o mañana. Dependiendo de la disposición de cada sucursal.

**Lugar de realización:** localidades de la propia organización.

**Carácter:** opcional/optativo

**Contenido:** conceptos violencia laboral, como se manifiesta, sentidos en que se presenta la violencia laboral, formas de violencia laboral, proceso de la violencia laboral, fases de la

violencia laboral, consecuencias de la violencia laboral, indicadores de la violencia laboral, situaciones que no implican violencia laboral, tipos de violencia y modalidades de violencia laboral.

### **Bibliografía recomendada**

-Nuevos contenidos de la negociación colectiva (2012) Volumen IV. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. [Consulta: 4 de mayo del 2024]. Recuperado en: <https://www.argentina.gob.ar>

-La violencia en el trabajo: “Un acercamiento al problema desde la Encuesta de Salud y Trabajo Argentina” Superintendencia de Riesgos del Trabajo, Buenos Aires. Año 2020.

-Acevedo, Doris; Biagii, Yajaira y Borges, Glanés (2009) “Violencia de género en el trabajo: acoso sexual y hostigamiento laboral” Revista Venezolana de Estudios de la Mujer [online]. vol.14, n.32 [citado 04-05-2024], pp.163-182. Disponible en: [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-37012009000100012](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-37012009000100012)

-Soporte audiovisual: Capacitacion A.D.E.F contra Discriminacion Laboral. [Consulta 3 de mayo del 2024]. Recuperado en: <https://www.adeef.org.ar/capacitacion/videos-de-capacitacion>.

<p><b><u>Nombre del taller:</u></b></p>
---

<p><b>La violencia laboral y su tratamiento.</b></p>
--

**Dirigido a:** Gerentes de sucursal, líderes de equipo, cajeros/as y asesores/as de venta.

**Objetivo:** realizar un cierre a la temática los/as participantes acerca de la temática Violencia Laboral, haciendo un repaso general de los contenidos anteriores, con los principales ejes con el fin de que los mismos tengan una noción de las normas, conceptos y cómo proceder ante este fenómeno.

**Justificación:** el presente módulo se dispone dar un marco contextual y legal a la problemática estudiada, para que las personas participantes puedan reflexionar al respecto, conociendo de este modo las herramientas legales disponibles para abordar situaciones de Violencia laboral.

**Instructores/as:** capacitadores/as externos.

**Modalidad:** presencial.

**Horas totales:** 3 horas.

**Horario de la cursada:** los/as colaboradores/as pueden optar por turno tarde o mañana. Dependiendo de la disposición de cada sucursal.

**Lugar de realización:** localidades de la propia organización.

**Carácter:** obligatorio.

**Contenido:** consejos de recaudos que se deben tomar en los lugares de trabajo para fomentar un ambiente sano y libre de violencia laboral. Recomendaciones de la OIT. Compromiso de la organización y la asociación sindical, donde recurrir en caso de identificar un caso, como proceder, reglamento organizacional.

### **Bibliografía recomendada**

-Itatí González, Verónica, “Legislación argentina sobre violencia laboral en organismos estatales”, Revista Anales de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de La Plata, Año N° 47. Impresa: ISSN 0075-7411 Electrónica: ISSN 2591-6386, 2017

-González, Joaquín V., Manual de Constitución Argentina, La Ley, Buenos Aires, 2001.

-Organización Internacional del Trabajo, “El trabajo decente: la concepción de la OIT y su adopción como estrategia de desarrollo en Argentina” (2013). Esta nota es una actualización de la nota “El trabajo decente: la concepción de la OIT y su adopción en Argentina”, de la Serie Notas OIT Trabajo Decente en Argentina. Buenos Aires, Oficina de País de la OIT para la Argentina, Buenos Aires, 2011.

