



Facultad de Economía y Administración

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**“LA INCIDENCIA DE LAS CAPACITACIONES
VIRTUALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS EMPLEADOS DE YPF BUCCOLINI Y
CIA EN EL AÑO 2020.”**

Trabajo Final

Autor: Rocha, Álvaro Daniel

DNI: 40.155.787

Tutor: Uriburu, Dolores

Año: 2020

AUTORIDADES

Gran Canciller

S. E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Prof. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Dr. Darío Eugenio Arias

Vicerrector de Investigación

Dr. Federico Colombo Speroni

Vicerrector de Formación

Pbro. Cristian Arnaldo Gallardo

Decano de la Facultad de Economía y Administración

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

Jefa de la Carrera Licenciatura en Recursos Humanos

Lic. María Soledad Perevicins



AGRADECIMIENTO

El presente trabajo va dedicado a mis padres Laura Tolaba y Daniel Rocha quienes siempre creyeron en mí y que gracias a ello fue posible todo este cursado de la carrera, no solo desde lo económico, sino también desde lo afectivo.

Agradecer también a mis hermanas Aldana y Paula que desde sus pequeños actos me permitieron alcanzar esto, su influencia positiva y ánimos constantes, sin ellas no estaría en esta instancia.

Gracias familia por darme las fuerzas necesarias para recorrer este hermoso camino y no permitirme nunca bajar los brazos.

También agradecer a mis compañeros y amigos encontrados en el transcurso de mi carrera, quienes desde el mismo lugar de estudiante me acompañaron y alentaron para estar hoy aquí.

Por último pero no menos importante, agradecer eternamente a Dios quien me dio la vida y me escuchó en los mejores y peores momentos, recordándome siempre que para algo grande yo nací.



INDICE GENERAL

1.1 TEMA:	8
“LA INCIDENCIA DE LAS CAPACITACIONES VIRTUALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN YPF BUCCOLINI Y CIA. EN EL AÑO 2020.”	8
1.1.1 FUNDAMENTACIÓN:	8
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2.4 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	9
1.2.5 ANTECEDENTES	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.4 HIPÓTESIS	12
1.4.1 CLASIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	12
1.4.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	12
1.4.3 OPERACIONALIZACIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES	12
1.4.4 OPERACIONALIZACIÓN EMPÍRICA DE LAS VARIABLES	13
1.5 UNIVERSO DE ESTUDIO	14
1.5.1 LUGAR	15
1.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN	15
1.7 TIPO DE DISEÑO	16
1.7.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	16
1.7.2 FUENTES SECUNDARIAS DE INVESTIGACION	17
1.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	17
CAPITULO 1:	19
2.1 LA CAPACITACIÓN	19
Objetivos de la Capacitación:	19
2.2 EL DESARROLLO	20
Objetivos del desarrollo:	20
2.3 DIFERENCIA ENTRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	20
2.4 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN	21
2.6 LA CAPACITACIÓN COMO RESPONSABILIDAD DE LINEA	24
2.7 CICLO DE LA CAPACITACIÓN	25
2.8 ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN	26



Medios para detectar las necesidades de capacitación:	27
2.9 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:	29
Técnicas de capacitación en cuanto a su lugar de aplicación:.....	30
2.10 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN:	30
2.11 EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN	31
CAPITULO 2	33
3.1 LAS CAPACITACIONES VIRTUALES	33
La evolución de la tecnología para la capacitación:	33
3.2 BENEFICIOS DE LAS CAPACITACIONES VIRTUALES	34
3.3 LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN ONLINE	37
3.4 CÓMO IMPLEMENTAR LAS CAPACITACIONES VIRTUALES	38
Conocer las necesidades de la empresa	38
Definir el público	38
Seleccionar el formato	39
Elaborar el guion	39
Obtener los equipos necesarios	40
Editar el material.....	40
Elegir una plataforma para cursos online	40
3.5 E- LEARNING:.....	42
3.6 MÉTODO TRADICIONAL VS. E-LEARNING (características)	43
✓ Necesidad de estar conectados a la red.	43
CAPÍTULO 3	45
4.1 DESEMPEÑO LABORAL.....	45
Objetivos del desempeño	45
4.2 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	46
Los 10 mandamientos para un excelente desempeño:	46
4.3 ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS	49
YPF BUCCOLINI Y CIA.	51
5.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:.....	51
5.2 BREVE RESEÑA HISTORICA:	51
5.3 YPF EN LA ACTUALIDAD	52
5.4 FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN	52
6.1 RESULTADOS: ANALISIS Y DESCRIPCIÓN	56
6.2 MODELO DE LA ENCUESTA	56



ENCUESTAS SOBRE CAPACITACIONES VIRTUALES	56
6.3 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	61
6.4 MODELO DE ENTREVISTA	73
6.5 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA	74
7.1 CONCLUSIÓN	76
7.2 RECOMENDACIONES	79
7.3 BIBLIOGRAFÍA	80
7.4 WEBGRAFÍA	80
8.1 ENTREVISTA	82
9.1 HOJA DE EVALUACIÓN	86
TEMA DE TRABAJO FINAL: “La incidencia de las capacitaciones virtuales en el desempeño laboral en YPF Buccolini y CIA en el año 2020”	86



CAPITULO I: DISEÑO METODOLÓGICO

1.1 TEMA:

“LA INCIDENCIA DE LAS CAPACITACIONES VIRTUALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE YPF BUCCOLINI Y CIA. EN EL AÑO 2020.”

1.1.1 FUNDAMENTACIÓN:

A lo largo del tiempo, las capacitaciones del personal fueron y continúan siendo una herramienta clave para el Área de Recursos Humanos, ya que brinda calidad de vida en el trabajo al personal, quienes son la principal fuente generadora de valor en la organización.

A través de las capacitaciones se logran alcanzar los resultados deseados por las instituciones debido al feedback de los empleados, quienes al sentirse acompañados brindan a cambio el compromiso y mayor participación, generando un clima laboral óptimo.

Sin embargo, en la actualidad estamos atravesando una realidad de emergencia sanitaria que sitúa a los directores de Recursos Humanos en jaque, debiendo responder con eficiencia a los nuevos retos. Ellos cuentan con importantes “armas de combate” que son las capacitaciones y las nuevas tecnologías las cuales determinan y acompañan en el desarrollo de nuevas y constantes habilidades, conocimientos y destrezas.

Por lo tanto, se trabajará sobre la importancia de las capacitaciones en tiempos de pandemia que son realizadas en gran medida en casa, la forma de llevarlas a cabo y brindando nuevas herramientas para poder desarrollarlas de una forma dinámica generando interés en los receptores.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Se tratará de demostrar en la presente tesis de qué manera impactan las capacitaciones virtuales en el trabajo y en el resultado de los colaboradores.

Para poder tener conocimiento respecto a las capacitaciones realizadas en tiempos de pandemia y como fue el nivel de desarrollo e impacto de la misma, se trabajará con encuestas a empleados en relación de dependencia, entrevistas a capacitadores y a los administrativos de nivel gerencial o estratégico, que identificaron la necesidad de realizarlas, durante el tiempo de cuarentena por el llamado COVID-19.

1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

CAPACITACIÓN ONLINE y DESEMPEÑO LABORAL

¿Cómo repercuten las capacitaciones virtuales en los empleados de Buccolini?

¿Qué conocimientos y habilidades desarrollan las capacitaciones online?

¿Las capacitaciones virtuales ofrecen beneficios para la organización?

¿Se realizan capacitaciones virtuales en las organizaciones?

¿Cómo se mide el desempeño de los colaboradores?

¿Ofrece beneficios a la organización el medir el desempeño laboral?

1.2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influyen las capacitaciones virtuales en el desempeño laboral de los colaboradores?

1.2.4 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

- La incidencia de las capacitaciones virtuales en el desempeño laboral de los trabajadores de YPF Buccolini y CIA.

1.2.5 ANTECEDENTES

María Fernanda Cabrera Cuadrado, Quito 2015, “Implementación de un plan de capacitación virtual para mejorar el desempeño laboral del personal de Fundación Alternativa”

Trabajo de Investigación sobre Psicología Industrial específicamente sobre Capacitación Virtual y Desempeño Laboral. El objetivo fundamental es implementar un plan de capacitación virtual en Fundación Alternativa que permita mejorar el desempeño laboral de todos sus colaboradores. La hipótesis: demostrar que La Capacitación Virtual mejorará el desempeño laboral del personal de Fundación Alternativa. El fundamento teórico se basa en el postulado de TACCLE “Recursos Didácticos para la Creación de Contenidos para Entornos de Aprendizaje, postulado de Idalberto Chiavenato. Investigación no experimental. La conclusión general refiere que la implementación de un plan de capacitación virtual mejoró el conocimiento de su puesto de trabajo y funciones del personal lo que impactó positivamente en su desempeño laboral. Con la recomendación de realizar capacitaciones virtuales de forma constante para que el desempeño de los funcionarios de Fundación Alternativa se siga fortaleciendo.

Katherine Sharlyn de Paz Lima, Guatemala de la Asunción 2017, "Nivel de satisfacción al comparar la capacitación virtual y capacitación presencial."

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo, el cual tuvo como objetivo determinar el nivel de satisfacción al comparar la capacitación virtual y capacitación presencial. Para ello el estudio se realizó en base una muestra no probabilística, se seleccionaron a 30 colaboradores, los cuales fueron divididos en el área administrativa y el área operativa de ambos sexos.

Se concluyó en la presente investigación, que sí existe diferencia en el nivel de satisfacción al comparar la capacitación virtual y capacitación presencial en una empresa que se dedica al cuidado y bienestar de personas



con capacidades diferentes, predominando la capacitación virtual con un promedio de 87% y un 67% para la capacitación presencial.

Natali Montenegro Pacheco, Salta Capital, 2011 “Beneficios de la capacitación del personal de ventas en una empresa de servicios”

El trabajo tiene como finalidad analizar el valor agregado que generan las acciones de capacitación al personal de ventas en empresas prestadoras de servicios. Por medio de la capacitación las organizaciones pueden adecuarse al contexto social, tecnológico, económico político y cultural al cual pertenece y la capacitación al personal de la misma puede contribuir a la permanencia de una empresa en el mercado.

En conclusión, la capacitación por sí sola no garantiza el éxito de las organizaciones, sino que aporta herramientas para que las personas se encuentren en condiciones de realizar las tareas que le han sido generadas.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar el impacto que tienen las capacitaciones virtuales en el desempeño de los trabajadores de la estación de servicio YPF Buccolini y CIA.

Objetivos Específicos

- Detectar los beneficios que las organizaciones obtienen a través de la realización de las capacitaciones virtuales.
- Determinar si el desempeño laboral se ve favorecido a causa de las capacitaciones virtuales.
- Estipular como optimizar las capacitaciones virtuales realizadas por la organización.
- Detectar el nivel de desempeño de los empleados que trabajan en la organización.



1.4 HIPÓTESIS

“El manejo de las TICs por parte los empleados permiten que las capacitaciones virtuales sobre “Venta de mix: líquidos y lubricantes” incrementen el desempeño laboral en el año 2020.”

1.4.1 CLASIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis planteada es de tipo direccional, ya que se conoce la relación de estas dos variables y su naturaleza. A su vez se establece una asociación donde la variable que es independiente condiciona a la variable dependiente, es decir cómo influyen las capacitaciones virtuales en el desempeño laboral.

1.4.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- Capacitaciones virtuales
- Desempeño laboral

Variable independiente:
Capacitaciones virtuales

Variable dependiente:
Desempeño laboral

1.4.3 OPERACIONALIZACIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

- Capacitación virtual

Una capacitación virtual se refiere al uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Todo ello para permitirte el acceso a los recursos de aprendizaje y enseñanza en línea. En su sentido más amplio, representa cualquier aprendizaje que se habilite electrónicamente.¹

- Desempeño laboral

Según Chiavenato define el desempeño como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen

¹(Cabero, 2006)

desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.²

1.4.4 OPERACIONALIZACIÓN EMPÍRICA DE LAS VARIABLES

VARIABLES	Dimensiones	Indicadores
Capacitación Virtual	Contenido	Transmisión de información Desarrollo de habilidades Modificación de actitudes Desarrollo de conceptos Creación de competencias individuales
	Factores de la ejecución	Adecuación a las necesidades Calidad del material Cooperación de los dirigentes Capacidad y preparación de los instructores

²(Chiavenato, 2000)

	Acceso	Comodidad Flexibilidad Adaptabilidad Tiempo Fomento de la comunicación
Desempeño Laboral	Determinantes directos	Conocimientos Destrezas y habilidades Motivación o motivos
	Determinantes indirectos	Capacidad o aptitudes Rasgos de la personalidad Actitudes

1.5 UNIVERSO DE ESTUDIO

YPF Buccolini y CIA es una empresa privada que cuenta con 26 colaboradores en total, de los cuales 3 (tres) se encuentran en la parte directiva, mientras que los 23 restantes se dividen entre encargados de playa, playeros y personal del lavadero y servicio. (20 playa – 3 lavaderos y servicio).