-Convenio Colectivo de Trabajo 414/05. A.D.E.F. Asociación de empleados de farmacia.[Consulta: de mayo del 2024].Recuperado en <https://www.adeef.org.ar/institucional/legislacion/convenio-colectivo-de-trabajo-nro-414-05>

-OIT (2019) Convenio 190 “Convenio sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo” [Consulta: 3 de mayo del 2024]. Recuperado en: [file:///C:/Users/Laura/Downloads/wcms\\_711719.pdf](file:///C:/Users/Laura/Downloads/wcms_711719.pdf)

-OIT (2019) “Recomendación sobre la violencia y el acoso" N° 206. [Consulta: 4 de mayo del 2024]. Recuperado



en:[https://webapps.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INST RUMENT ID:4000085](https://webapps.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INST RUMENT ID:4000085)

-Programa “Erradicación de las violencias y el acoso laboral en el ministerio de trabajo empleo y seguridad social- MT 190”: [Consulta 2 de mayo del 2024]. Recuperado en: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/385000-389999/385008/norma.htm:text=e1%20estado%20argentino%2C%20mediante%20ley,de%20noviembre%20del%20a%C3%B1o%202020>.

- O.I.T. Convenio 111 sobre la “discriminacion laboral”: [Consulta 5-05-2024]. Recuperado en : [//servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=204127](https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=204127)

#### 4.4. Sustentabilidad del Programa.

##### Análisis F.O.D.A.

Para medir la sustentabilidad del programa utilizamos la Matriz F.O.D.A., que según Talancón (2006) es como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas. Estos se agrupan como factores internos integrados por las fortalezas que son atributos o destrezas que tiene una organización para alcanzar sus objetivos y las debilidades que son lo que es perjudicial o desfavorable para la ejecución de ese objetivo. Y como factores externos las oportunidades y amenazas.

Cravino (2007) propone que todo proceso de medición debe empezar con la definición del propósito que busca. Luego se hacen una serie de preguntas como ¿qué medir?, ¿qué contribuye para alcanzar los objetivos planeados?, ¿qué costo tendrá?, etc. Además agrega que la interpretación de los resultados, nace de analizar los datos obtenidos y compararlos con referencias temporales o con el sistema propio de valores.

	Elementos Positivos	Elementos Negativos
Análisis externos	Oportunidades:  Generar buenas prácticas de convivencia.  Promover comunicación y empatía.	Amenazas:  Mal clima organizacional. Aumento de ausentismo Desmotivación. Posibles conflictos legales

	Adelantarse a cumplir con las exigencias legislativas existentes.	
Análisis internos	<p>Fortalezas:</p> <p>Valores organizacionales</p> <p>Predisposición para capacitar a los colaboradores.</p> <p>Existencia de un compromiso organizacional para brindar seguridad ocupacional.</p> <p>Contar con presupuesto destinado a capacitación de personal.</p>	<p>Debilidades:</p> <p>Falta de un programa de capacitación basado en el Convenio Nro. 190 y Recomendación Nro. 206.</p> <p>Posible incumplimiento de los valores organizacionales.</p> <p>Relaciones interpersonales bajas.</p>

-Elementos negativos: Amenazas y debilidades.

Franklin y Kriger (2011) afirman que un empleado motivado y con expectativas laborales satisfechas, desarrollará las tareas con interés, asumirá el compromiso, desarrollará su creatividad, y sentirá deseos de involucrarse y participar de manera activa en el logro de los objetivos organizacionales. De encontrarse desmotivado se comportará de manera inadecuada en relación a las expectativas de la organización y se sentirá indiferente hacia los logros organizacionales.

-Elementos positivos:

Oportunidades y fortalezas. Tal como vimos en el Capítulo 1.2, la comunicación es un pilar fundamental para un buen funcionamiento de las organizaciones, debido a que constituye una construcción diaria de las vivencias de los colaboradores/as. Por esto un espacio libre de

violencia enriquecería la comunicación y la empatía entre los miembros de la organización elegida.

Por lo expuesto podemos concluir que generar prácticas de convivencia libres de violencia laboral influye tanto en el clima como en la cultura organizacional, Gairín (1996) al respecto dice que las relaciones que se dan entre los/as colaboradores de una organización y el conocimiento mutuo que tienen son de suma importancia en la percepción del clima que se genera colectivamente.