UNIVERSO: YPF S.A.

MUESTRA: YPF Buccolini y CIA (26)

1.5.1 LUGAR

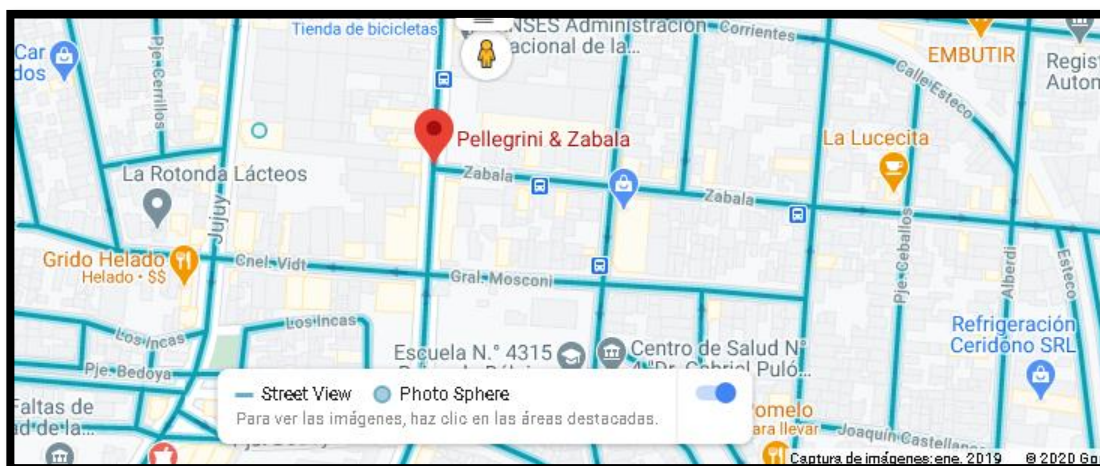
La investigación se realizó en la estación de servicio YPF Buccolini y CIA la cual se encuentra ubicada entre calle Pellegrini y Zabala – Salta Capital.



Fuente: www.googlemaps.com³

1.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su



³(Maps, 2020)

objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.

- Según su amplitud, es micro sociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de los siguientes instrumentos:
- Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítica.
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

1.7 TIPO DE DISEÑO

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

1.7.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias de investigación.

Entre las fuentes primarias que se han empleado tenemos encuestas anónimas de respuestas cerradas, las cuales estuvieron dirigidas a los empleados del sector playa (nafta y gas).

Técnicas de recolección de datos.

- Entrevistas a informantes clave.
- Encuestas aplicadas al segmento de estudio.
- Instrumentos.
- Cuestionario de preguntas semiestructuradas y abiertas.

- Cuestionario de preguntas cerradas con opciones para analizar la cantidad de veces que se reitera un fenómeno

1.7.2 FUENTES SECUNDARIAS DE INVESTIGACION

Entre las fuentes secundarias se recurrió a libros de la disciplina y documentos digitales que hicieron posible el desarrollo de esta investigación.

1.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Julio – Agosto	Septiembre - Octubre	Noviembre	Diciembre	
Elaboración del diseño	*				
Búsqueda y elaboración conceptual	*	*			
Análisis de datos			*		
Análisis de textos			*		
Interpretaciones Conclusiones y aportes			*	*	
Entrega tesis				*	



PARTE II:

MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO 1:

2.1 LA CAPACITACIÓN



La capacitación del personal es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y

habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.⁴

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

La capacitación también puede ser entendida como la inversión de la empresa en el sentido de capacitar a las personas al reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y el que desea en el sentido de permitir el alcance de los objetivos organizacionales.

Objetivos de la Capacitación: Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas de del puesto.

⁴(Chiavenato I. , 2017)



- 2- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- 3- Cambiar la actitud de las personas sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas y para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

2.2 EL DESARROLLO

El desarrollo se define como un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético, y su preparación para el desarrollo de funciones más complejas y es todo intento de mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de una organización, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades, esta es la última meta de estos programas de mejorar el desempeño futuro de la misma organización.

Objetivos del desarrollo:

1. Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que esta necesita para lograr sus objetivos estratégicos.
2. Acortar el tiempo de aprendizaje.
3. Mejorar la eficiencia y la efectividad.
4. Ayudar al personal a desarrollar sus habilidades naturales.

2.3 DIFERENCIA ENTRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Mientras que la capacitación consiste en preparar, desarrollar e integrar al trabajador en el proceso productivo de la empresa, el desarrollo se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo.

Esto quiere decir que la capacitación se enfoca en la adquisición de conocimientos y habilidades de carácter técnico, destinadas a la ejecución

de actividades intelectuales; y el desarrollo, en cambio, se refiere al proceso de crecimiento integral de la persona.

2.4 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN⁵

Para la empresa:

- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización

Para el empleado:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.

⁵(Cota, 2016)

- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.

En las relaciones humanas internas y externas:

- Mejora la comunicación entre grupos.
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Hacer viable los planes de la organización.
- Proporciona un buen clima para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.



2.5 CONTENIDO DE LAS CAPACITACIONES: abarca cinco formas de cambio de conductas.⁶

- 1- Transmisión de información:** el contenido de muchos programas de capacitación son informaciones sobre las empresas, sus productos y servicios, organización y políticas, reglas y reglamentos. Es un cuerpo de conocimientos indispensables para que los capacitados sepan qué hacer, cómo, cuándo y dónde. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos en la medida que los trabajadores progresen en la empresa.
- 2- Desarrollo de habilidades:** sobre todo las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia la ejecución adecuada de las tareas y operaciones que se realizarán, o sea, como aplicar la información y los conocimientos que se reciben.
- 3- Desarrollo o modificación de actitudes:** se trata del cambio de conducta o de actitud de las personas, para la modificación de actitudes negativas de los trabajadores y convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios o técnicas de ventas.
- 4- Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.

⁶(Chiavenato I. , 2017)

5- Creación de competencias individuales: Por encima de todas las cuestiones anteriores, se trata de crear y desarrollar las competencias duraderas en las personas, como aumentar el conocimiento (saber), habilidades (saber hacer), juicio (saber juzgar y decidir) y actitudes (saber hacer acontecer) frente a situaciones.

2.6 LA CAPACITACIÓN COMO RESPONSABILIDAD DE LINEA

Como todas las acciones de recursos humanos, la capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración es una responsabilidad administrativa de cada gerente. La capacitación de los trabajadores es responsabilidad de cada administrador que debe recibir asesoría especializada de la gestión de recursos humanos a fin de dar cuenta de esas responsabilidades indelegables. Por tanto, esa política exige la disponibilidad de capacitadores del staff y órganos de capacitación especializados. El concepto de capacitación está implícito en la tarea gerencial en todos los niveles de la organización. Por eso, en la explicación de una estrategia, en la demostración de una tecnología nueva, en el cambio de un proceso tradicional, el presidente, director o el gerente deben saber comunicar, explicar, enseñar, acompañar y evaluar.⁷



⁷(Chiavenato I. , 2017)

2.7 CICLO DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa, desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiaran a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- 1- Insumos (entradas o inputs): como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etc.
- 2- Proceso u operación: como procesos de enseñanzas, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.
- 3- Productos (salidas u outputs): como personal capacitado, conocimiento adquirido, competencias, éxitos o eficacia organizacional, etc.
- 4- Retroalimentación (feedback): como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

2.8 ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN

1- DETECCIÓN DE LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN: Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de las necesidades de capacitación se considera tres niveles de análisis.

1.1. Análisis organizacional: el sistema organizacional.

Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para ver con perspectiva la filosofía de la capacitación. El análisis organizacional no solo se refiere al estudio de toda la empresa, es decir, su misión, visión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Éste análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

En resumen, el análisis organizacional, determina la importancia que se dará a la capacitación.

1.2. Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.

El análisis de los recursos humanos procura constatar si la fuerza de trabajo es suficiente, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis integrado de la fuerza de trabajo, es decir, el funcionamiento de la organización supone que las personas cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización

1.3. Análisis de las tareas y de las operaciones: el sistema de adquisición de habilidades.

Es el nivel de enfoque más restringido para detectar las necesidades de capacitación, es decir, el análisis se efectúa en el nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante. Más allá de la organización y las personas, la



capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben capacitarse. El análisis de los puestos y su especificación sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

Es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones. En otras palabras, una necesidad de capacitación en el nivel de puesto es una discrepancia entre los requisitos que el puesto exige y las habilidades que su ocupante tiene en ese momento. La misma permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiriera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

Medios para detectar las necesidades de capacitación: La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente.

Los medios principales para detectar los medios de capacitación son:⁸

- Evaluación de desempeño.
- Observación
- Cuestionarios
- Solicitud de supervisores y gerentes
- Entrevistas con supervisores y gerentes
- Reuniones interdepartamentales
- Examen de empleados
- Reorganización del trabajo
- Entrevista de salida
- Análisis de puesto y perfil del puesto
- Informes periódicos

⁸(Carelli, 1973)



Además de estos medios existen algunos indicadores de necesidades de capacitación para señalar hechos que provocaran futuros requerimientos de capacitación (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a priori: son hechos que, de acontecer, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Estos indicadores son:

- a- Expansión de la empresa y contratación de nuevos empleados
- b- Reducción del número de empleados.
- c- Cambios de método y proceso de trabajo.
- d- Sustituciones o movimientos de personal.
- e- Faltas, licencias y vacaciones de personal.
- f- Expansión de los servicios.
- g- Cambios en los programas de trabajo o de producción
- h- Modernización de maquinarias o el equipo.
- i- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori: son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, referentes a la producción o al personal, además que sirven como diagnóstico para la capacitación.

Problemas de producción:

- a- Calidad inadecuada de la producción.
- b- Baja productividad
- c- Averías frecuentes en el equipo e instalaciones
- d- Comunicación deficiente
- e- Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto
- f- Gastos excesivos para el mantenimiento de maquinaria y equipos
- g- Alto grado de errores y desperdicios
- h- Elevado número de accidentes
- i- Poca versatilidad de los empleados
- j- Mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.

Problemas de personal:

- a- Relaciones deficientes entre el personal

- b- Alto número de quejas
- c- Poco o nulo interés por el trabajo
- d- Falta de cooperación
- e- Número excesivo de faltas y reemplazos
- f- Dificultad para obtener buenos elementos
- g- Tendencia a atribuir las fallas a los demás
- h- Mala interpretación de instrucciones, etc.

2.9 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:

Una vez efectuado el diagnostico de capacitación y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa.

El programa de capacitación requiere un plan que incluya los siguientes puntos:⁹

- a. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- b. Definición clara del objetivo de la capacitación.
- c. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- d. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- e. Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
- f. Definición del grupo objetivo, es decir, el grupo de personas que reciben la capacitación.
- g. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa, y fuera de la empresa.
- h. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- i. Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
- j. Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

⁹(Hinrichs)

Técnicas de capacitación en cuanto a su lugar de aplicación:

Las técnicas de capacitación se clasifican en capacitaciones en el lugar de trabajo (on the job) y fuera del lugar de trabajo:

- a- Capacitaciones en el lugar de trabajo: pueden impartirla trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere acomodos ni equipos especiales, y constituye la forma más común de capacitación. Es bien acogida ya que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas pequeñas o medianas invierten en este tipo de capacitación.
- b- Capacitaciones fuera del lugar de trabajo: la mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no se relaciona directamente con él, y en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando desempeña labores del puesto

2.10 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN:

La ejecución supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz:

Los aprendices: son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor.

Los instructores: son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices.

La ejecución de la capacitación depende de los factores siguientes:¹⁰

- a- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: la decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La

¹⁰(Chiavenato I. , 2017)

capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas.

- b- Calidad de material de capacitación: debe pensarse de antemano en el material de enseñanza a fin de facilitar la ejecución de la capacitación. El material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
- c- Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: la capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la realización el programa.
- d- Calidad y preparación de los instructores: el éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimientos de la especialidad.
- e- Calidad de los aprendices: la calidad de los aprendices influyen en los resultados del programa de capacitación. Se obtienen mejores resultados cuando se selecciona bien a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

2.11 EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.

**“LA INCIDENCIA DE LAS CAPACITACIONES VIRTUALES EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN YPF BUCCOLINI Y CIA EN EL AÑO 2020.”**



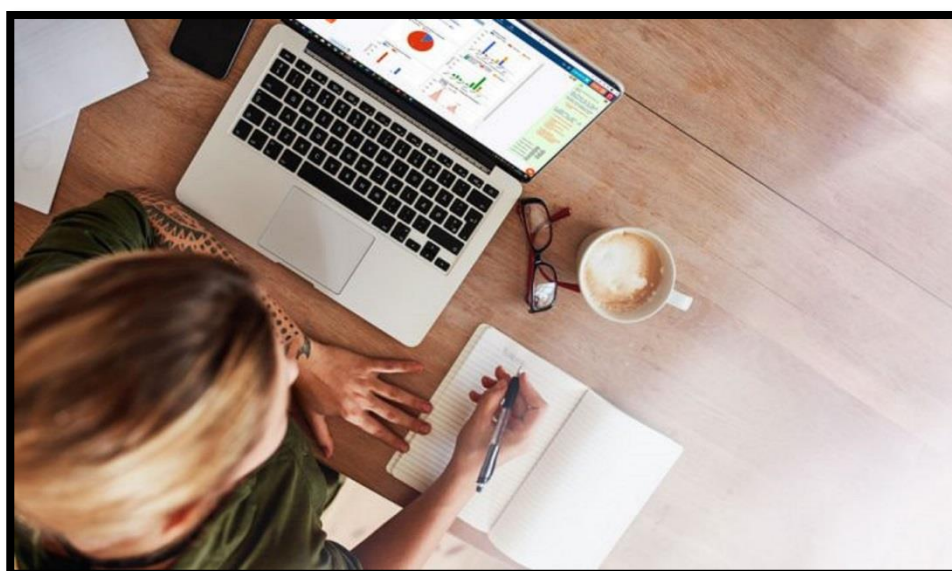
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

CAPITULO 2

3.1 LAS CAPACITACIONES VIRTUALES

Una capacitación virtual se refiere al uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Todo ello para permitirte el acceso a los recursos de aprendizaje y enseñanza en línea. En su sentido más amplio, representa cualquier aprendizaje que se habilite electrónicamente.

Se caracterizan por ser autogestionables y brindan la posibilidad de realizarse a distancia. Este tipo de formación, si bien ofrece muchas veces los mismos programas que la formación presencial, requiere de una actitud más activa del aprendiz.



La evolución de la tecnología para la capacitación:

La tecnología para la capacitación se relaciona con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos que consume. La tecnología informática (TI) influye en gran medida en los métodos de capacitación y disminuye los costos de operación. Las nuevas técnicas de capacitación se imponen a las tradicionales como: ¹¹

- Recursos audiovisuales: las imágenes y la información en audio son herramientas de comunicación muy poderosas. El video graba y registra

¹¹(Chiavenato I. , Gestion de personas)

clases, mensajes y presentaciones audiovisuales que pueden repetirse ante muchos educandos, reunidos o por separado.

- Teleconferencia: consiste en utilizar un equipo de audio y video de modo que permita que las personas participen en reuniones a pesar de que se encuentren distantes unas de otras o del lugar del acto.
- Comunicaciones electrónicas: los avances de la TI permiten la comunicación interactiva entre personas físicamente distantes. Con el correo de voz, el emisor actúa como fuente y envía un mensaje a las demás personas dentro de la red de la organización.
- Correo electrónicos: el correo electrónico o el mail es una forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse con otras por medio de mensajes electrónicos enviados a través de redes de computadoras, por internet o intranet.
- Tecnología multimedia: es la comunicación electrónica que integra voz, video y texto, los cuales se codifican digitalmente y transportan por redes de fibra óptica.

3.2 BENEFICIOS DE LAS CAPACITACIONES VIRTUALES

La sustitución de las capacitaciones presenciales por el modelo a distancia puede ser ventajosa tanto para los empleados como para la empresa.

- Es de bajo costo

Una capacitación online no requiere grandes inversiones financieras para ser realizada. Con instrumentos accesibles ya es posible crear clases completas y de calidad.

Sin embargo, incluso si se decide invertir en una plataforma más cara, comprar una cámara y un micrófono profesional o utilizar cualquier otro elemento que tenga un costo elevado, a la hora de ofrecer el entrenamiento no será necesario gastar más dinero.

Para entrenar presencialmente a las personas es muy común que las empresas contraten a instructores, pantallas, proyectores, espacios



físicos, *coffee breaks*, entre otros detalles que encarecen bastante todo el proceso.

Con la versión online, se evitan estos gastos sin perjudicar el aprendizaje de los empleados.

- Control del tiempo y espacio

Cuando se elabora un entrenamiento presencial para el equipo, se preocupan en cómo hacer el desplazamiento de todos los empleados al mismo lugar, al mismo tiempo.

A menos que la empresa tenga bastante espacio disponible, puede ser necesario recurrir a ambientes subcontratados que tengan auditorios o salas de reuniones, por ejemplo.

Quien realiza una capacitación online no necesita desplazarse, ya que puede hacerlo en el propio espacio de trabajo, individualmente.

- Puede realizarse en cualquier momento

Para entrenar a los empleados presencialmente es necesario estipular previamente fechas y horarios fijos, para que todos los participantes se organicen y estén presentes.

En las empresas con un gran número de empleados, sobre todo, esto puede llegar a ser extremadamente complicado y difícil de manejar.

En cambio, la capacitación online puede estar disponible continuamente, para que el empleado la acceda en el horario que prefiera.

Es mejor que el empleado utilice ese momento del día en que esté más tranquilo para hacer el entrenamiento que tener que parar o posponer actividades importantes para estar presente en el momento establecido.



Además, posteriormente puede encontrarse con una situación en el trabajo que requiera alguna información de sus clases. Con todo el contenido online, puede acceder en cualquier momento, recordar lo necesario y ponerlo en práctica

- Permite el control e interacción con el usuario

Al colocar las clases en una plataforma online, será posible visualizar a las personas que están viendo los contenidos y los horarios más accedidos.

Esta información puede ayudar en la elaboración de las próximas capacitaciones y en el perfeccionamiento de las clases ya existentes.

Además, el ambiente virtual permite que los participantes interactúen, dejen sus dudas, comentarios y sugerencias.

En el entrenamiento presencial esto también es posible, sin embargo, no siempre sobra tiempo para escuchar a todos los participantes y comprender las dificultades e intereses de cada uno.

Virtualmente es posible, además, poner a prueba, test y exámenes para garantizar la asimilación del contenido o recompensar a las personas a medida que avanzan en el entrenamiento. Esta estrategia ayuda en el engagement (compromiso) y hace que la actividad sea más motivadora para los aprendices.

- Puede ser diversificado

La capacitación online se puede hacer en diversos formatos. El hecho de ser construida y estar disponible en el ambiente virtual permite el uso de enfoques innovadores e interactivos, que no siempre son posibles en el entrenamiento convencional.

Otra idea interesante es entrevistar a consultores y expertos en un tema para que compartan sus conocimientos y experiencias con las personas de tu empresa.



Puedes, además, ofrecer ebooks con informaciones más completas sobre determinado tema, para que el empleado pueda acceder a ellos en momentos de dudas, sea del celular, tablet o computadora.

- Garantiza el desarrollo constante del personal

Otra ventaja de la capacitación online es la posibilidad de crear varias clases diferentes para acceder a ellas según las necesidades.

Puedes mapear las habilidades que un empleado necesita tener para ejecutar las diversas actividades de tu negocio y elaborar capacitaciones específicas para cada una.

Así, el empleado podrá acceder a las capacitaciones cuando se encuentre con alguna dificultad o necesidad de perfeccionar determinado conocimiento.

En el entrenamiento convencional, esto no es posible, ya que es necesario elaborar cada etapa con antelación, para que se definan detalles como fecha, hora, espacio, orador, entre otros factores.

Es importante recordar que los empleados se den cuenta de que la empresa se preocupa por su crecimiento individual y colaboren para ello proporcionando las herramientas necesarias para la realización y perfeccionamiento de su trabajo.

Valorar al empleado y ofrecerle buenas oportunidades de aprendizaje ayuda a disminuir la rotación en la empresa y, consecuentemente, a reducir los costos con nuevos procesos externos de selección y contratación de personal.

3.3 LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN ONLINE

Invertir en las personas que trabajan en la organización aumenta las posibilidades de que el negocio alcance los objetivos deseados, además de favorecer su crecimiento individual y mantenerlos comprometidos y motivados para la realización de sus actividades.



El emprendedor que ignora el entrenamiento de sus empleados pierde la oportunidad de alinearlos a las estrategias organizacionales y aumentar el desempeño individual, lo que genera beneficios para ambas partes.¹²

3.4 CÓMO IMPLEMENTAR LAS CAPACITACIONES VIRTUALES

Conocer las necesidades de la empresa

Para que una capacitación sea realmente útil y eficiente, es necesario que satisfaga las necesidades de la empresa y de su personal.

¿De qué sirve crear una capacitación online increíble, si no les agrega ningún valor a sus beneficiarios directos, ni se ajusta a la planificación estratégica de la empresa? Es por eso que el primer paso para crear una capacitación online debe ser la evaluación de las necesidades de la organización, para que identifique bien las competencias y habilidades que necesitan ser trabajadas en los equipos.

Definir el público

Antes de elaborar la capacitación online, debes definir a quién será dirigida.

¿El entrenamiento será para nuevos empleados? ¿O estará disponible para perfeccionar y actualizar el conocimiento de los actuales?

Si la empresa tiene varias ramas de actuación, se debe definir bien a qué áreas beneficiará este entrenamiento, para lograr elaborar el material de forma asertiva y atractiva para los participantes.

Otros datos como promedio de edad e intereses del grupo también deben ser tenidos en cuenta, ya que todos estos factores influyen en el lenguaje y en el tono que se dará a la comunicación.

¹²(Hotmart, 2018)



Seleccionar el formato

La capacitación online puede brindarse a través de videoclases, ebooks, juegos interactivos y transmisiones en vivo, por ejemplo. Son varios formatos que se pueden elegir según tu objetivo.

Sin embargo, el contenido en vídeo ha sido uno de los más consumidos debido a su practicidad. Esto influyó en que las empresas inviertan bastante en ese formato para garantizar el compromiso de los empleados.

Si la idea es transformar el aprendizaje en algo dinámico e interesante, se debe entonces olvidar los materiales con textos muy largos y que cansan al lector. Se debe estar atento a si los empleados se adaptan, facilitando al mismo, cuan atractiva sea la capacitación.

Elaborar el guion

Una vez definido el público que va a acceder al entrenamiento y el formato ideal, se debe elaborar el guion.

Este paso es importante incluso para quienes tienen dominio del contenido que será compartido. Sin el guion, se corre el riesgo de olvidar informaciones importantes o puede ser que se tenga dificultad para transmitir el mensaje de forma clara y objetiva.

Dividir el entrenamiento por etapas es fundamental para que los colaboradores entiendan la lógica secuencial del contenido y absorban el máximo de conocimiento.

Se necesita pensar y conocer la información más importante, en los datos que no se puede dejar de compartir y anotar todo lo que es esencial para la elaboración de la capacitación online.



Obtener los equipos necesarios

Si se ha optado por hacer un entrenamiento en vídeo, se necesitará la cámara, el micrófono y un ambiente iluminado.

Para que los participantes tengan una buena experiencia y realmente se interesen por lo que está siendo compartido, es fundamental que los videos sean de alta calidad y fácilmente comprensibles.

Editar el material

Para dejar a la capacitación online con un aspecto profesional y añadir efectos, cortes y otros elementos, será necesario editar el contenido.