### **Reflexiones finales**

Los autores Franklin y Krieger (2011) alegan que la cultura es fundamental en la creación de un clima organizacional que colabore en el aprendizaje y conteste a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades. Por ello es un factor que debemos considerar para lograr un espacio libre de violencia, ya que influye de manera significativa en los/as trabajadores/as; al respecto Chiavenato (2001) agrega que la cultura organizacional es característica del ambiente que es detectado o experimentado por las personas que trabajan dentro de una organización. Siguiendo con esta reflexión si se fomenta un ambiente empático y consciente del bienestar del compañero/a se reducirán los riesgos de cualquier tipo de violencia en los ambientes laborales.

Al respecto Chiavenato (2009) señala que la cultura organizacional es fundamental para llevar a cabo la visión organizacional. Por lo que con el nuevo programa nos proponemos alinear sus contenidos con los valores organizacionales. Por consiguiente Paulo Freire (1970) afirma que la comunicación no solo tiene que ver con las relaciones entre los sujetos, sino también compone la formación de conciencia de las personas, es por esto que se sumó dicha definición en el T.I.F.

Creemos tal como indican Vargas y Zapata (2010) que hay que tener en cuenta que las personas que conforman la organización o interactúan con esta no son estáticas y no tienen una representación definitiva sino que existe una variedad de factores que hacen que éstas puedan cambiar constantemente, por lo que es posible que se modifiquen aptitudes y actitudes. De allí, es que nos proponemos trabajar los ejes centrales relacionados con Violencia Laboral incorporado en el programa.

Siguiendo con esta idea podemos agregar que para Dejours (2000) el trabajo no genera en sí una afección a los/as trabajadores/as, sino que estas se dan por razones individuales internas y por las condiciones laborales. Por lo que es una preocupación colectiva (o debería serlo) que cada colaborador/a pueda ser capaz de evitar sufrir en el trabajo, siendo necesario una herramienta para erradicar cualquier tipo de amenaza contra su salud física y mental, como lo puede ser la violencia en su lugar de trabajo.

Otra reflexión que compartimos, es en relación a la Encuesta “Pulso de clima 2022”, ya que ha llamado nuestra atención. Cuando leímos las consignas, pudimos observar que no estén claros los objetivos de la encuesta. Según Anderegg (1995), una encuesta debe tener un lenguaje universal para no quedar a libre interpretación; este principio no se cumple ya que no explica qué se entiende por cada enunciado, ni tampoco dónde se espera llegar. Además el contenido de las preguntas debe ser cuidadoso para no ser directa, ni agraviar al/a encuestado/a, este principio tampoco se cumple y lo podemos notar en la pregunta de ¿Cómo se siente en la organización?, pone en compromiso a la persona que trabaja en la misma, porque tiene una dependencia económica, esto lo deja en una clara desventaja a la hora de ser honesto en su respuesta. También se puede observar que existen limitaciones para la realización puesto que se pone un período de tiempo limitado de una semana y su acceso es solo con acceso a internet, lo que implica contar con la misma y dispositivos con dicha tecnología. Consideramos que si la organización decide continuar con la Encuesta Pulso, deberá estructurar la misma desde una metodología clara y responsable, sobre todo pensando que sus resultados deben ser una herramienta más para pensar las posibles mejoras de gestión.

En relación al período 2023-2025 que señala el título del presente documento, es oportuno señalar que hemos realizado el diagnóstico y la escritura del TIF durante los años 2023 y 2024, dejando como propuesta para el año 2025 el Programa “Contá Conmigo”.