Hay varios programas de edición de vídeos disponibles online que se pueden usar, como iMovie, Windows Movie Maker y Shotcut. La mayoría es de uso intuitivo y ofrece varias herramientas gratuitas que van a dejar tu material listo para su uso.

Aspecto a tener en cuenta: no dejar el audio con distorsiones, ya que las interferencias, ruidos y sonidos bajos perjudican la experiencia de los usuarios y pueden afectar los resultados del entrenamiento.

Elegir una plataforma para cursos online

Una vez que se tenga el entrenamiento esté listo se debe elegir el lugar ideal para almacenarlo.

A pesar de que YouTube es una red social mundialmente conocida y de fácil acceso, es más recomendable invertir en una plataforma propia para cursos online.

Estos servicios ofrecen herramientas que facilitan tanto la experiencia de quienes almacenan los vídeos como la de los usuarios.

Disponen de recursos variados que posibilitan la interacción entre profesor y alumno y hacen el aprendizaje más dinámico, simple y accesible.

Es importante verificar algunos detalles antes de hacer tu elección:

- Si la plataforma es responsiva, es decir, se adapta a diferentes dispositivos móviles;
- Si el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) tiene las funcionalidades necesarias para la realización de tu entrenamiento, tales como foros de discusión, espacios para intercambio de informaciones, publicación de textos, diapositivas, soporte para resolver dudas, entre otros;
- Si puedes personalizar el contenido para que le resulte atractivo a los empleados y ofrezcas una experiencia positiva.



3.5 E- LEARNING:

La plataforma de e-learning, campus virtual o Learning Management System (LMS) es un espacio virtual de aprendizaje orientado a facilitar la experiencia de capacitación a distancia, tanto para empresas como para instituciones educativas.

El e-learning surge como una nueva alternativa, dentro del abanico de posibilidades en soluciones de capacitación, respondiendo a diversas necesidades de las organizaciones actuales. Como por ejemplo:

- ✓ Actualización constante de conocimientos para acompañar los cambios estratégicos.
- ✓ Adquisición de competencias alineadas a la estrategia del negocio en el menor tiempo posible.
- ✓ Reducción de costos de capacitación, acrecentados especialmente en el mundo globalizado por la gran dispersión geográfica en las organizaciones.

E-learning significa la enseñanza a través del uso de tecnología informática (Internet, Intranets, audio y video, enlaces y transportes satelitales, TV interactiva o CD-ROM.)



3.6 MÉTODO TRADICIONAL VS. E-LEARNING (características)

Método tradicional (Presencial)	E-learning
✓ Énfasis puesto en la enseñanza y en la figura del instructor como FACILITADOR de la comunicación (Feedback) ✓ Posibilidad de nivelar la cantidad y calidad de contenidos adaptándolos fácilmente a la necesidad del participante. ✓ Es necesaria cuando el aprendizaje sea sobre el desarrollo de habilidades interpersonales y que requieran de un feedback sobre la acción. ✓ Es necesario un mismo nivel de habilidades de los participantes para que se garantice un mismo ritmo inicial en la capacitación. ✓ Por lo general se requiere de un elevado costo para la implementación de estos procesos y diseños de acciones prolongadas en el tiempo. ✓ Se requieren grandes esfuerzos logísticos que se incrementan en forma directamente proporcional con el nivel de dispersión de la audiencia.	✓ Énfasis puesto en el aprendizaje y no en el proceso de enseñanza, ubicando al estudiante como único responsable de su desarrollo. ✓ Cultura de la organización: autogestión (perfil de independencia para trabajar el material, y de la flexibilidad para el manejo de su tiempo y ritmo de aprendizaje. ✓ El aula virtual admite mayor flexibilidad para el ingreso de alumnos con distintos niveles de conocimientos, anulando el tiempo invertido en la nivelación inicial. ✓ Poder de acceso al material en cualquier momento, desde cualquier lugar del mundo y sin importar la sincronicidad de horarios o las disponibilidades físicas para la implementación de un curso. ✓ Es necesario material auto instructivo y aprendices autodidactas. ✓ Reducción en gastos en estadías, pasajes, equipamientos e instructores, además de los costos operativos implícitos en el abandono del puesto de trabajo para asistir a una actividad de capacitación. ✓ Inversión inicial en tecnología ✓ Necesidad de estar conectados a la red. ✓ Contar con empleados adaptados al uso



	de herramientas informáticas.
--	-------------------------------

CAPÍTULO 3

4.1 DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño es el conjunto de características o capacidades de compartimiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. O de seres vivos, maquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, llevar a cabo una actividad en particular. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones, realizan sus tareas o actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados.

Puede expresarse el desempeño mediante una medida, métrica, indicador frente a un índice en relación con las metas, objetivos, requisitos o expectativas previamente definidos. Por tanto, el desempeño puede ser bajo, medio, alto o excepcional en relación con estas suposiciones y construir uno de los principales responsables en la productividad y los resultados de la organización en términos de competitividad y sustentabilidad. Es el elemento que produce la excelencia operativa responsable de la eficiencia y eficacia de una organización.¹³

Por otro lado Motowidlo (2003) lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficiencia de su organización.¹⁴

Objetivos del desempeño

Toda estrategia se despliega sobre los niveles de la organización hasta llegar al nivel operativo. Para que esto suceda es necesario el alineamiento en relación con ellas a través de objetivos de desempeño para que el nivel

¹³(Chiavenato I., 2017)

¹⁴(Motowidlo, 2003)

operativo pueda aportar algo para mejorar la ventaja competitiva de la empresa.

Los principales objetivos del desempeño están destinados a mejorar los siguientes aspectos:¹⁵

1. Calidad: producción totalmente exenta de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones.
2. Velocidad: prontitud y tiempo de entrega reducido.
3. Confiabilidad: producción correcta y entrega segura y confiable.
4. Flexibilidad: a través de la capacidad de mejora continua y la innovación en productos y servicios.
5. Costo: producción de bajo costo para garantizar precio bajo y margen elevado.

4.2 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La gestión del desempeño consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes.

El desempeño de las personas puede y debe ser mejorado de modo gradual e incesante. Por tanto el jefe no solo debe supervisar y evaluar el desempeño, sino sobre todo realizar el cuidado para que las personas aprendan cada vez más, desarrollen, definan metas y objetivos desafiantes, reciban retroalimentación en tiempo real acerca de sus resultados y puedan alcanzar niveles extraordinarios de desempeño. Esto es lo que se denomina excelencia operativa.

Los 10 mandamientos para un excelente desempeño:

La gestión del desempeño es uno de los desafíos más críticos de las empresas. Cada organización tiene sus necesidades específicas y, por ello, necesita adecuar sus soluciones para obtener colaboración, lealtad y enfoque

¹⁵(Chiavenato I. , 2017)



de sus empleados y cultivar una excelente relación de largo plazo a través de los siguientes mandamientos: ¹⁶

1. Incluir a todos: a través de un compromiso en toda la organización enfocado en una actividad integrada y basada en el cliente, tanto interno como externo, que conecte a todos por medio de la colaboración y el trabajo en conjunto. Esto da al empleado una mejor perspectiva respecto a cómo hacer su trabajo, además de proporcionar una cara humana al trabajo colectivo.
2. Definir y alinear los objetivos de cada uno: es vital que todos sepan lo que se espera de cada uno de ellos a través de la colaboración. Los objetivos deben ser cuantitativos, concretos y específicos para que puedan evaluarse con facilidad y medirse en el sentido de conocer como los esfuerzos están atendiendo las necesidades de la organización y promoviendo recompensas a las personas.
3. Aumentar la interacción: creando todos los elementos que mejoren y sustenten una comunidad vibrante de relaciones humanas. Las interacciones entre los colaboradores humanizan no solo el trabajo sino también a la propia organización. Rompen las barreras entre los que proveen el trabajo y los que reciben, mejorando la afinidad, conexión y compromiso entre las personas, formando una verdadera comunidad humana en la organización.
4. Hacer una unión centrada en el cliente – tanto externo como interno- : en la interfase de la actividad de cada persona siempre debe estar la presencia del cliente interno o externo con el fin de que esté equipada para atender sus necesidades. La colaboración permite conexiones reales y excelentes relaciones.
5. Recibir y proporcionar retroalimentación: la colaboración exige que cada uno realmente escuche y se abra respecto de la información y

¹⁶(Chiavenato I. , 2017)



sugerencias que comparta con los demás para que la comunidad proporcione la mejor experiencia a todos. Esto significa que todos sean flexibles y respondan para que haya una atmosfera de honestidad, transparencia y responsabilidad.

6. Usar la colaboración como una herramienta de trabajo: una comunidad no solo es un medio para oír asuntos del cliente interno o externo, sino también para atender las necesidades e introducir y promover nuevos productos y servicios.
7. Ofrecer contenido e interacciones de valor: ninguna comunidad es exitosa si el contenido de sus interacciones es insignificante o de poco valor. Es necesario que las interacciones conduzcan a soluciones reales, conocimientos profundos o actividades de relación constructiva y que proporcionen recompensas y contribuciones concretas, a través de foros de discusión, análisis y mejora continua.
8. Integrar a todos a través de todos los medios posibles: los equipos no funcionan en un vacío o en una campana. Cada comunidad debe estar integrada y conectada a través de todos los escenarios sociales y tecnológicos, como redes sociales.
9. Transparencia: las personas necesitan saber claramente lo que la organización está planeando, lo que las afecta y cuál es el papel que ejercen los clientes internos y externos en el desarrollo de nuevas ideas.
10. Hacer todo divertido y alegre: para que su comunidad viva en un espacio gustoso, interesante, alegre, divertido y sencillo. Contar historias interesantes en todos los momentos para crear una atmosfera positiva para que todos se sientan bien y quieran permanecer en ella.

Todo esto vuelve a las organizaciones en únicas y agradables a través de interacciones auténticas y benéficas que conducen a la colaboración, mayor productividad, satisfacción de las personas y soluciones mejores.



4.3 ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

Las estrategias de recursos humanos para optimizar el rendimiento de los equipos, se basa en gestionar adecuadamente los siguientes aspectos:

- **Retribución:** Salarios adecuados al mercado, a las funciones y a las responsabilidades son absolutamente imprescindibles para tener empleados motivados.
- **Trabajo en equipo:** En la medida de las posibilidades, el trabajo en equipo es un factor de motivación e implicación muy interesante.
- **Buen liderazgo,** por parte del responsable directo del departamento y de la dirección. Un liderazgo consciente, que impulse la autorresponsabilidad y fomente el empoderamiento de los equipos.
- **Desarrollo:** Contemplar como básico el desarrollo de los empleados, mejorando sus competencias a través de formación, mentoring o cualquier otra estrategia, a la vez que promocionando internamente a los recursos humanos, con planes de carrera realistas pero ambiciosos y que se ajusten a las estrategias corporativas.
- **Evaluación del rendimiento y del desempeño:** Para corregir disfunciones, para impulsar todo aquello que funciona muy bien en las plantillas, para estimular a los trabajadores con estas evaluaciones, etc.
- **Conciliación:** Establecer políticas de conciliación de la vida personal con la laboral es algo muy demandado actualmente, sobre todo en perfiles laborales cualificados. Incentivar un buen equilibrio entre las diferentes responsabilidades vitales mejora la imagen que de la empresa tienen los empleados.
- **Comunicación:** es necesario que la comunicación interna sea fluida, constante, que evite rumores, que sea bidireccional y que permita el feedback continuo de manera tanto horizontal como vertical.



PARTE III: MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

YPF BUCCOLINI Y CIA.



5.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:



YPF BUCCOLINI – Pellegrini y Zabala

5.2 BREVE RESEÑA HISTORICA:

Nace empresarialmente el 17 de junio de 1966, ante la necesidad de combustibles líquidos de los vehículos diesel pesados de la época, lubricantes y kerosenes que servían para generar luz a las villas que no contaban con servicios eléctricos básicos.

Dicha empresa nace de la fusión de sus dos socios fundadores: el Sr. Dante Nazareno Buccolini y el Dr. Ricardo Estela, emplazándose en Presidente Carlos Pellegrini 1007 de la ciudad de Salta, siendo la segunda empresa del rubro en la zona centro de la Capital salteña.

El nombre elegido para ésta organización fue el de General Güemes dado a la fecha de inicio de su actividad comercial. A través del paso de los años y la innovación del parque automotor se fueron sumando nuevas formas de combustible como el GNC (gas natural comprimido) contando con 8 mangueras para su expendio y con un actual plantel de colaboradores de 26 personas, teniendo una atención personalizada las 24 horas del día, con



anexos de lavadero y lubricentros con personal altamente capacitado para la satisfacción de los clientes.

Cabe destacar que a partir de 1989, la empresa cambia la razón social a Buccolini y Compañía SRL, nombre que permanece a la fecha, llevando desde su inicio como red abanderada a la petrolera YPF S.A., que es una de las compañías líderes del mercado de combustibles.

En la actualidad YPF S.A. cuenta con más de 1200 estaciones de servicio en toda Argentina, siendo su estandarte la imagen, la calidad y el servicio.

5.3 YPF EN LA ACTUALIDAD

YPF Buccolini y CIA es una empresa privada situada en el centro de la capital salteña, entre calles Pellegrini y Zabala.

La misma cuenta con 26 colaboradores en total, de los cuales 3 se encuentran en el área administrativa, 20 en el sector de playa y los 3 restantes en el sector de lavadero y servicios. El total de colaboradores son de sexo masculino.

5.4 FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN

MISION: Somos una gasolinera experimentada en todo lo relacionado con cambio de aceite, lavado a vapor y GNC, contando con un personal dispuesto a brindarle la mejor atención y presto a solucionar inquietudes y problemas en el menor tiempo posible.

VISION: Queremos ser una empresa moderna de energía, comprometida con nuestra comunidad, nuestros empleados, clientes, proveedores y accionistas.

VALORES: Adoptamos la Excelencia Operacional como un valor indispensable para:

- Garantizar la seguridad y salud de las personas.
- Preservar el medio ambiente.
- Asegurar la confiabilidad e integridad de activos y operaciones.
- Maximizar la eficiencia en el uso de recursos optimizando el valor de la compañía.



- Satisfacer en forma consistente las necesidades nuestros clientes internos y externos.

Y nos comprometemos a:

- Planificar eficazmente las actividades basándonos en objetivos de gestión claros, medibles y desafiantes que, dentro de la estrategia de la compañía, integren los procesos operativos y de soporte, asignando los recursos adecuados y asegurando las condiciones óptimas de trabajo.
- Garantizar la gestión integral de los riesgos asociados a nuestros activos, procesos, negocios y proyectos, integrando criterios y acciones preventivas de protección del medio ambiente, seguridad, salud, calidad, integridad y confiabilidad en todas las etapas de su ciclo de vida.
- Trabajar con un estricto cumplimiento de políticas, normas y procedimientos, dentro del marco legal y normativo interno aplicable, actuando en forma proactiva e incorporando estándares de referencia en los casos de ausencia de legislación.
- Tomar decisiones teniendo en cuenta los requisitos de las partes interesadas y cumplir los acuerdos asumidos.
- Diseñar y ejecutar procesos y normativas eficientes para lograr resultados de valor para la compañía de forma segura, saludable, de menor costo y maximizando el beneficio para las partes interesadas.
- Cuidar el patrimonio que YPF nos asigna para el desarrollo de procesos, negocios y proyectos adoptando criterios y acciones preventivas de custodia e integridad.
- Desarrollar y mantener planes de intervención frente a incidentes o contingencias que puedan afectar la seguridad de las personas, el medio ambiente, la confiabilidad e integridad de nuestras instalaciones y procesos, y el cumplimiento de compromisos con las partes interesadas.
- Asegurar la confiabilidad, transparencia y resguardo de la información que reportamos y gestionamos, compartiéndola de manera segura y responsable.
- Trabajar excesivamente con proveedores de bienes y servicios y socios que adhieran, cumplan y mantengan criterios de excelencia operacional según los términos establecidos por esta política.



- Mejorar en forma continua, sobre la base del control, registro y análisis de datos relevantes, de los procesos, los sistemas de gestión y el análisis de incidentes o contingencias, integrando nuevas tecnologías y criterios innovadores de gestión de calidad, medio ambiente, seguridad, salud, eficiencia de recursos, confiabilidad y de toda disciplina de gestión aplicable.

PARTE IV:

ANÁLISIS DE

RESULTADOS

6.1 RESULTADOS: ANALISIS Y DESCRIPCIÓN

6.2 MODELO DE LA ENCUESTA

ENCUESTAS SOBRE CAPACITACIONES VIRTUALES

ENCUESTA ANÓNIMA

Hola, ¿Cómo estás? Mi nombre es Álvaro Daniel Rocha, estudiante de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos y me encuentro realizando mi trabajo final de graduación. En esta oportunidad quería solicitarte me ayudes respondiendo una breve encuesta anónima sobre las capacitaciones virtuales y cómo influyen en tu desempeño.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS NI INCORRECTAS. Muchas gracias.

EDAD:

Información relacionada a las capacitaciones

1. ¿Con que frecuencia recibís capacitaciones virtuales?

1 a 3 veces al año	
4 a 6 veces al año	
7 o más	

2. ¿Qué herramienta te permite adquirir con mayor facilidad los conocimientos de la capacitación?

Ebooks (libros digitales, pdf)	
-----------------------------------	--

“LA INCIDENCIA DE LAS CAPACITACIONES VIRTUALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN YPF BUCCOLINI Y CIA EN EL AÑO 2020.”



Transmisiones en vivo	
Teleconferencias (videollamadas por ej. zoom)	

3. ¿Has tenido dificultad para capacitarte por falta de manejo de las tecnologías?

Si	
No	
Solo con algunas herramientas	

4. ¿Consideras que las capacitaciones que realizas se relacionan con tu tarea diaria?

Siempre	
A veces	
Nunca	

5. ¿Las capacitaciones virtuales te ayudan a mejorar en tu desempeño laboral diario?

Siempre	
Algunas	

“LA INCIDENCIA DE LAS CAPACITACIONES VIRTUALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN YPF BUCCOLINI Y CIA EN EL AÑO 2020.”



veces	
Nunca	

6. ¿En tu lugar de trabajo te incentivan a realizar las capacitaciones virtuales?

Siempre	
En algunas ocasiones	
Nunca	

7. ¿Cuentas con los recursos tecnológicos necesarios para capacitarte?
(por ej. Celular, computadora, notebook, tablet)

Si, son propios	
Si, son prestados	
No cuento	

8. ¿La organización se preocupa por si tenés acceso a las tecnologías de la información? (computadora, internet)

Si	
No	
Algunas veces	



9. ¿Tus horarios de trabajo te permitieron participar de las capacitaciones?

Si	
No	
En algunas ocasiones	

10. ¿A través de que dispositivos generalmente recibís las capacitaciones?

Celular	
Computadora	
Tablet	
Otro	

11. Las capacitaciones virtuales brindadas por la organización son:

Excelentes	
Buenas	
Regulares	
Necesitan mejorar	

12. ¿Se permite dar propuestas u opiniones sobre posibles mejoras de las capacitaciones?

Siempre	
---------	--

**“LA INCIDENCIA DE LAS CAPACITACIONES VIRTUALES EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN YPF BUCCOLINI Y CIA EN EL AÑO 2020.”**



Generalmente	
De vez en cuando	
Nunca	

¡Muchas gracias por tu tiempo!

LINK: <https://forms.gle/CZ48AdZXf4kaCV118>

6.3 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

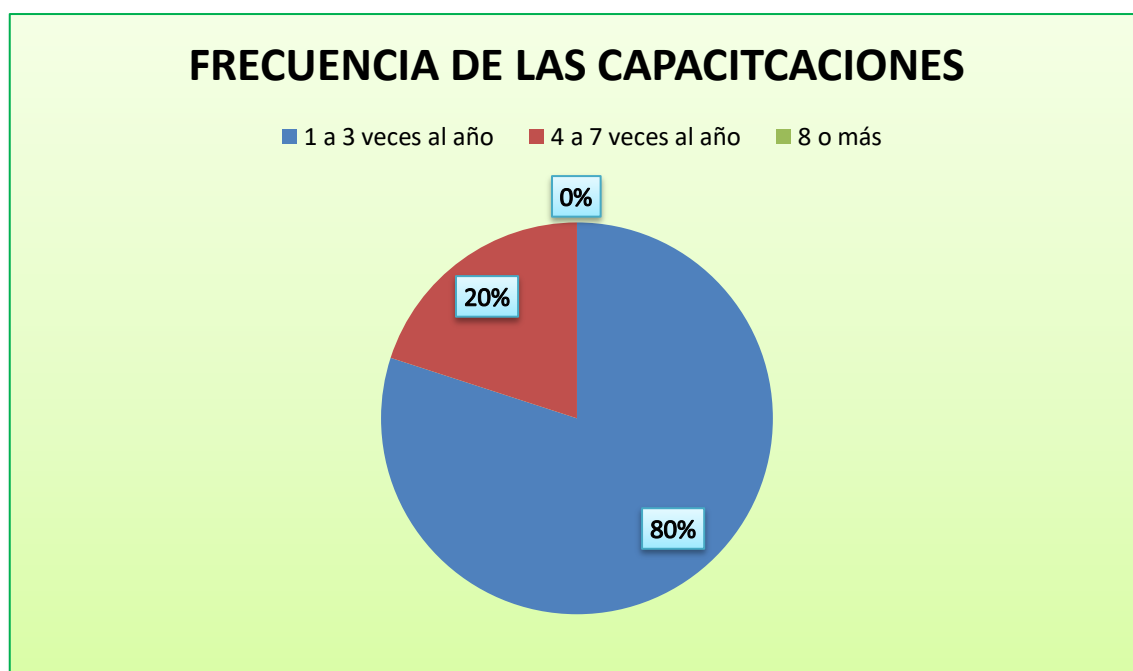
Las encuestas realizadas a los empleados de playa de YPF Buccolini y CIA, permitieron recabar la siguiente información desglosada a lo largo de la parte IV. Para su respectivo análisis se debe tener en cuenta que son 20 los empleados de dicho sector, representando el 100%.

La misma fue realizada a través de google formularios y enviados a través de Whatsapp para ser completado. Se hizo uso de esta herramienta debido a las condiciones de cuarentena por Covid-19.

Se tuvieron en cuenta los siguientes indicadores:

- Frecuencia de las capacitaciones
- Herramientas de capacitación
- Manejo de las tecnologías
- Tareas
- Desempeño laboral
- Motivación
- Recursos
- Interés
- Jornada laboral

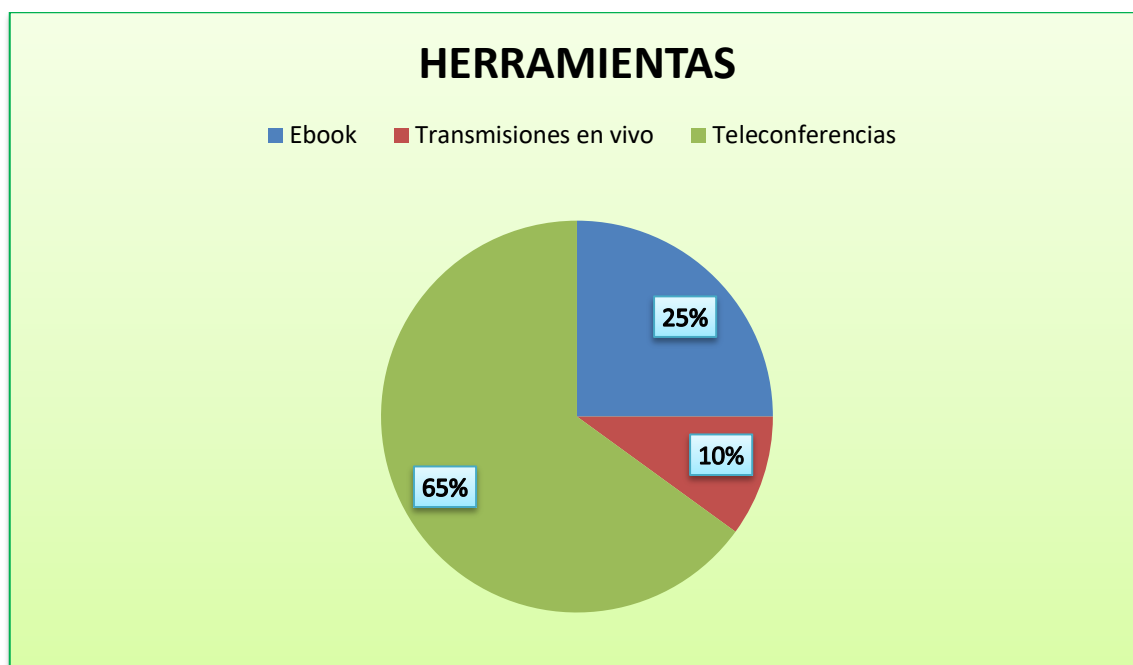
Grafico n°1



El 80 % de los empleados manifestaron que reciben capacitación 1 a 3 veces al año, mientras que el 20% restante recibe de 4 a 7 veces al año. El 20% representa a los 4 encargados de playa, quienes reciben más capacitaciones debido al cargo que ocupan.