Ahora bien a modo de cierre, podemos aportar los lineamientos de los autores Olmedo y González (2006) los mismos postulan tres aspectos claves que son necesarios para cultivar violencias en los ámbitos de trabajo, estos tres factores son: el violentador, la víctima y una organización<sup>19</sup> que favorezca, o al menos permita, el desarrollo del proceso. Por ello,

---

<sup>19</sup> OLMEDO, MARGARITA; GONZÁLEZ, PALOMA LA VIOLENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL: LA PROBLEMÁTICA CONCEPTUACIÓN DEL MOBBING, SU EVALUACIÓN, PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO Acción Psicológica, vol. 4, núm. 2, junio-, 2006, pp. 107-128 Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España

enmarcamos la incorporación del Programa “Conta Conmigo” de esta manera destacamos la importancia del rol organizacional. En afinidad con unos de los conceptos desarrollados en este trabajo sumamos la visión de Rodríguez (2006) quien aporta;

*“Una conducta, culturalmente fundada, y sistemáticamente y socialmente extendida, de desprecio contra una persona o grupo de personas sobre la base de un prejuicio negativo o un estigma relacionado con una desventaja inmerecida, y que tiene por efecto - intencional o no- dañar sus derechos o libertades fundamentales “(pág.26)*

Resultaría interesante abordar los tópicos tratados con un análisis posterior a la implementación del programa, bajo la utilización de indicadores para expandir los resultados obtenidos, ya que las personas vivimos en una sociedad en constante cambio con contextos variables que definen y modifican las conductas y escenarios laborales. A modo de ejemplo, podemos emplear *KPIs*<sup>20</sup> para abordar indicadores que contemplen la violencia laboral y como esta afecta la salud psico-física y puede producir consecuencias negativas en las relaciones sociales en general y familiares en particular de los y las trabajadoras.

---

<sup>20</sup> Los KPIs en Recursos Humanos: se utilizan para monitorear, medir y dar seguimiento a la efectividad de diversos aspectos de una organización y personal, como una campaña de reclutamiento, la comunicación, lealtad, productividad de los empleados, etc

### Referencias bibliográficas:

- Anderegg, Ezequiel: (1995) Técnicas de Investigación Social. 24ª Edición. Editor Lumen, Buenos Aires.
- Alles, Martha (2019) Formación, capacitación, desarrollo. Editorial Granica. Argentina.
- Blake, O. J. (1991). Necesidades de Capacitación. Origen, detección y análisis. Buenos Aires: editorial Macchi.
- Blake, O. J. (1997). La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones. Buenos Aires: Macchi.
- Blake, O. J. (2000). "Origen, detección y análisis de las necesidades de Capacitación" Ediciones Macchi, Argentina.
- Calpena, R. (2009). Cultura Corporativa: misión, visión y valores en la gestión estratégica en las empresas del sector de la automoción España. Universidad politécnica de Catalunya, España.
- Campbell, C., y Tawasey, K., (1992). La misión de los negocios. España. Editorial Díaz de santos.
- Carbonelli, M. e Irrazabal. G. (2011). Introducción al Conocimiento Científico y a la metodología de la Investigación. 1ª ed. Buenos Aires, Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Cebey M.C, Trotta, M.F. (2010). Violencia laboral: un acercamiento conceptual. Filippi, G. & Zubieta, E. (Coord.) Psicología y trabajo, una relación posible (pp. 259-277). Buenos Aires: Eudeba.
- Chiavenato, I. (1998). Administración de recursos humanos. El capital de las organizaciones. (Pág. 418). México. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos humanos. 5ª ed. Colombia. McGraw-Hill Interamericana S.A.

- Chiavenato, I y Colbs (2001). La influencia del liderazgo en las empresas, México. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I (2002). Gestión del Talento Humano. (Pág.411),3°ed.México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (8.ª ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2008). Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones. (8va ed, pág. 386). México Mc- Hill
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional (Segunda Edición ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (pág. 90-92). México: Editorial McGraw-Hill.
- Cravino (2007), Gestión del desempeño. Buenos Aires. Ed, Temas.
- De la Serna, Juan Moisés (2018). Alexitimia. Un mundo sin emociones. Tektime.
- Dejours, C (2000) Sufrimiento en el trabajo.Topia, Buenos Aires, Argentina.
- Denison (1991) Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. Universidad Nacional de Bolivia.
- Dessler, G. (2009) Administración de Recursos humanos, (Capítulo 4) , México, ed. Pearson.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI (2.ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Dolan, García y Richley (2006). Valores, liderazgo y espiritualidad: hacía un nuevo marco cuatriciclo. España, Ed. Exade.
- Domínguez, L. Ramírez, A. y García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. Revista Nacional de Administración, 4(1), 59-70.