A partir de la información presentada en el gráfico se efectúa el siguiente análisis: la organización brinda capacitaciones a los empleados de acuerdo a su nivel jerárquico, de manera tal que se mantengan actualizados, con las competencias necesarias derivadas de las nuevas y constantes demandas del mercado y del puesto.

Grafico n° 2



El 65% de los empleados adquieren con mayor facilidad los conocimientos de las capacitaciones a través de las teleconferencias (por zoom), el 25% por Ebooks (libros digitales y pdf) y el 10% restante le es más fácil a través de las transmisiones en vivo.

A partir de la información presentada en el gráfico se efectúa el siguiente análisis: el alto porcentaje

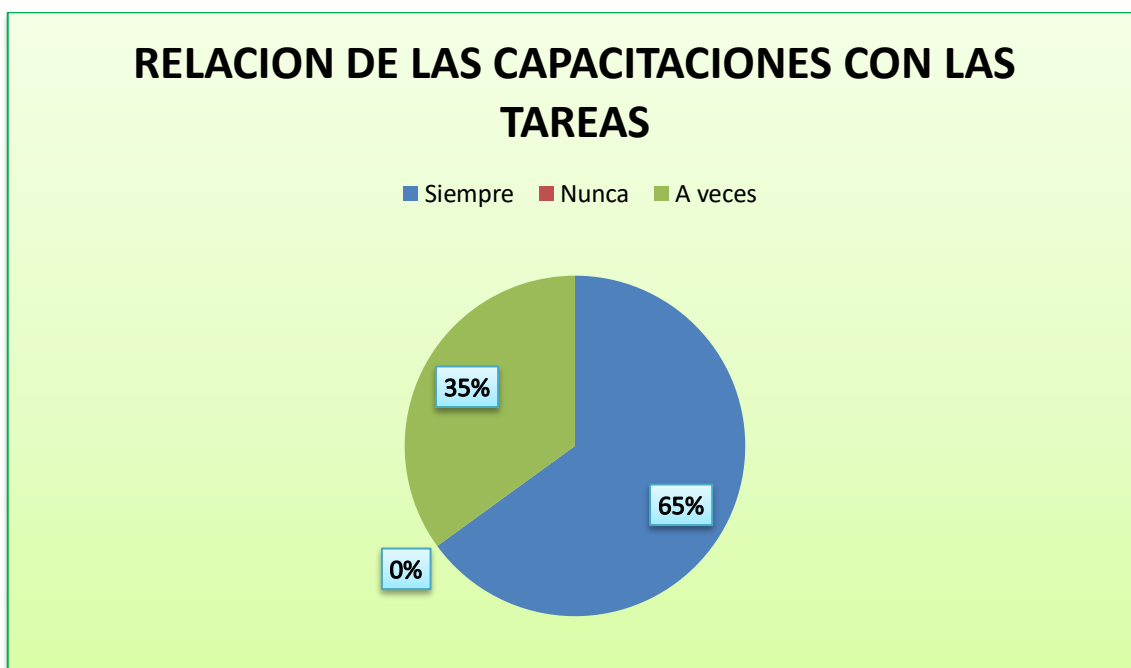
Gráfico n°3



El 57% de los empleados no ha tenido dificultad para capacitarse ya que tiene un buen manejo de las tecnologías de la información. El 36% si ha tenido dificultades ya que no tenía manejo de las tecnologías, mientras que el 7% solo se le ha dificultado capacitarse con algunas herramientas empleadas.

A partir de la información presentada en el gráfico se efectúa el siguiente análisis: el poder contar con empleados capaces de manipular las tecnologías de la información facilita y hace posible el intercambio de conocimientos.

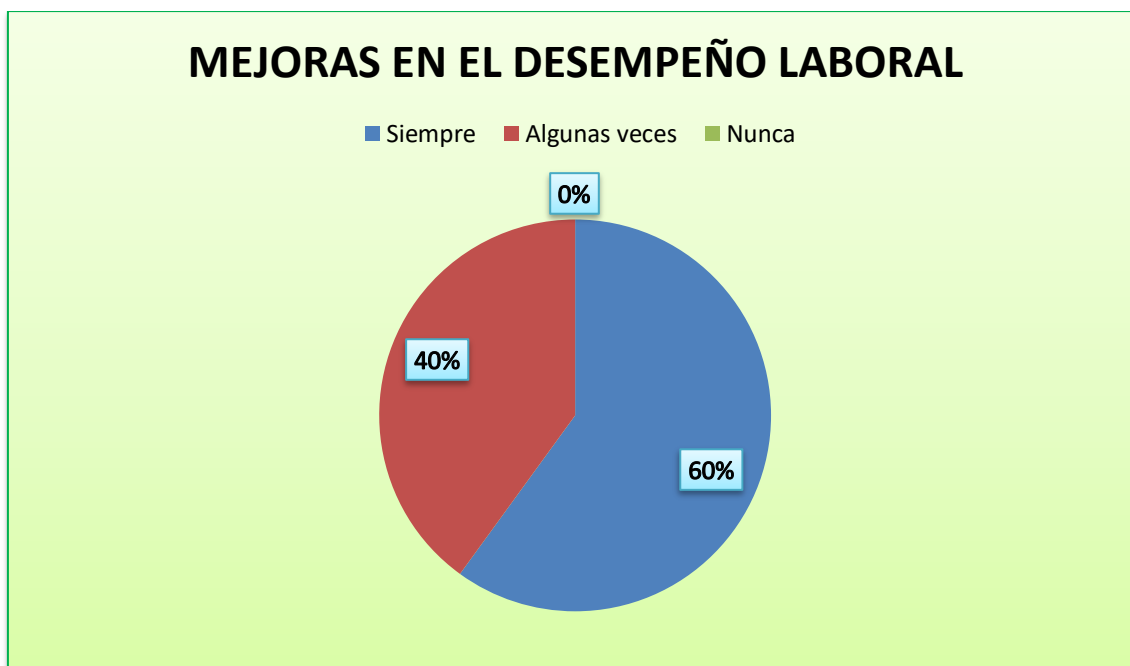
Gráfico n°4



El 65% de los empleados consideran que las capacitaciones virtuales realizadas siempre se relacionan con las tareas diarias que desempeñan, el 35% considera que algunas se relacionan con sus labores diarias y ninguno de los colaboradores considera que las capacitaciones no tienen relación a las tareas que realizan.

A partir de la información presentada en el grafico se efectúa el siguiente análisis: las capacitaciones virtuales diseñadas por la organización ayudan al desarrollo y crecimiento de los empleados brindándoles herramientas para llevar a cabo sus tareas diarias.

Gráfico n° 5



El 60% de los colaboradores sienten que las capacitaciones virtuales los ayudan a mejorar en su desempeño laboral, mientras que el 40% considera que algunas de las capacitaciones recibidas le ayudaron a mejorar.

A partir de la información presentada en el gráfico actual en relación con el anterior se efectúa el siguiente análisis: Se afirma que las capacitaciones realizadas en su gran mayoría se relacionan con las tareas diarias que ejecutan los colaboradores por lo tanto ayudan a mejorar en su desempeño laboral. Esto quiere decir que se detectan las necesidades de capacitación en los empleados.

Grafico n° 6



El 65% de los empleados perciben que en su lugar de trabajo siempre lo incentivan a realizar las capacitaciones virtuales, mientras que un 35% a veces sienten esa motivación a realizarlas.

A partir de la información presentada en el gráfico se efectúa el siguiente análisis: YPF Buccolini y CIA. conoce las necesidades latentes de los empleados, lo que hace posible el interés y entusiasmo de los mismos en realizarlas.

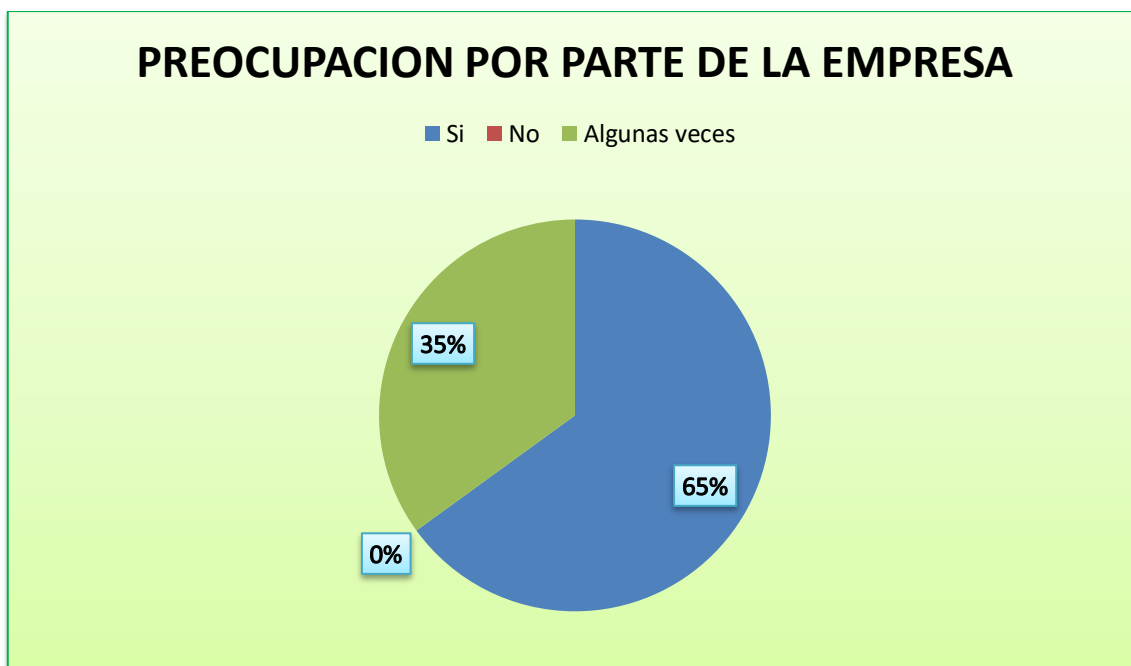
Grafico n°7



El 100% de los empleados cuentan con los recursos tecnológicos necesarios para poder realizar la capacitación, de los cuales el 90% cuenta con recursos propios, mientras que el 10% restante tiene que realizarla con recursos prestados.

A partir de la información presentada en el gráfico se efectúa el siguiente análisis: Los integrantes de YPF cuentan con los recursos tecnológicos necesarios, permitiendo la viabilidad de las capacitaciones virtuales. De esta forma, se logra transmitir la información necesaria, aplicada en las labores diarias de los trabajadores.