- Elorduy (1993) Estrategia de empresa y recursos humanos. Madrid, ed. Casa del libro.
- Expósito, F. y Moya, M. (2011). Violencia de género. *Mente y cerebro*, 48 (1),  
Aplicando la psicología social. Madrid: Pirámide.
- Ferrari L. (2011) El tratamiento de la violencia laboral en las organizaciones públicas:  
Análisis de la incorporación de la temática en convenios colectivos de trabajo,  
Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires
- Franklin, F y Krieger, M (2011) Comportamiento organizacional, enfoque para  
América Latina. México, Ed. Pearson.
- Freire Paulo (1970) Pedagogía del Oprimido, México.
- Gairín, J (1996) La organización escolar: contexto y texto de actuación. La Rioja,  
Argentina.
- García Solarte, Mónica (2009) Clima organizacional y su diagnóstico: una  
aproximación conceptual. Cuaderno de administración, Cali, Colombia,  
Universidad del Valle.
- Gore,E y Vázquez Mazzini, M (2004) Una introducción a la formación en el trabajo:  
hacer visible lo invisible, Fondo de Cultura Económica, México.
- Goleman (1997) Educación de las emociones: Inteligencia emocional. España, ed. Etv.
- Grisolía, Julio Armando. (2007): Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Tomo  
I. Buenos Aires: Ed. Lexis.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado & Baptista (1998) Metodología de la  
investigación.(cap.14) México: Mc Graw Hill.
- Johnson, G. y Acholes, K. (2001) Dirección estratégica (7.ªed). España.
- Koontz, H., Weihrich, H.(1999) Administración, (9.ª ed) ,México: McGraw-Hill.
- Marco, F., Loguzzo, H., Fedi, J. (2016). Introducción a la Gestión y Administración en  
las organizaciones. 2ª ed. Buenos Aires, Universidad Nacional Arturo  
Jauretche.



- Martín, M y Colbs, ( 1999). El clima organizacional y el compromiso institucional en las ies de Puerto Vallarta. México.
- Martínez, E. Martínez, F (2009). Capacitación por competencia: Principios y métodos (capítulo 9). Santiago de Chile.
- Marradi, A., Archenti, N. Y Piovani, J. (2007) “Metodología de las ciencias sociales”. Buenos Aires: Emecé.
- Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J. (2018). Manual de metodología de las ciencias sociales. Siglo XXI. Buenos Aires: Emecé.
- Mc Farlane, Shore y Tetrick (1994). El cumplimiento del contrato psicológico y su relación con la cultura organizacional, ( cap. 7). EEUU.
- Meo, Analía (2010). Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social, La experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina. Aposta. Revista de Ciencias Sociales , (44), 1-30.
- Meza, A. (2009). El diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas. ed. Mi espacio .México.
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. Medicina y Seguridad del Trabajo, 57(1), 4-19.
- Navarro, A. (2009). La entrevista: el antes, el durante y el después. En Meo, A. y Navarro, A, La voz de los otros. El uso de la entrevista en la investigación social. Buenos Aires: Omicron.
- Olea, Ismael (1969) La formación y selección de personal, ( pág. 142). España, ed. IberLibro.
- Olmedo, M. y González (2006) La violencia en el ámbito laboral: la problemática de la conceptualización del mobbing, su evaluación, su prevención y tratamiento. (4ª Ed. ) Universidad Nacional Educación a distancia, España.
- Orozco, N. y Schiel, E. (2000) “Administración de personal, Gestión Técnica y Operativa”, Temas, Buenos Aires.

- Pain, A. (1996). *Cómo realizar un proyecto de capacitación: Un Enfoque de la Ingeniería de la Capacitación*. Barcelona, España: Granica.
- Piovani, J (2007). *Metodología y técnicas de la investigación social*. Universidad Nacional de la Plata. Argentina.
- Quigley, D (1993) *The interpretation of Caste (Oxford Studies un Social & cultural anthropology)*, Universidad de Oxford, Inglaterra.
- Rodríguez T. (2005), *Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervision*. Colombia: Consult C.A.
- Rodríguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. 6ª ed. México. Alfaomega cz
- Rodríguez, Z. J. (2006). *Un marco teórico para la discriminación*. México: Colección Estudios..
- Rodríguez Mansilla, D. (2017). *Diagnóstico organizacional*. 8ª ed. México. Alfaomega cz.
- Rojas Soriano (2006). *Guia para realizar investigaciones sociales*. ( 7ª ed.) Ed. PYV, México.
- Salguero, C. (2006). *Diagnóstico Del Clima Organizacional En Una Empresa De Transporte De Carga Pesada*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Sautu, R (2005) . *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de objetivos*. Buenos Aires, CLACSO.
- Siliceo Aguilar, Alfonso. (2008). *Capacitación y desarrollo del personal*. (4ta Ed, pág. 25). México Editorial Limusa.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.

- Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. Red Académica Iberoamericana Local - Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga, España; Cota, B. y Calvillo, F. Capítulo 2: La cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco, 36-65.
- Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. En Tamayo, A. Borges-Andrade, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), Trabalho, Organizações e Cultura (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. Revista de Administração Mackenzie, 3, 192-213
- Tamayo, M (2005). El proceso de investigación científica (5ª ed.), Ed. Limusa, México.
- Talancón, Humberto (2006) La matriz FODA: “Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”. Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás.
- Vasilachis, Irene (2006) Estrategias de investigación cualitativa. (2ª ed.), Ed.Gedisa, México.
- Valenzuela, Ramírez, González y Celaya (2010), Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro, México.
- Vargas, T. y Zapata, N. (2010). Enredando Prácticas. Comunicación desde las organizaciones Sociales. Buenos Aires: San Pablo.
- Werther, W y DAVIS, K. (1992). “Administración de Personal y Recursos Humanos”. The McGraw-Hill Companies, Inc. México.

### **Documentos digitales**

- CONICET (2016) Guía para la prevención e intervención de situaciones de violencia contra las mujeres en las organizaciones [consulta octubre 2023]. Recuperado de:

[https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/192365/CONICET\\_Digital\\_Nro.53a1bdbc-6c8b-446f-a04e-41d7d09129ae\\_B.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/192365/CONICET_Digital_Nro.53a1bdbc-6c8b-446f-a04e-41d7d09129ae_B.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

MTEySS (2016) Manual sobre la violencia laboral, Argentina [archivo PDF]. Recuperado de: /storage/emulated/0/Download/Manual-sobre-Violencia-Laboral.pdf

### **Anexos:**

#### **ANEXO 1. Entrevista:**

Navarro (2009) indica que el método de entrevista permite recolectar datos sobre actitudes, creencias, opiniones e indagar diferentes temas, por lo que consideramos que es la mejor opción para tener un intercambio con la referente de recursos humanos de la organización elegida. La misma se realizará de manera confidencial anónima vía contacto de whatsapp e intercambio de mails si llegará a quedar alguna duda. Siguiendo la recomendación de Bourdieu (1973) para que la entrevista sea exitosa se realizarán cinco preguntas simples, precisas, con el objetivo de no incomodar al entrevistado/a.

Como mencionamos anteriormente la persona referente del área de Capital Humano se encarga de gestionar todas las actividades relacionadas con los/as colaboradores/ as, como diseño de puestos, reclutamiento, relaciones entre empleados /as, gestión del rendimiento, formación y desarrollo, y gestión del talento. Por este motivo es fundamental su aporte al trabajo que llevamos a cabo.