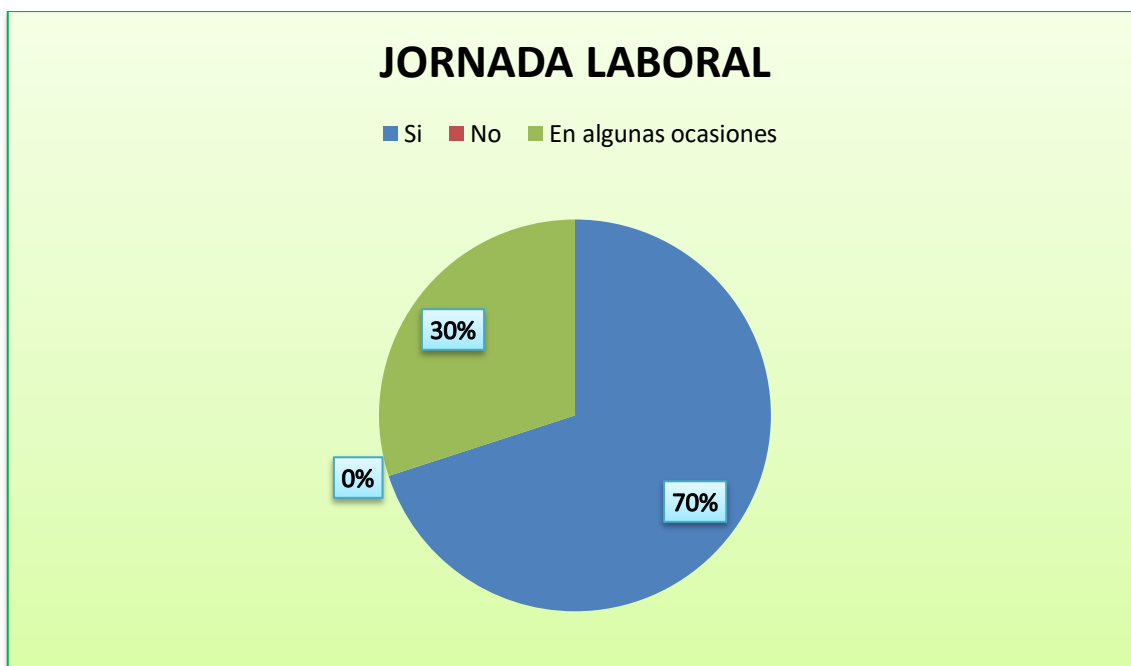
Gráfico n° 8



El 65% de los colaboradores percibieron que la organización se preocupó por si ellos tenían acceso a las tecnologías de la información, mientras que el 35% restante solo lo ha notado en algunas ocasiones.

A partir de la información presentada en el gráfico se efectúa el siguiente análisis: YPF Buccolini es una organización comprometida con su cliente interno, vela por las posibilidades de conexión de sus empleados.

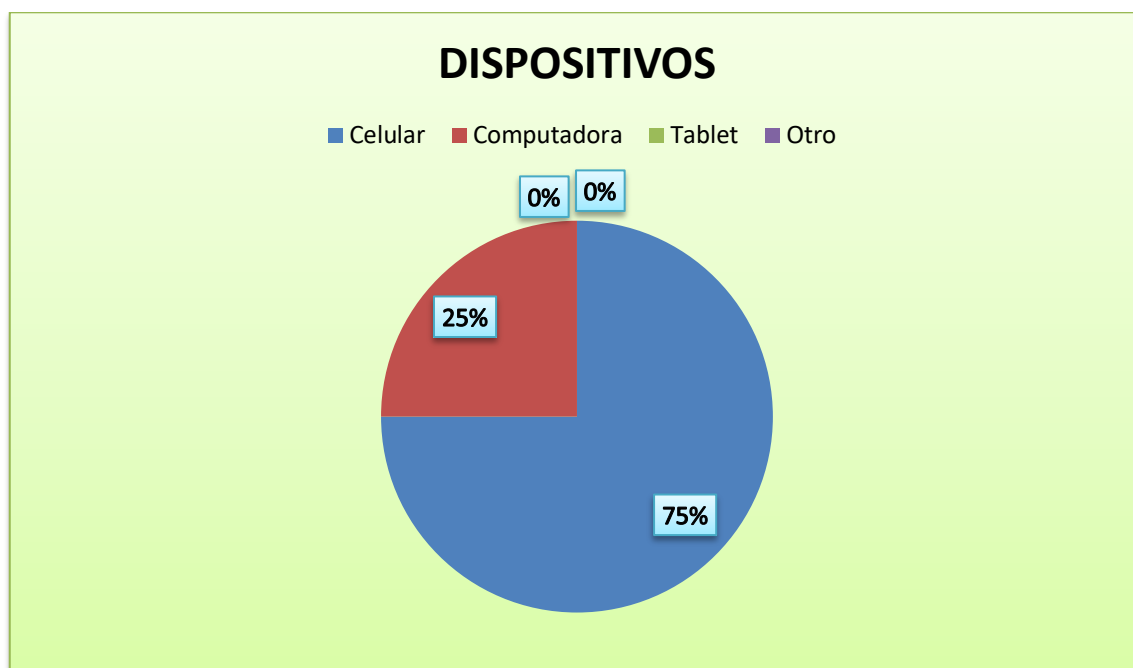
Gráfico n° 9



El 70% de los empleados de YPF si pudieron participar en las capacitaciones virtuales, es decir que sus horarios rotativos de trabajo no le afectaron en la realización de las mismas, mientras que el 30% restante solo en algunas ocasiones se vieron afectados por dichos horarios.

A partir de la información presentada en el gráfico se efectúa el siguiente análisis: YPF es una organización que planifica y prevé las capacitaciones virtuales en base a las jornadas laborales de sus colaboradores.

Gráfico n° 10



El 75% de los empleados reciben las capacitaciones virtuales a través de los teléfonos celulares, mientras que el otro 25% lo realiza a través de la computadora.

A partir de la información presentada en el gráfico se efectúa el siguiente análisis: los empleados cuentan con algún aparato tecnológico que les permitan recibir las capacitaciones virtuales.

Grafico n° 11

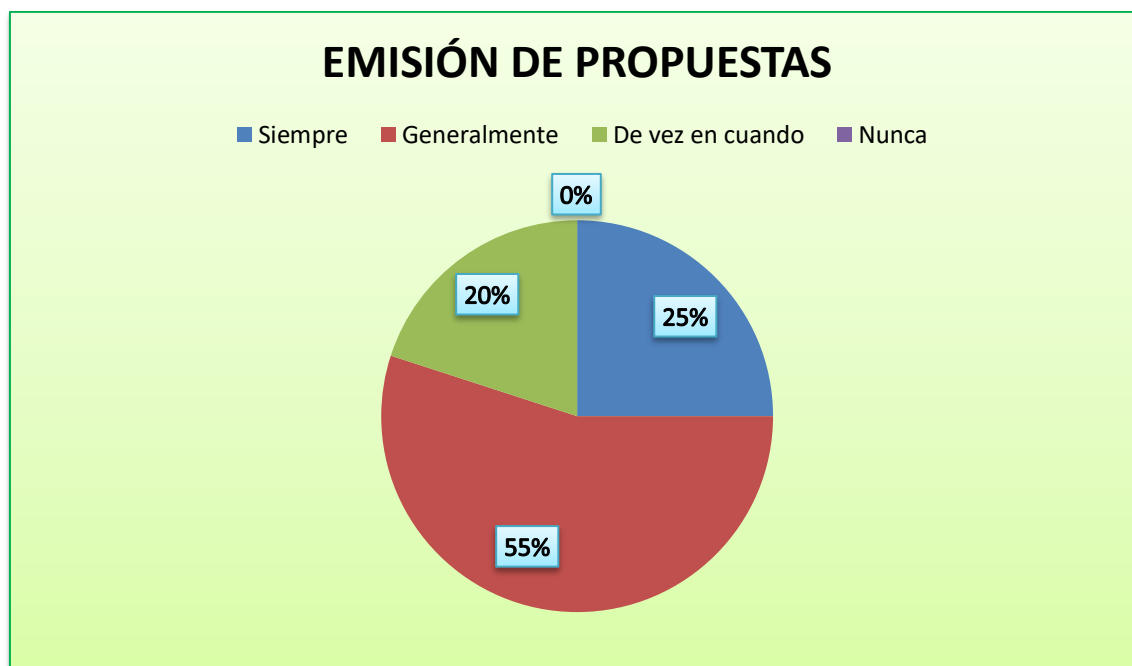


El 60% de los empleados opinaron que las capacitaciones virtuales brindadas por la organización son buenas, mientras que el 40% expresó que son excelentes.

A partir de la información presentada en los gráficos anteriores se efectúa el siguiente análisis: se afirma que las capacitaciones otorgadas por la organización son realizadas en base a las necesidades latentes en cuanto al desarrollo de las tareas diarias de los empleados buscando mejorar el desempeño de los trabajadores.

El área de Recursos Humanos que vela por incorporar políticas que contribuyan al desarrollo del personal, juega un papel muy importante, ya que busca constantemente crear y mejorar un lugar de trabajo que no solo apunte a la satisfacción del cliente externo, sino también la del cliente interno, en cuanto a su crecimiento tanto personal como profesional a lo largo y durante su paso por la empresa.

Gráfico n° 12



El 55% de los empleados manifestaron que generalmente se les da la posibilidad de realizar propuestas para mejorar las capacitaciones virtuales, el 25% indicaron que de vez en cuando se les permite opinar y el 20% restante expresaron que siempre pueden dar sus propuestas de mejora.

A partir de la información presentada en el gráfico se efectúa el siguiente análisis: YPF Buccolini y CIA trabaja a la par de sus empleados, dándoles la oportunidad de realizar propuestas de mejoras, es decir, que es una empresa comprometida con las necesidades de los empleados.



6.4 MODELO DE ENTREVISTA

Este instrumento de investigación será aplicado a la Gerente General de YPF Buccolini y CIA, la Sra. Árbol, Victoria, quien se desempeña en el área administrativa de la organización, a la cual el autor considera como una pieza clave e idónea para poder argumentar en relación al tema a tratar, ya que tiene conocimiento al desarrollo e implementación de las capacitaciones en la empresa.

La entrevista está compuesta por seis preguntas, las cuales se relacionan con las encuestas realizadas a los empleados de playa de la estación de servicio.

A continuación se detalla el modelo de entrevista:

NOMBRE Y APELLIDO	
CARGO QUE OCUPA	
- ¿En que se basan para elegir el contenido de las capacitaciones virtuales a realizar?	
- ¿Cada cuanto realizan este tipo de capacitaciones?	
- ¿En que se basan a la hora de elegir a los destinatarios de dichas capacitaciones?	
- ¿Ven alguna ventaja al realizar las capacitaciones de manera virtual?	
- ¿Las capacitaciones virtuales influyen en el desempeño de sus trabajadores? ¿Cómo se dan cuenta?	
- ¿Se interiorizaron sobre la realidad de sus trabajadores en cuanto al manejo de las tecnologías y sus posibilidades? Si es así, ¿de qué manera y qué realizan al respecto?	

6.5 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

La entrevista realizada a la Gerente General nos demuestra el interés por parte de la empresa de incrementar el conocimiento de su personal, haciendo uso de las distintas herramientas que existen. En este momento en particular debido al covid-19, emplean las capacitaciones virtuales, es decir que no dejan de trabajar por el crecimiento tanto personal como profesional de sus colaboradores.

El poder realizar las capacitaciones virtuales, sin distinción de edad, se debe al compromiso de los empleados de adquirir los nuevos conocimientos, sin dejar de lado a los compañeros con un rango de edad más elevado. Esto habla de la empatía y el compañerismo entre ellos mismos, percibiéndose como pares.

De esta forma todos los empleados pueden armarse con nuevas herramientas ya que el mercado petrolero no descansa, lanzando un nuevo producto que debe ser conocido por sus clientes, el cual debe ser ofrecido por sus trabajadores “Infinia con tecnología molecular”.

La organización entonces puede a su vez, obtener las ventas esperadas y a su vez ventajas gracias a las capacitaciones virtuales, ya que no se ven imposibilitados y/o afectados por la jornada laboral que es rotativa, y pueden también reducir sus costos en cuanto a la planificación y la ejecución de las capacitaciones en comparación con las capacitaciones presenciales.

El creer y apostar por sus colaboradores los ha mantenido hasta el día de hoy, sobrellevando las distintas amenazas que vienen dadas por los factores externos derivados en su gran mayoría por la actual pandemia y su respectivo aislamiento obligatorio.



PARTE V: CONCLUSIÓN

7.1 CONCLUSIÓN

Las capacitaciones virtuales durante los últimos meses han jugado un papel muy importante para las organizaciones que están comprometidas con su personal y el crecimiento de los mismos.

La situación particular de encierro, a causa de la pandemia que se atraviesa actualmente, deja a recursos humanos en un jaque, debiendo ellos ser protagonistas de ésta lucha, valiéndose de las comodidades y ventajas que otorgan el uso de las tecnologías de la información.

Dichas capacitaciones virtuales son posibles en aquellas empresas que tienen en cuenta y prevén los diversos elementos necesarios: como ser los recursos tecnológicos, el manejo de dichas tecnologías, los destinatarios comprometidos con la realización y la adquisición de los conocimientos y las herramientas que permiten esa transmisión de los saberes de una manera más atractiva y llevadera.