Mi nombre es Brandán Valeria, estudiante de la carrera de Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, me encuentro trabajando en la redacción de mi trabajo integrador final para obtener el título de licenciada en relaciones del trabajo. Mi trabajo se propone diseñar un Programa de Capacitación de Personal en una organización metalúrgica de Florencio Varela. Es por ello que la contacto a fin de hacerle llegar la guía de entrevista, en la que detalló las preguntas que le realizaré en la virtual. La fecha de la misma la acordaremos en los próximos días.

Las respuestas a las preguntas son anónimas, es decir, nadie tendrá acceso a los datos

de identificación de la persona que responde, ni a los audios grabados. Solamente seré yo quien procese dicha información. Usted puede negarse a responder alguna de las preguntas o detenerse en el momento que considere oportuno.

Agradezco la predisposición y el tiempo que le está brindando para que pueda avanzar en la elaboración de mi trabajo.

Entrevista a la persona referente de capital humano:

Puesto:

Género con el que se identifica:

1. ¿Cuál es tu rol dentro de la organización a qué perteneces?
2. ¿Cuánto tiempo hace que desempeña su tarea?
3. ¿En qué consiste su tarea?
4. ¿Conoce los valores organizacionales de la organización a la que pertenece?
5. ¿Conoce si la organización a la que pertenece tiene presupuesto destinado a capacitación de personal?
6. ¿Conoce si en la organización a la que pertenece tienen políticas de capacitación?
7. En caso de ser positiva la respuesta anterior. ¿En qué consisten las políticas de capacitación de la organización a la que pertenece?
8. ¿Conoce si la organización a la que pertenece tiene normativa legislativa que la vincule a la obligatoriedad de capacitar personal?
9. ¿Conoce si la organización a la que pertenece toma acciones para cumplir el Convenio 190 y la Recomendación 206 de la OIT?
10. ¿La organización a la que pertenece tiene algún protocolo que prevenga la

violencia en el lugar de trabajo?

11. ¿ Conoce si la organización a la que pertenece cuenta con un Plan Anual de Capacitación?

12. En caso de ser positiva la respuesta anterior. ¿ En qué consiste ese Plan Anual de Capacitación?

13. En caso de realizarse ¿A quiénes van dirigidas las capacitaciones?, ¿ debe ser de manera obligatoria?,¿ Quién es el/la encargada /o de dictar una capacitación?, ¿En qué momento del año se suelen dictar las capacitaciones?

14. ¿Se realizan periódicamente encuestas de clima en la organización a la que pertenece?, ¿ qué tipos de preguntas se realizan ?, ¿cómo se evalúa el resultado?

15. En caso de ser positiva la respuesta anterior. Basados en los resultados de las encuestas de clima que se realizan periódicamente en la organización ¿Cómo se mide y qué niveles se consideran óptimos en cuanto a clima laboral?, ¿Qué tipos de medidores utilizan para evaluar las respuestas?

16. ¿ Sabe usted cuáles son los resultados esperados en su organización al finalizar la encuesta de clima?

Respuesta vía mail de la persona referente a Capital humano respecto a la pregunta número 8 presentada arriba:

¿Buenas Tardes cómo estás?

Disculpa la demora en mi respuesta.  
No tenemos Cursos en , pero si, te comparto procedimiento de  
Prevención e información para Líderes.

Si identificas alguna situación compleja, te pedimos comunicarte con  
CH así podemos acompañarlos y ayudarlos a resolver la misma.

Quedo atenta a tu respuesta

Muchas Gracias

Saludos

## ANEXO 2. Documento de la organización elegida:

En el siguiente apartado se puede observar un mail el cual fue enviado a todas las sucursales donde se informa la fecha del día donde se debe realizar una encuesta para medir el clima de la organización elegida, la cual llaman Impulso del año 2022. La misma se realizó de manera virtual por la plataforma que usa la organización para comunicarse con sus colaboradores/as.

**Asunto:** Pulso de Clima Organizacional



*Querido equipo,*

*Alineados a nuestros valores, aspiramos a que nuestros colaboradores trabajen con entusiasmo, aporten lo mejor y único de sí mismos y puedan desarrollarse a nivel personal y profesional.*

*Por ese motivo, volvemos a escucharlos para conocer cómo se encuentran hoy y qué oportunidades identificamos para continuar creciendo como organización.*

*El próximo 12 de agosto lanzaremos a toda la compañía el primer Pulso de Clima Organizacional, alineado a la metodología de Great Place to Work.*

*A diferencia de la Encuesta de Clima que venimos realizando cada 2 años, el Pulso será más breve y específico, tomando únicamente 18 sentencias claves que nos guiarán hacia la empresa que aspiramos ser.*

*El Pulso es anónimo y confidencial. Un consultor externo será responsable de la implementación, recepción y análisis.*

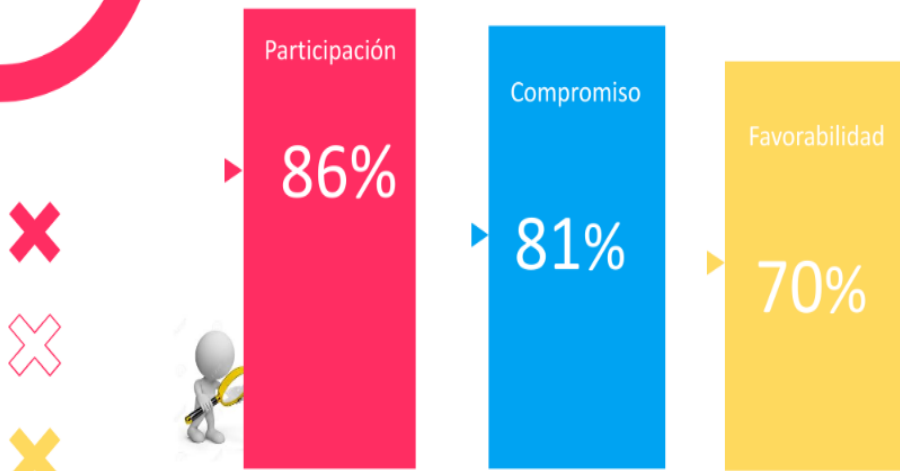
*Espero contar con su compromiso y participación nuevamente. Cuantas más voces respondan, mejores decisiones podremos tomar. Cada opinión es única, importante y valiosa para poder seguir construyendo un mejor lugar para trabajar. Próximamente estarán recibiendo mayor información.*

*Un cálido saludo,*

ANEXO 3. Resultados de la encuesta “Pulso de clima 2022:

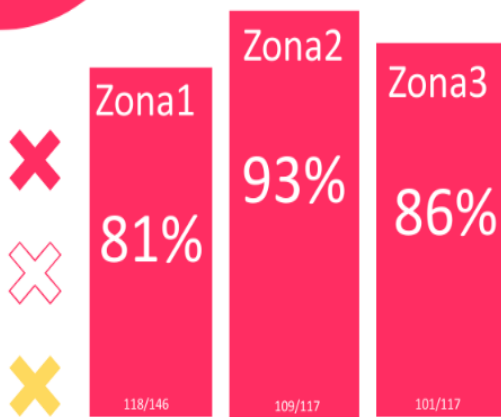


## DATOS GENERALES



Fecha de medición: 06/12 al 15/12

## Participación por zona y Posiciones



CAJEROS/AS	79/96	82%
GERENTE DE LOCAL	32/34	94%
LIDER DE EQUIPO	83/89	93%
VENDEDOR/A	134/161	83%



## ¿CÓMO NOS SENTIMOS?



#### 4. Consentimiento firmado de la organización elegida.



Florencio Varela, 2 de octubre del 2023

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 Cruxar S.R.L. 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



Alumna: Brandan Valefia  
DNI: 36559854  
Mail [valebrandan91@gmail.com](mailto:valebrandan91@gmail.com)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Brandan Valefia', written over a horizontal line.