En el presente trabajo sobre “la incidencia de las capacitaciones virtuales en el desempeño laboral de los empleados de YPF Buccolini y CIA en el año 2020”, se utilizaron dos herramientas: la encuesta a los empleados como así también la entrevista a la Gerente General para comprobar la hipótesis que **las capacitaciones virtuales incrementan el desempeño laboral de los trabajadores**. La misma se comprueba, ya que los datos arrojados por la encuesta respondida por los trabajadores demuestran que ellos perciben a la capacitación como una herramienta que les permite incrementar su desempeño, esto es debido a que las mismas son realizadas en relación a sus tareas de ventas diarias. A su vez la entrevista realizada al mando medio nos deja en claro como la organización pudo aumentar sus ventas debido a las capacitaciones otorgada a sus colaboradores.



Este tipo de capacitaciones no solo deja al descubierto el incremento del rendimiento de los empleados, sino también algunas competencias necesarias que hacen a un óptimo lugar de trabajo como ser el compañerismo, la empatía y la autonomía.

A su vez, por medio de este tipo de capacitaciones, se pudieron reducir los costos derivados de las mismas en comparación con la tradicional. También se pudo alcanzar a todos los empleados ya que los procesos de la capacitación virtual no interrumpen la jornada laboral, permitiendo el aprovechamiento al máximo, teniendo en cuenta que ésta estación de servicio tiene una jornada laboral con horarios rotativos, siendo los turnos nocturnos y diurnos.

En lo que respecta a los recursos tecnológicos necesarios para poder llevar a cabo las capacitaciones, los empleados en su gran mayoría pueden acceder a la realización de la misma por su manejo y conocimiento de las Tics (tecnologías de información y comunicación), ya que cuentan con 12 empleados situados en lo que se denomina la generación Y y la generación Z, considerados como nativos digitales. A su vez, son quienes ayudan a los demás miembros de la organización que tienen dificultades para acceder, enseñándoles y compartiendo sus conocimientos. Cabe destacar el interés de la organización por conocer la realidad de cada uno de sus empleados, poniendo a servicio de ellos dos computadoras de escritorio en caso de no contar con los recursos necesarios como ser computadora o celular. Sin embargo, en ésta empresa en particular se puede conocer que todos los colaboradores cuentan con las herramientas necesarias para llevarlas a cabo.

Para poder alcanzar con éxito la transmisión de los conocimientos es necesario contar con herramientas interactivas que sean atractivas y fáciles de acceder. Los empleados dejaron al descubierto que las capacitaciones virtuales realizadas por teleconferencias son sus preferidas ya que permiten emitir opiniones e interactuar de manera simultánea. A su vez, hay quienes prefieren enriquecer sus conocimientos por medio de libros digitales o archivos de pdf y también quienes prefieren las transmisiones en vivo; considerando que las



capacitaciones otorgadas por la empresa son buenas y útiles para emplear en sus labores diarias.

En conclusión, la capacitación virtual es una de las tendencias de recursos humanos que permiten de manera rápida, menos costosa y accesible el adquirir conocimientos, aunque no todas las empresas están preparadas para realizarlas ni conocen las ventajas que las mismas ofrecen.

Este tipo de capacitación brinda considerables beneficios tanto para las empresas como para sus destinatarios. Por esa misma razón, las empresas deberían indagar y darle la oportunidad para poder así obtener resultados favorables a corto plazo. De esa manera, incrementaría la productividad de los empleados quienes lo dejaran reflejado en el rendimiento cotidiano de sus tareas; permitiendo acrecentar el sentido de pertenencia de los trabajadores, optimizar el clima laboral y conocer aquellas falencias que se dan dentro de la empresa, es decir, conocer sus debilidades internas para poder mejorarlas y obtener los resultados deseados.



7.2 RECOMENDACIONES

- Indagar constantemente o previa a la realización de las capacitaciones, si los empleados cuentan o no con los recursos tecnológicos necesarios para poder realizarlas.
- Realizar una capacitación o un curso intensivo para los empleados de la organización en cuanto al manejo de las tecnologías de la información y la comunicación. De esta forma todos los empleados estarán en las mismas condiciones para las siguientes capacitaciones virtuales.
- Implementar evaluación de desempeño.
- Para alcanzar el éxito y la competitividad de las organizaciones es necesario una gestión adecuada del capital humano, es decir el trabajo en equipo, la autonomía, la capacidad de iniciativa y la capacidad de innovar permitiendo responder con efectividad a los requerimientos cambiantes del mundo moderno.
- Implementar programas de beneficios que incentiven a los empleados a realizar las capacitaciones en el menor tiempo posible, de esa forma se van a obtener resultados favorables en la organización en el corto plazo. El mismo puede ser llevado a cabo por medio de la gamificación.



7.3 BIBLIOGRAFÍA

- Carelli, Antonio 1973 – Selección, entrenamiento e integración del empleado en la empresa.
- Chiavenato, Idalberto , año 2002 - Gestión del talento humano, Bogotá : McGraw-Hill
- Chiavenato, Idalberto , año 2015 - Administración de recursos humanos Bogotá: McGraw-Hill
- Chiavenato, Idalberto, año 2017 - Administración de recursos humanos (Ebooks). Bogotá : McGraw-Hill
- Artículo confeccionado por el docente Masco, Alejandro – Recursos Humanos basados en competencias, Capacitación y desarrollo.
- Cota Luevano – Rivera Martínez, año 2016. La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados.

7.4 WEBGRAFÍA

- Hotmart, Artículo – Capacitaciones online, año 2018
<https://blog.hotmart.com/es/capacitacion-online/>
- Administración del talento humano:
<https://sites.google.com/site/talentoico/diferencias-entre-capacitacion-y-desarrollo>



ANEXO

8.1 ENTREVISTA

- **¿En que se basan para elegir el contenido de las capacitaciones virtuales a realizar?**

Las capacitaciones vienen ya estructuradas desde el campus comercial de YPF S.A. brindamos las herramientas a todos los empleados de playa para que puedan tener el mismo servicio ya sea una estación del norte o del sur de Argentina. Cada uno asume la responsabilidad de cumplir con su capacitación para tener la herramienta y que les permita a ellos desarrollar sus conocimientos en el punto de venta de cada estación de servicio.

Actualmente tenemos la nueva nafta Infinia con su agregado de tecnología molecular; se está capacitaciones en todo el país para todas las estaciones para que cada vendedor tenga conocimientos de los atributos del nuevo combustible.

- **¿Cada cuanto realizan este tipo de capacitaciones?**

Bueno, en la actualidad a raíz de este año extraordinario por la pandemia hemos incrementado el uso de las capacitaciones virtuales. Generalmente se estaban dando 2 a 3 capacitaciones de manera presencial por mes en cuanto a los distintos productos en lo que es la línea YPF, ahora se están dando 1 por mes de manera virtual.

Ya desde hace varios años, de igual manera, cada vendedor está inscripto a un campus virtual donde reciben capacitaciones a través del sistema e-learning donde ellos van haciendo los cursos y se los califica una vez finalizado el mismo. Ahora como dije a raíz de la pandemia, ha sido una herramienta que nos ha ayudado mucho a nosotros como empresa poder llegar a cada rincón y a cada vendedor para que ellos puedan a raíz de los cursos ampliar sus conocimientos en relación a los diferentes productos que van saliendo al mercado, donde pueden realizar el curso en momentos que ellos decidan elegir, que no quede

dentro del horario del trabajo, para que no se torne pesado salir de trabajar y hacer el curso o tener que hacer el curso en la jornada.

Con este sistema de clases virtuales nos ha ayudado mucho para evitar el cansancio de los chicos.

- ¿En que se basan a la hora de elegir a los destinatarios de dichas capacitaciones?

En realidad, las capacitaciones por lo general no siempre son para todos los vendedores de playa. Existen dentro de la estructura de la empresa mandos medios, encargados y encargados por turnos, los cuales los de mandos medios van a realizar más actividades en cuanto a las capacitaciones para que ellos después puedan transmitir en el punto de venta a través de lo verbal los conocimientos, porque a veces se complica a la hora de reunir a todos, por eso se elige a 4 referentes de la empresa para que ellos transmitan los conocimientos al resto del personal.

- ¿Ven alguna ventaja al realizar las capacitaciones de manera virtual?

Si obviamente, existen ventajas porque yo creo que la mayoría de los vendedores tienen la suerte de elegir el horario para la capacitación, ya sea al finalizar el turno o en su descanso, o sea que pueden programar a la capacitación, es más flexible para ellos mismos e incluso creo que una de las ventajas para los organizadores es el ahorro en cuanto a los costos para realizarlo, ya sea por el espacio físico, en brindarle algo ya sea el break o el souvenir que a veces se entrega en las capacitaciones presenciales. Bueno todo estas cosas también ayudan en el tiempo, en el traslado físico de la persona hacia el lugar donde se va a realizar las clases presenciales; al ser virtual tienen la comodidad de estar en sus casas y realizarlo como ya dije en el horario que ellos deseen, o sea que fue muy cómodo para ambas partes hacer este tipo de capacitación.



- **¿Las capacitaciones virtuales influyen en el desempeño de sus trabajadores? ¿Cómo se dan cuenta?**

Si claramente influyen en el desempeño de cada vendedor y nos damos cuenta porque se hace un seguimiento individual, te doy un ejemplo, antes de hacer las capacitaciones virtuales teníamos empleados que tenían duda en cuanto a la venta de lubricantes, a raíz de las capacitaciones tomaron más conocimientos entonces ahora pueden ellos asesorar y recomendar (hablando siempre de lubricantes) que productos llevan los diferentes tipos de vehículos ya sea en marca y modelo. Esto nos ha llevado a incrementar las ventas mensualmente y obviamente que a ellos también les quedó en claro cuál es el precio de costo del lubricante y cuál es el precio final donde nosotros tenemos gran parte de la ganancia cuando se realizan las ventas.

Cada vendedor tiene un código que es único, irrepetible e intransferible, o sea cuando ellos realizan la venta facturan con su código y eso va a una base de datos que tenemos nosotros en el sistema de la estación y se saca diariamente la venta por vendedor. Se suma semanalmente o quincenalmente y sabemos quienes venden más y quienes no lo están haciendo.

A nosotros YPF S.A. nos pone mix, que son los volúmenes de venta líquidos y lubricantes, entonces se debe cumplir por ejemplo vender en 3 meses 100 aceites y a nosotros nos costaba llegar a los 100 aceites en esos 3 meses. A raíz de las capacitaciones por zoom estamos llegando y pasando las 100 unidades que nos piden (las unidades representan cajas), lo que antes nos costaba ahora se nos hace más fácil porque los empleados saben que es lo que tienen y como lo pueden vender, y también la relación a la ganancia que tenemos nosotros como empresa.

- **¿Se interiorizaron sobre la realidad de sus trabajadores en cuanto al manejo de las tecnologías y sus posibilidades? Si es así, ¿de qué manera y qué realizan al respecto?**

Bueno obviamente tenemos conocimiento de las diferentes realidades en cuanto al manejo de la tecnología en la estación. Como ya es sabido nosotros tenemos gente de diferentes generaciones. A la gente joven



prácticamente no le costó mucho trabajar o adaptarse al sistema virtual porque sabemos que manejan fácilmente todo lo que es computación y teléfonos celulares. Con la gente grande, mayores de 50 yo creería que hasta de 60, tuvimos un pequeño inconveniente porque algunos no trabajan con teléfonos celulares y otros no tienen conocimiento en cuanto a poder manejar una computadora. ¿Que hicimos? La empresa puso a disposición 2 computadoras de escritorio para que ellos puedan hacer los diferentes cursos, obviamente acompañados por alguno de los vendedores más jóvenes para que ellos puedan abrirles el zoom o entrar a las clases con los códigos que piden y directamente entraban a participar de las clases. Eso fue una manera de ayudarnos entre nosotros y bueno nosotros como empresas brindarles las computadoras, y algunos chicos tuvieron la predisposición de prestar sus celulares para que la gente grande pueda tomar las clases y eso permite que todos puedan tener el mismo nivel de conocimiento y que haya llegado las clases virtuales para toda la estación.



9.1 HOJA DE EVALUACIÓN

TEMA DE TRABAJO FINAL: “La incidencia de las capacitaciones virtuales en el desempeño laboral en YPF Buccolini y CIA en el año 2020”

AUTOR: Rocha, Álvaro Daniel

NOTA: