



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN.
LICENCIATURA EN RR.HH.**

**“La incidencia de la diversidad generacional
en los planes de capacitación.”**

Autor: Martina Camacho Garcia.

2.021



Contenido

| | |
|---|----|
| ASPECTOS METODOLOGICOS | 3 |
| Tema: | 3 |
| Fundamentación: | 3 |
| Objetivo general: | 4 |
| Objetivos específicos: | 4 |
| Sistematización del problema: | 4 |
| Formulación de problema: | 5 |
| Antecedentes: | 5 |
| Hipótesis: | 8 |
| Clasificación de las variables: | 8 |
| Operacionalización conceptual de variables: | 8 |
| Clasificación de la hipótesis. | 11 |
| Tipo de investigación. | 11 |
| Universo. | 12 |
| Segmento. | 13 |
| Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos. | 13 |
| Tipo de diseño. | 13 |
| MARCO CONCEPTUAL. | 14 |
| MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL. | 47 |
| RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS. | 49 |
| Análisis e interpretación de los datos obtenidos de las encuestas. | 52 |
| Análisis de la entrevista. | 61 |
| CONCLUSIÓN Y APORTE PROFESIONAL. | 62 |
| Bibliografía. | 66 |
| Web grafía. | 66 |
| ANEXO I | 69 |



ASPECTOS METODOLOGICOS

Tema:

La incidencia de la diversidad generacional en los planes de capacitación, en el área de Taller de la empresa Transal S.R.L durante el año 2021.

Fundamentación:

En la actualidad, los Recursos Humanos de las organizaciones tienen un papel fundamental dentro de las mismas. Buscan el desarrollo profesional y personal de los colaboradores y para ello, uno de los procesos que se utiliza es el de capacitación. La capacitación permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias del entorno.

En las organizaciones podemos encontrar tres diferentes generaciones, las cuales, tienen características generales en común. Es fundamental identificarlas para poder establecer las distintas metodologías a implementar en el proceso de capacitación, ya que, cada una de ellas cuentan con habilidades diferenciales. En la capacitación se emplea técnicas especializadas y planificadas para adquirir conocimientos y habilidades necesarios para su desempeño.

El presente trabajo tiene por objeto estudiar la incidencia de la variable diversidad generacional en el proceso de capacitación en el área de Taller de la organización Transal S.R.L, ya que la empresa cuenta con una amplia variación generacional.



Objetivo general:

Indagar si es considerada la diversidad generacional del sector de taller de la empresa Transal S.R.L, en la planificación del proceso de capacitación durante el periodo 2021.

Objetivos específicos:

- Identificar las generaciones presentes dentro de la empresa.
- Indicar las características de aprendizaje de cada una de las generaciones presentes.
- Determinar las metodologías aplicadas de capacitación.
- Analizar en qué medida las metodologías de la planificación se adecuan a las características de las generaciones.

Sistematización del problema:

1. ¿Cuáles fueron las capacitaciones implementadas en la empresa Transal S.R.L en el año 2021?
2. ¿Cuáles son las metodologías empleadas en las capacitaciones?
3. En las capacitaciones empleadas ¿Realizaron una evaluación para estudiar el impacto de las mismas?
4. En la empresa, ¿tienen identificadas las distintas generaciones?
5. ¿Tienen en cuenta los distintos estilos de aprendizaje de las diferentes generaciones a la hora de implementar las capacitaciones?



6. ¿Encuentran diferencias entre las distintas generaciones?

Formulación de problema:

“¿Los planes de capacitación realizados por la empresa Transal S.R.L se adecuan a las características de aprendizaje de las generaciones del área Taller en el periodo 2.021?”

Antecedentes:

Institución: Universidad de San Andrés- Buenos Aires- Argentina.

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas.

Autor: Jimena, Laino.

Año: 2013

Tema: Desafíos de la diversidad generacional y prácticas de Recursos Humanos.

Partiendo del relevamiento de los perfiles generacionales existentes, se diferencian los factores que conforman a cada uno, los cuales representan desafíos para el departamento de RR.HH. El trabajo citado tiene como objetivo identificar los desafíos y prácticas planteadas en el departamento de RR.HH. en cuanto a la diversidad generacional.

A través de una entrevista a miembros jerárquicos del área de RR.HH. de las organizaciones Bayon, Ford y Deloitte se obtuvieron los desafíos principales para el área basados en los arquetipos de cada generación, ellos son: la novedad del tópico, la despersonalización del conflicto generacional, la conciliación de las



perspectivas generacionales, la modificación de los modelos empresariales vigentes, la alta rotación de los Millennials, la concientización de la necesidad de cambio, lograr un mayor entendimiento entre generaciones y facilitar sinergias entre ellas.

Los desafíos de RR.HH. están vinculados con los procesos de reclutamiento, capacitación y retención.

LINK:

<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2583/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20L.%20Adm.%20Laino%2c%20Jimena.pdf>

Institución: Universidad de Jaén- Jaén- España.

Carrera: Administración y Dirección de Empresas.

Autor: Francisca, Carrasco Cahuchola.

Año: 2019

Tema: Diversidad generacional: el nuevo reto de los Recursos Humanos.

El propósito del trabajo citado es determinar y analizar las generaciones existentes dentro de una organización y los conflictos que pueden traer sus aspectos heterogéneos.

La metodología utilizada para la investigación fue mediante encuestas y así refutar o consentir los conceptos mencionados en el marco conceptual.



Como conclusión se llegó a que, existen grandes diferencias en cuanto a pensamiento, actitudes y valores. Pero no significa que no pueda haber armonía entre los colaboradores a la hora de relacionarse para la cual es importante una planificación eficiente y gestión de equipos.

LINK:

http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/10684/1/TFG_Francisca_Carrasco_Cahucho.pdf

Institución: Universidad Católica de Salta- Salta- Argentina

Carrera: Lic. En RR.HH.

Autor: Juliera Noel, Reston

Año: 2020

Tema: La incidencia de la capacitación en el rendimiento de Asesores Comerciales de la Universidad Católica de Salta.

El trabajo final de graduación mencionada, tiene como objeto estudiar la incidencia de la capacitación en el rendimiento, considerando la capacitación, como una herramienta esencial para el desarrollo de los colaboradores de la organización.

La metodología empleada es el estudio descriptivo a través de encuestas al personal del área de estudio.



Los colaboradores opinaron que necesitan capacitaciones enfocadas a su labor, ya que, les parece esencial para la actividad que realizan y para la mejora del rendimiento.

LINK:

http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/doc_num_data.php?explnum_id=25

10

Hipótesis:

El estudio y la aplicación del conocimiento sobre las cualidades y los estilos de aprendizaje de las diferentes generaciones, son de gran importancia en la planificación de las capacitaciones en la empresa Transal S.R.L. debido a que marcan las metodologías que serán necesarias para obtener resultados positivos y que los conocimientos sean adquiridos por el mayor número de personal capacitado.

Clasificación de las variables:

- **Variable independiente:** diversidad generacional
- **Variable dependiente:** capacitación

Operacionalización conceptual de variables:

- **Diversidad generacional:** amplia gama de diferentes edades presentes en el lugar de trabajo. Entendiendo a la generación, como un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que



los distinguen de sus predecesores y tienen distintas actitudes y expectativas en relación al trabajo.

- **Capacitación:** es un proceso que posibilita al capacitando la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen.

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADORES |
|---------------|--|---|
| Capacitación. | Responsable de la planificación y ejecución. | Interno. Externo. |
| | Lugar de capacitación. | En el puesto de trabajo. Fuera del puesto dentro de la org. Fuera de la organización. |
| | Metodologías. | Presencial. Virtual. Simuladores. Coaching. Mentoring. |
| | Sujeto a quien va dirigido. | Individual. Área. Toda la org. |
| | Objetivo. | Inducción. Actualizar competencias. Adquirir nuevas competencias. |
| | Periodicidad. | Ocasionales. Permanentes. |
| | Resultados de evaluación. | Positivos. negativos |
| | | Paradigmas. |



| | | |
|-----------------------------|-------------|---|
| Diversidad Generacional. | | Globalización. Paradigma industrial. Paradigma tecnológico. Paradigma vincular. |
| | Baby boomer | Análogos. Pacientes. Leales. Comprometidos por el cambio. Espíritu de sacrificio. Participativos. |
| | Gen X | Inmigrantes digitales. Confianza en sí mismo. Aceptan la diversidad. Individualistas. Escépticos. Liderazgo de competencia. Responden a los cambios. Rebeldes. |
| | Gen Y | Nativos digitales. Elevada formación académica. Ambiciosos. Prácticos. Creativos. Multitareas. Responsabilidad social. |
| | Gen Z | Nativos digitales. Ecológicos. Ansiosos. Diversos. |



| | | |
|--|-------------------------|--|
| | | Tecno dependientes. Multifocales. |
| | Estilos de aprendizaje. | Visual. Aural. Verbal. Kinestésico. Social. Individual. |

Clasificación de la hipótesis.

- Es simple ya que existen dos variables relacionadas entre sí.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de la relación entre estas dos variables.
- Se establece una relación de asociación donde la variable independiente condiciona la variable dependiente.
- La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra.

Tipo de investigación.

Esta investigación corresponde al paradigma interpretativo ya que tiene como finalidad averiguar a través de la interacción humana. Esto constituye un enfoque que es interpretativo de los objetos. Este paradigma entiende que hay una realidad subjetiva que no está separada del sujeto que la aprehende.



- 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 objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es microsociológica. 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 a los siguientes instrumentos:
- Por su carácter, corresponde a una investigación cuantitativa.
- Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítico.

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.

Universo.

El universo de estudio de este trabajo de investigación corresponde a los trabajadores de la empresa Transal S.R.L.



Segmento.

La muestra de estudio de este trabajo de investigación corresponde a las 30 personas del área de Taller de la línea 6 de la empresa Transal S.R.L.

Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos.

La fuente empleada a lo largo del trabajo de investigación estará compuesta por:

- ***Fuentes secundarias***

Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis.

Artículos especializados.

- ***Fuentes primarias***

- ✓ Técnicas de recolección de datos de carácter cualitativo.
- ✓ Entrevistas a informantes clave: Encargado de las Capacitaciones.
- ✓ Encuestas aplicadas al segmento de estudio: Cuestionario de preguntas cerradas con opciones.

Tipo de diseño.

La investigación está orientada 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.

MARCO CONCEPTUAL.

¿Qué es el proceso de Capacitación?

La capacitación es un proceso mediante el cual las **personas adquieren, actualizan y desarrollan distintas habilidades, capacidades, conocimientos y aptitudes para mejorar el desempeño** laboral en su puesto actual o para un puesto futuro. La capacitación es una gran herramienta para el **desarrollo profesional y personal** de las personas de una organización y así colaborar al desarrollo de la empresa.

Podemos encontrar diferentes definiciones según los autores, los cuales, son los siguientes.

Idalberto Chiavenato, uno de los autores más reconocidos y admirados en el área de la Administración de los Recursos Humanos, define al proceso de Capacitación como “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos”.

Según la **Real Academia Española**, define capacitación como "capacitación. 1. f. Acción y efecto de capacitar.", y capacitar como "capacitar. 1. tr. Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo".



Según **Simón Dolan**, la capacitación del trabajador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito primordial es **mejorar el rendimiento** presente o futuro del mismo, aumentando así su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Capacitación y Desarrollo.

El Desarrollo hace referencia a la **educación que recibe una persona para el crecimiento profesional** con el fin de estimular la efectividad en el cargo. Sus objetivos son a largo plazo y se busca desarrollar actitudes relacionadas a la filosofía de la empresa.

En cambio, la capacitación, es para los puestos actuales y el desarrollo es para los puestos futuros. Ambas son actividades educativas.

¿Cuáles son los objetivos de la Capacitación?

El objetivo principal de la capacitación es formar a los empleados para alcanzar los objetivos estratégicos de negocio de una organización. También existen otros objetivos de la capacitación, ellos son:

- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal para sus cargos actuales y futuros.
- Cambiar la actitud de las personas para crear un clima más satisfactorio y aumentar la motivación.
- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas de la organización.



- Impartir sistemáticamente nuevas habilidades a los recursos humanos y que las puedan adquirir rápidamente.

Desde una perspectiva más específica, se puede mencionar diversos **beneficios que trae la capacitación**, tanto para la organización, el empleado y las relaciones humanas internas y externas. Algunas de ellas son las siguientes:

Beneficios para la organización:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Contribuye a la formación de líderes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.

Beneficios para el trabajador.

- Ayuda a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia.

Beneficios en relaciones humanas.

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.



- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje.
- Mejora el ambiente de trabajo para trabajar con una mayor calidad.

Pasos del proceso de capacitación.

El proceso de capacitación requiere de una planificación eficiente para poder alcanzar los objetivos del proceso de capacitación, los cuales, deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la organización. Para poder alcanzar dicho éxito se debe realizar preferentemente **5 (cinco) PASOS**.

1. Análisis de la Situación.
2. Detección de las necesidades.
3. Diseño de los planes y programas de formación.
4. Implementación de las acciones de formación.
5. Evaluación y seguimiento de los programas de capacitación.

1) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN:

El proceso de capacitación es una herramienta ideal para desarrollar y potenciar las unidades y las personas de una organización, pero para poder alcanzar dicho fin, primero hay que conocer en donde esta parada la organización, es decir, conocer el entorno de la empresa, revisar los objetivos, metas, políticas laborales, recursos humanos, materiales y financieros, etc. Analizar la situación y detectar los problemas dentro de la organización son pasos esenciales para



disponer de información real para la toma de decisiones y así garantizar el éxito de la planificación.

2) DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES.

¿Qué es una necesidad de capacitación?

Estamos frente a una **necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña** o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades, actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.

La detección de las necesidades consiste en realizar un estudio de las problemáticas identificadas en el primer paso. Detectar las necesidades permite no correr el riesgo de equivocarse al diseñar e implementar una capacitación inadecuada, traducido en gastos innecesarios. Las necesidades identificadas deben ser satisfechas con la formación ofrecida al personal de la organización.

La persona responsable de identificar las necesidades debe tener en cuenta los siguientes objetivos:

- Determinar si tales dificultades se localizan en los trabajadores o en la organización e identificar a los posibles destinatarios de la formación.
- Identificar las áreas con mayores dificultades.
- Identificar al personal con carencia de conocimientos y habilidades.
- Definir las necesidades presentes y futuras.

Para poder cumplir con los objetivos anteriores, deben realizarse tres tipos de análisis.



- Análisis organizacional: se realiza un análisis organizacional para determinar en qué área se debe realizar una capacitación.
- Análisis de tareas: se analiza la importancia y el rendimiento de las tareas de los distintos puestos para detectar alguna necesidad en el desarrollo de las mismas para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización,
- Análisis de la persona: se realiza un análisis a nivel individual comparando su desempeño habitual con el deseado.

Las personas encargadas de detectar las necesidades de capacitación son: el participante, el jefe directo del participante, la estructura de poder de la organización y el diseñador o responsable de la capacitación.

Los **principales medios** para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación de desempeño: es una herramienta útil para identificar a los trabajadores y áreas que no cumplen con los niveles de desempeño esperados.
- Observación: es un medio que se realiza de manera directa y permite identificar donde hay ineficiencia.
- Cuestionarios: investigaciones mediante cuestionarios y lista de verificación.
- Solicitud de supervisores y gerentes.
- Entrevista con supervisores y gerentes: medio directo por el cual se busca identificar los posibles problemas a solucionar de las áreas con ineficiencia.



- Reuniones interdepartamentales: discusión entre personal de los diferentes departamentos de la organización sobre los problemas recurrentes de los departamentos y puntos posibles de mejora.
- Examen de empleados: prueba de conocimiento a los empleados de un determinado puesto.
- Modificación del trabajo: siempre que se modifique una tarea, ya sea, de manera parcial o total, se requiere de un entrenamiento previo.
- Entrevista de salida: cuando un empleado debe retirarse de la organización, existe la oportunidad de poder conocer la opinión del ex trabajador sobre la empresa y las razones de su salida.
- Análisis de cargos: el conocimiento de las competencias y requerimientos necesarios para un puesto sirve para preparar un programa de formación apto para desarrollar los mismos.

Además de los medios anteriores, existen algunos **indicadores**, los cuales son:

- Indicadores a PRIORI: Son eventos que provocan necesidades de formación. Por ejemplo: expansión de la empresa, admisión de nuevos empleados, reducción del número de empleados y cambios en las formas de trabajo.
- Indicadores a POSTERIORI: son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas y sirven como diagnóstico de capacitación. Por ejemplo: calidad inadecuada de la producción, baja productividad, número excesivo de quejas y falta de interés por el trabajo.



Una vez realizada la detección de necesidades, la empresa obtendrá mayor información y datos que le permitirán valorar, identificar y definir las problemáticas y oportunidades con mayor prioridad.

A partir de las técnicas e indicadores aplicados en la detección de análisis se pueden obtener tres tipos de necesidades de capacitación: discrepancia, cambio o incorporación. La primera hace referencia a cuando un desempeño es insatisfactorio ya sea por carencia de conocimientos, habilidades o actitudes; las segundas son aquellas que aparecen por el hecho de modificar la manera de realizar una tarea habitual y por último la tercera son aquellas que surgen cuando hay una tarea nueva que nunca se hizo.

3) Diseño de los Planes y Programas de formación.

El Plan de Capacitación es un documento integrado por un conjunto de programas específicos, ordenados por áreas, niveles de ocupación y con el detalle de las actividades implicadas y que considera además los lineamientos y procedimientos para su aplicación

Con la información obtenida en los pasos anteriores, la persona encargada de la planificación está listo para tomar decisiones sobre cómo va a estar conformado el **programa** de actividades de enseñanza-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas.

En esta etapa se debe decidir sobre los siguientes aspectos:



- Planeación de la capacitación: definir la necesidad que se va a intentar satisfacer, definir los objetivos, división del trabajo, elección de los métodos de capacitación considerando las tecnologías disponibles, definir los recursos, definir el personal que va a ser capacitado, lugar de la capacitación, periodicidad de la capacitación, la relación costo-beneficio de la formación.
- Técnicas de capacitación: se debe definir si la formación se va a realizar en el puesto de trabajo o fuera del puesto de trabajo.

¿Cuáles son los tipos de formación?

Según **SAA y ORTEGA (2002)** el tipo de formación depende de ciertos criterios de clasificación, los cuales, son los siguientes:

| CRITERIO DE CLASIFICACIÓN | TIPOS DE FORMACIÓN |
|----------------------------------|---|
| SEGÚN EL SUJETO | Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes concretos de: <ul style="list-style-type: none">• Una persona.• Un grupo particular.• Todos los empleados. |
| SEGÚN EL OBJETO | La formación pretende: <ul style="list-style-type: none">• Inducir al empleado y darle a conocer sus tareas.• Actualizar competencias.• Adquirir nuevas competencias. |



| | |
|------------------------------|--|
| SEGÚN EL CONTENIDO | <p>El contenido debe ser coherente con el grado de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none">• Primer nivel: aprender conceptos básicos, lenguaje y relaciones.• Segundo nivel: desarrollar habilidades para un área.• Tercer nivel: adquirir experiencia y mejorar las habilidades ya desarrolladas. |
| SEGÚN LA PERIODICIDAD | <ul style="list-style-type: none">• Programas ocasionales: corregir una necesidad.• Programas permanentes: resolver necesidades continuamente. |

¿Quién realizara la formación?

Otro punto a definir es la persona o grupo de personas que serán quienes realicen la capacitación. La elección dependerá del programa y del lugar de capacitación. Los formadores pueden formar parte o no de la organización, algunos ejemplos de formadores son los siguientes:

| FORMADORES INTERNOS. | FORMADORES EXTERNOS. |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Supervisores inmediatos.• Compañeros.• Personal del área de RR.HH.• Especialistas de otras áreas. | <ul style="list-style-type: none">• Asesores externos.• Asociaciones.• Docentes.• Empresas especializadas en formación. |



| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Consultoras. |
|--|--|

4. IMPLEMENTACION DE LOS PROGRAMAS DE FORMACION.

La ejecución de la capacitación es una etapa en la que el capacitador lleva a la práctica lo planificado en la etapa anterior realizando acciones de capacitación.

En esta etapa, existen dos tipos de relaciones, aprendiz/ instructor y aprendizaje/instrucción. Los aprendices son las personas de la empresa que necesitan una formación para satisfacer una necesidad en la organización, en cambio, los instructores son las personas especialistas en un tema y que transmiten sus conocimientos a terceros. La instrucción es la enseñanza de una actividad y el aprendizaje es la incorporación de la instrucción.

La ejecución del programa, dependerá de diferentes factores:

- Adecuación del programa a las necesidades: el programa debe alinearse a la necesidad que se busca satisfacer, ya sea, incorporar o desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes.
- La calidad del material de formación: debe facilitar el aprendizaje y desarrollar el contenido necesario que se adecúe a la necesidad.
- La cooperación de los jefes: participar en el proceso y considerarlo como una inversión y no como un costo.
- La calidad de los instructores: reunir ciertas cualidades personales para facilitar el proceso de aprendizaje.
- La calidad de los aprendices: la selección adecuada del personal capacitado.



¿Cuáles son los métodos y técnicas que se pueden utilizar en el proceso de capacitación?

Los estilos básicos pueden dividirse en No Participativos y Participativos. El primero hace referencia a aquella técnica en la cual, el capacitador proporciona información a los participantes y ellos toman nota y tienen un momento para hacer preguntas, mientras que el segundo, hace referencia al formato en el cual interactúa el capacitador con los aprendices.

Los siguientes métodos son los más comunes y pueden ser Participativos o no, los métodos utilizados también varían según el lugar en el que se realiza la capacitación:

| METODO | CONCEPTO | PARTICIPATIVO, NO PARTICIPATIVO | LUGAR DE EJECUCIÓN |
|--------------------|--|--|---------------------------|
| Enseñanza directa. | Se enseña al trabajador sus tareas durante sus horas de trabajo. | Participativo | En el puesto |
| Prácticas. | Las empresas contratan a estas personas para que vayan aprendiendo sobre el puesto a cambio de una remuneración inferior a la del mercado. | Participativo | En el puesto |



| | | | |
|---|---|----------------|---|
| Rotación de puestos. | Empleados adquieren experiencia en varios puestos. | Participativo | En el puesto |
| Tutoría. | Preparación y consejo diario por parte de un tutor sobre cómo hacer una tarea y adaptarse a la organización. | Participativo | En el puesto |
| Instrucción programada. | El material de aprendizaje se organiza en bloques que el aprendiz tendrá que ir superando para iniciar los posteriores. | Participativo | En el lugar de trabajo, fuera del puesto. |
| Cintas de video. | Mostrar la forma de realizar un trabajo. | Participativo. | En el lugar de trabajo, fuera del puesto. |
| Video interactivo/ enseñanza por ordenador. | Presentación visuales y narraciones ante las cuales la persona debe tomar decisiones o responder un cuestionario. | Participativo. | En el lugar de trabajo, fuera del puesto. |



| | | | |
|--------------------|--|-------------------|-----------------------------|
| Clases. | Los formadores transmiten información a un grupo amplio en un tiempo determinado de forma estructura sistemática. | No Participativo. | Fuera del lugar de trabajo. |
| Grupo de debate. | Similar al anterior pero más participativos, dinámicos y prácticos. Todos los integrantes pueden opinar sobre un tema determinado. | Participativo. | Fuera del lugar de trabajo. |
| Estudios de casos. | Descripción narrada de una situación preparada con fines didácticos. | Participativo. | Fuera del lugar de trabajo. |
| Simulación | Presentar situaciones similares a las del trabajo real con el fin de resolver problemas recurrentes en un puesto. | Participativo. | Fuera del lugar de trabajo. |
| Role playing. | Se asignan diferentes roles a los participantes para que actúen para cambiar | Participativo. | Fuera del lugar de trabajo. |



| | | | |
|------------------------|--|-------------------|---|
| | actitudes o practicar habilidades. | | |
| Mentaría. | El capacitado tiene la oportunidad con una persona con mayor experiencia de manera uno a uno. | Participativo. | En el lugar de trabajo, fuera del puesto |
| Modelo de conducta. | Demostraciones vivas en video para mostrar actividades interpersonales efectivas y la manera de actuar. | No participativo. | En el lugar de trabajo, fuera del puesto. |
| Charola de pendientes. | Es una simulación, se le da al participante cierto número de documentos que se suelen utilizar en el ámbito laboral, debe resolverlos y darles prioridad según la importancia que le dé el participante. | Participativo. | En el lugar de trabajo, fuera del puesto. |



| | | | |
|---------------|---|----------------|-----------------------------|
| Gamificación. | Es una técnica de aprendizaje que utiliza los elementos de los juegos en el ámbito educativo-profesional. | Participativo. | Fuera del lugar de trabajo. |
|---------------|---|----------------|-----------------------------|

Es imprescindible **realizar un seguimiento** para garantizar el correcto desarrollo de todas las acciones formativas, para evaluar el aprovechamiento de la formación y sus beneficios.

6. Evaluación de los programas de formación.

Una vez finalizado el programa de formación es necesario evaluar si fue eficiente y útil, para lo cual habrá que determinar qué datos y criterios serán relevantes para evaluar el proceso.

La evaluación nos permite **identificar si el programa de formación cumplió con los objetivos planteados y la necesidad** elegida para ser solucionada. También se evalúa el retorno de la inversión, es decir, la rentabilidad del plan de formación.

Para evaluar un programa, la empresa cuenta con diversos métodos de recolección de datos. Son muy pocos los métodos que evalúan el impacto y la rentabilidad por la dificultad que conllevan: aislar el efecto entre el resto de procesos



y variables de la organización, los recursos de evaluación elevan los costes o la falta de apoyo directivo.

El peso de la gestión del proceso cae en el área de RR.HH. pero se necesita del compromiso de los participantes para obtener los beneficios y que contribuya al logro de los objetivos de la empresa y su éxito.

Algunos de los métodos con los que cuenta la organización para evaluar el programa de formación son los siguientes:

| METODO | DESCRIPCION | HERRAMIENTA |
|---------------|--|--|
| Reacción. | Se evalúa si se ha producido algún cambio gracia a la formación y si el mismo permite el logro de objetivos. Se evalúan las reacciones antes la formación. | Cuestionarios, encuestas y entrevistas grupales. |
| Aprendizaje. | En qué medida los empleados han aprendido, si han adquirido los conocimientos y las habilidades, el aprendizaje real de cada participante al iniciar y al finalizar. | Exámenes, debates y estudios de casos. |



| | | |
|--------------|---|--|
| Conducta. | Cambios de comportamiento en el trabajo como consecuencia de la formación, si se aplicaron las competencias aprendidas. | Observación directa y entrevista a responsable, |
| Rendimiento. | Analizar si se han obtenido resultados tangibles. Se mide en los distintos departamentos y cómo afecta el desempeño de las funciones. | Índices: Productividad, mejora de la calidad, ahorro de tiempo del trabajador, etc. |
| Impacto. | Efectos en la empresa de manera global. | Análisis de coste-beneficio, comparación con años anteriores. |

La evaluación además de medir los resultados del aprendizaje, deberá **comprobar la efectividad, la coordinación y calidad del proceso**, luego de evaluar y realizar un seguimiento, la empresa tiene la oportunidad de retroalimentar una nueva planeación y acciones de capacitación.



La nueva “normalidad”.

En la actualidad las empresas se encuentran frente a nuevas dificultades que implican mayores exigencias como la calidad del proceso y del producto o servicio, la competitividad, mantener el liderazgo, la lealtad de los clientes y uno de los más conocidos de hoy en día, la pandemia del **COVID19**. Las exigencias mencionadas ya requerían de mayores esfuerzos de actualización por parte de las empresas, pero la pandemia mencionada exigió a las empresas que tengan una capacidad de adaptación más rápida y eficiente, las que pudieron tenerla se encuentran sobreviviendo ya que cada día es un desafío nuevo para las organizaciones y las personas.

No todo fue malo, la pandemia también trajo cosas positivas al mundo, una de ellas es la **mayor hipercoenctividad** y el uso de las tecnologías, cambio la manera de trabajar en las empresas con la implementación acelerada del **“homeoffice”** y la nueva forma de aprendizaje el **“e-learning”**. Aunque muchas empresas ya implementaban estas nuevas maneras de trabajar algunas tuvieron que adaptarse a la situación e implementarlas de manera obligatoria, como consecuencia, mostró en qué situación se encontraban las empresas, dejó en evidencia las malas prácticas de algunas y la capacidad de resiliencia de otras.

Otro aspecto positivo es que muchas personas tuvieron la oportunidad de capacitarse vía online a través de e-learning, plataformas virtuales, videos en vivos en redes sociales o video llamadas con capacitadores de la misma ciudad o hasta con personas de otros continentes, algunos pudieron aprovechar la oportunidad de



conocer nuevas culturas, nuevos idiomas y distintas prácticas laborales de otras organizaciones y personas.

La nueva modalidad de trabajo “homeoffice” trajo en algunos países nuevas reglamentaciones y como consecuencia, las empresas que tienen la obligación o la oportunidad de implementar esta modalidad tuvieron y tienen la obligación de capacitar a sus trabajadores para su adaptación y realización de tareas con eficiencia.

Por otro lado, las empresas tienen que acompañar a sus colaboradores a afrontar los cambios ya que fueron inesperados y en algunos casos obligados de un día para el otro. La **nueva “normalidad”** requiere de una actualización constante en cuanto a tecnología ya que es la herramienta más importante hoy en día.

Nueva tendencia en formación: virtualidad.

Debido a los cambios mencionados anteriormente y al avance de las **Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC)** varias empresas empezaron a incorporar las TICs como herramienta en los procesos de formación.

El uso de la tecnología ha motivado el desarrollo del aprendizaje semi presencial, el cual, consiste en la utilización de metodologías complementarias a las tradicionales presenciales para generar una mejor experiencia de aprendizaje. Permitted la educación a distancia de los empleados.



Un de las modalidades más utilizadas y conocidas es el e-learning, el cual, hace referencia a los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de Internet. Se trata de una modalidad de formación que incorpora las plataformas TIC a los procesos de integración de conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo. Esta modalidad permite:

- **Una formación a distancia:** los alumnos acceden a través de internet a las actividades y contenido. No comparten el mismo lugar físico.
- **Una formación semi-presencial:** reduce el grado de esencialidad. Realizan una parte a distancia y otra de manera presencial en un lugar físico.
- **Una formación innovadora con el apoyo de Internet a la enseñanza presencial:** formación presencial más ágil, innovadora, flexible y enriquecen y aumentan los recursos y posibilidades de la enseñanza tradicional.

Como ventajas se pueden destacar: eliminación de las barreras geográficas y temporales, aprendizaje informal y es accesible para todos y recuperable en cualquier momento. Gracias a su capacidad de integración pueden acceder tantos profesionales en ejercicio, desempleados, jóvenes, mayores, etc.

Por su parte, Learning Management System es una aplicación informática que se utiliza para la creación, gestión y distribución de acciones formativas a través de la Web, facilitan la creación de entornos de enseñanza-aprendizaje, integrando materiales didácticos, herramientas de comunicación, colaboración y gestión educativa. Ofrecen ambientes de aprendizaje ya diseñados e integrados, además



permiten realizar un seguimiento del progreso de los alumnos. A ellos se accede a través de una clave personal.

Gracias a al acceso a internet vía dispositivos móviles aparece el **mobile learning y video learning**, los cuales, mejoran la disponibilidad de los contenidos.

Otra modalidad actual es el uso de las redes sociales y la formación en la “nube” para presentar material adicional. También se puede mencionar a las aulas virtuales que permiten una comunicación más eficaz y una personalización de la formación. Las modalidades mencionadas permiten además crear un espacio de debate, grupos de colaboración y centros de difusión.

¿Qué es la generación?

Al término “**generación**” se lo puede definir desde distintas perspectivas, una de ellas, la define como la acción y efecto de generar, engendrar o producir. Pero, en este caso la generación es definida como conjunto de las personas que representan un determinado momento histórico y tienen aspectos en común.

¿Existe la diversidad en las organizaciones?

En las organizaciones actuales se pueden encontrar no solo diversidad de género, religión o cultura, hoy se habla de la diversidad de pensamiento, de capacidades y talentos, todas ellas, están relacionadas a la diversidad generacional.

La diversidad de pensamiento hace referencia a que cada uno puede pensar de manera distinta.

Para gerencias estas diversidades se debe realizar estas **tres acciones**:

- Reconocer la diversidad: crear equipos diversos.



- Respetarlas e incluirlas.
- Capitalizarlas: los equipos más pluralistas y humanos tienen mayor impacto en los negocios.
- Es decir, aceptar, respetar e incluir.

La diversidad generacional como elemento de diversidad en la organización.

En las organizaciones se puede observar a simple vista que no todas las personas tienen la misma edad o son cercanas, por ello hablamos de diversidad generacional en las organizaciones.

Las generaciones son grupos con características comunes que comparten motivaciones, valores, inquietudes y experiencias, esto no significa que todas las personas sean iguales. Actualmente en las empresas conviven cuatro generaciones juntas, a veces, hasta con 50 años de diferencia entre trabajadores.

Las generaciones están **relacionadas con los diferentes paradigmas**: el industrial, el tecnológico y el vincular. En el primero existía una manera industrial de los procesos de las organizaciones, mientras que en el segundo esos procesos tuvieron modificaciones por la aparición de las tecnologías y el último paradigma propone una nueva manera de realizar los procesos a través de los vínculos, por ejemplo, los objetivos grupales.

Las generaciones existentes en una organización son las siguientes:



- Generación **Baby Boomer**: son personas formados de manera análoga y son nacidos antes de los años 1963- 1965.
- Generación **X**: son los primeros inmigrantes digitales, nacidos a partir del año 1963- 1965 hasta el año 1982-1984.
- Generación **Y**: son las personas nativas de la tecnología, nacidas a partir del año 1982- 1984 hasta el año 1995-1998.
- Generación **Z**: también son consideradas nativos de la tecnología, nacidos entre el año 1995- 1998 hasta la nueva generación.

Poder contar con colaboradores de diversas generaciones contribuyen a que existan distintos modos de ver y hacer las cosas, comunicarse y relacionarse con el entorno.

Beneficios de la diversidad generacional en las organizaciones.

- **Mejoras en la resolución de conflictos.**

Personas de diferentes edades pueden aportar puntos de vista muy diferentes, pueden unir sus ideas y experiencias para encontrar la mejor solución posible.

- **Reflejan a los clientes.**

Tener gente en el personal que puede traer las perspectivas de distintas generaciones desde el principio.

- **Proporcionar oportunidades de aprendizaje.**



Tener una mezcla de empleados jóvenes y mayores proporciona una oportunidad para la orientación a través de la experiencia en la organización, facilitando el flujo de conocimientos y permitir a las personas aprender y mejorar.

¿Cuáles son los estilos de aprendizaje y las metodologías?

Al momento de escoger la metodología más adecuada para implementar hay que tener en cuenta las tres estructuras del aprendizaje: Estructura Conceptual, Estructura metodológica y la Estructura Cognitiva. Estos tres eslabones son relativos, no absolutos, es decir, si se modifica un elemento hay que modificar al resto.

Los métodos a utilizar van a variar dependiendo de los contenidos, de los objetivos y de las características del grupo. Hay que tener en cuenta estos aspectos de manera conjunta e integrada. Es decir, no se utilizará por ejemplo la misma metodología para capacitar al personal jerárquico que al personal operario, aunque sea el mismo contenido.

El desafío en el aprendizaje es buscar el método más adecuado que pueda alinear el objetivo de la capacitación con las necesidades de la misma. La persona encargada de enseñar debe tener la competencia necesaria para adaptarse a los diferentes grupos y amoldarse a las distintas metodologías.

Mnemotécnica: uno de los elementos más importantes a la hora de aprender.



La memoria es la capacidad mental que posibilita a un sujeto registrar, conservar y evocar las experiencias. Mientras que la mnemotécnica es una técnica de memorización para recordar palabras complicadas, nombres de ciudades o fechas históricas.

Según Rey y Fernández las personas **asimilan la información a través de los sentidos** en distintas proporciones, las cuales son las siguientes:

| | |
|--------|--------------------|
| El 1% | Mediante el gusto |
| El 2% | Mediante el tacto |
| El 3% | Mediante el olfato |
| El 11% | Mediante el oído |
| El 83% | Mediante la vista |

Estos datos no son determinantes ya que no todas las personas aprenden de la misma manera.

Según Rey y Fernández (1963) la mnemotécnica de las personas es la siguiente:

| | |
|-----------------|--------------------|
| Retienen el 10% | De lo que leen |
| Retienen el 20% | De lo que escuchan |



| | |
|-----------------|---|
| Retienen el 30% | De lo que ven |
| Retienen el 50% | De lo que ven y escuchan |
| Retienen el 70% | De lo que escuchan y sobre lo que se discute |
| Retienen el 90% | De lo que ven, escuchan y al mismo tiempo hacen |

El aprendizaje es más eficiente cuando se utiliza mayor cantidad de canales. Este aspecto es importante al momento de planificar una capacitación ya que se debe ser consciente de las diferencias existentes entre los colaboradores y se debe alcanzar al mayor número de personas que logren adquirir los conocimientos expuestos. Los estilos de aprendizajes no varían entre las generaciones, pero si la metodología, material que se va a implementar para el aprendizaje.

En resumen, se puede decir que los estilos de aprendizaje más importantes son:

- El aprendizaje auditivo involucra principalmente experiencias con el sentido del oído. Utiliza mecanismos de habla y escucha para fijar los conocimientos. Tienen mayor dificultad para fijar información escrita. Suelen repetir en voz alta lo leído realizando comentarios o utilizar mnemotécnicas como crear canciones o rimas



- El aprendizaje visual involucra principalmente el sentido de la vista. Prefieren aprender a través de imágenes, animación, gráficos, etc. Les resulta más fácil aprender a través de información escrita y observaran detalles como figuras, colores y tamaños.
- El estilo kinestésico involucra principalmente movimientos del cuerpo. Utiliza métodos más activos como la memoria corporal, gesticulación y el juego. Las personas con este estilo se mueven mucho al hablar y gesticulan.

Para el capacitador es esencial conocer estos estilos de aprendizaje ya que debe planificarlos de manera alineada a la personalidad de las personas que conforman el grupo que va a recibir los nuevos conocimientos y competencias. No debe utilizar una metodología por el hecho que en “todos lados es así”, sino encontrarle un sentido al método aplicado para su mayor eficiencia.

Características más importantes de cada generación.

Baby Boomers:

El nombre Baby Boomer proviene de la frase “Babyboom” porque son la generación nacida luego de la Segunda Guerra Mundial hasta 1960 y hace referencia al aumento de la tasa de natalidad de Estados Unidos luego de la guerra. Las personas de estas generaciones sufrieron crisis económicas, políticas y sociales. En cuanto al ámbito laboral **son fieles a las empresas** y la mayoría con mucha antigüedad, algunos se jubilaron en el lugar donde empezaron a trabajar por primera vez porque en su balanza el peso tiende a la seguridad y estabilidad que



esta le proporciona. Las personas que lograron alcanzar cargos directivos hoy tienen conflictos generacionales por los cambios en ideologías tanto sobre la vida como profesional. Esta generación se divide en las personas que sufrieron muchas crisis en los países subdesarrollados y las personas que vivieron la estabilidad económica de su país en los países desarrollados. Valoran el tiempo de experiencia dedicado y aprecian el status, los cargos y las jerarquías. La principal influencia tecnológica de los baby boomers fue la televisión, que cambió la forma del mundo de acceder a la información, influyó en la sociabilidad y en los hábitos de consumo y en el entretenimiento. A la hora de elegir marcas para consumir prefieren una con status y más tradicional. Prefieren lo convencional a innovar en distintas áreas.

La generación Baby Boomer tuvo que afrontar cambios muy rápidos en cuanto a tecnología, no se esperaban que algo que veían como lejano iba a llegar tan rápido, por ello tuvieron que aprender la nueva jerga referida a lo tecnológico para poder comunicarse con personas más jóvenes y aprender a utilizar los medios como Skype o Whatsapp en lugar de utilizar cartas o teléfono fijo para comunicarse. También tuvieron que aprender a adaptarse a las nuevas tecnologías que van cambiando todos los días pasaron de ser atendidos por una persona a la hora de comer comida de algún lugar a pedir por delivery y ahora a utilizar aplicaciones en las que no hay comunicación directa con terceros. Por todos estos cambios se les dificulta aprender tan rápido a adaptarse a los cambios tecnológicos porque no nacieron con tanta tecnología, la única que existía en su juventud eran la televisión, heladera, radio y otros elementos electrónicos no tan complejos.



Generación X:

Las personas de esta generación nacen durante la reconstrucción de Europa por la Guerra Fría, eran momentos de crisis y falta de trabajo por eso la búsqueda de trabajo era un reto para los de esta generación. Como consecuencia se deja de lado el idealismo y se busca el individualismo, ambición y adicción por el trabajo. Han pasado por todo la evolución tecnológica y el auge y desarrollo de los medios de comunicación, aunque hayan pasado por todos los cambios importantes tecnológicos no son dependientes de ellos. Son personas activas que buscan el equilibrio en sus trabajos, familia y descansos. Son personas que **buscan el éxito en lo laboral** y por ello tienen autoestima elevada y alta confianza en sí mismos, son individualistas ya que cuentan con todas las herramientas. La generación X busca romper con paradigmas de las generaciones anteriores y se empieza a aceptar la diversidad y por lo que el otro es como persona. Son personas escépticas ya que no creen en todo y son tradicionalistas, aunque empiezan a preguntarse sobre la fe.

Con ellos aparece el liderazgo por competencias en las empresas y son personas que responden positivamente a los cambios, ya que, se educan en años de cambios constantes. En el ámbito laboral son colaborativos, les gusta el trabajo en equipo, son líderes y están comprometidos con cumplir logros.

En cuanto a la relación con las tecnologías y el internet se han adaptado con facilidad a las nuevas tendencias tecnológicas y al uso de las **redes sociales** o los



dispositivos. Al haber crecido con cambios importantes en la tecnología como el correo electrónico, fueron capaces de saber manejar las nuevas Tics y las ven como una herramienta útil para sus tareas diarias. No tienen el mismo nivel de formación y adaptabilidad que las nuevas generaciones, pero supieron adaptarse a los cambios. Uno de los acontecimientos más importantes que vivieron fue la aparición del internet y la evolución de las computadoras. Aunque tengan las características mencionadas algunos siguen siendo más tradicionalistas en cuanto a la formación y los medios de aprendizaje, como el cambio de la lectura en formato papel a la digitalización. Al ser una generación que sufrieron varios cambios hay personas que logran adaptarse y otras que prefieren los medios tradicionales para trabajar y aprender.

Generación Y:

Las personas de la generación Y son las llamadas “Millennials”. Gracias al esfuerzo y trabajo ambiciosos de las generaciones anteriores, los de la generación Y tuvieron muchas más oportunidades en la vida que sus padres. Existe elevada formación académica por las oportunidades que tuvieron y porque ya contaban con la tecnología en su formación y esto les permitió tener mayor acceso a información. Son personas prácticas que buscan soluciones y no generar más problemas. Aparece la responsabilidad social ya que tienen mayor compromiso por los otros. Son creativos a la hora de hacer las cosas ya que buscan multisoluciones.



El contexto laboral les pide mayor preparación por la alta competencia laboral que existe en el mercado como fruto de la elevada formación que cuentan. No se conforman con los que les toca y prefieren alcanzar sus metas personales. Ponen como prioridad el bien emocional y el desarrollo personal. Es una de las generaciones que más sufre el desempleo por la falta de experiencia que tienen y por la falta de puestos de trabajo en las empresas, por realizar sus estudios universitarios empiezan a trabajar en una edad más alta que las generaciones anteriores.

Son nativos de la tecnología porque crecieron al mismo tiempo que el desarrollo tecnológico. Han madurado conviviendo con unos avances que cada año les permiten más posibilidades de conexión. Utilizan las redes sociales para comunicarse con otras personas conocidas o conocer a otras. Miran a las redes como una gran herramienta para concientizar sobre problemas sociales o políticos. Ven a la tecnología como una solución a futuro para distintos problemas y como una herramienta muy importante para la educación y la medicina. Además de los aspectos positivos que rescatan del desarrollo tecnológico también existen los aspectos negativos como las estafas virtuales o los secuestros.

En cuanto a aprendizaje, los periodos de atención de los millennials son más cortos y por ello se deben utilizar estrategias más interactivas y utilizar la colaboración. Esta generación se educó utilizando google entonces necesitan más práctica que teoría, ya que están acostumbrado a buscar la información en internet.



Promueven que el clima de aprendizaje sea agradable, empático, cómodo y que todas las preguntas y respuestas sean válidas con respeto.

Generación Z:

Es una generación que se preocupa y se compromete con el medio ambiente, se interrogan sobre el impacto de las empresas y las políticas en la naturaleza. Son personas ansiosas ya que están acostumbrados a lo inmediato, necesitan respuestas rápidas. También aceptan y celebran en mayor medida la diversidad. La tolerancia a la frustración en comparación a las otras generaciones es menor porque crecieron con oportunidades y acostumbrados a que las cosas les salga bien. Son personas tecno dependientes, no sufrieron grandes cambios tecnológicos y cuando nacieron algunos ya existía muchas de las tecnologías actuales. Sus decisiones están influidas por sus círculos íntimos y necesitan de la aprobación de otros.

Les interesa más la idea de crear sus propios emprendimientos a tener que trabajar de manera dependiente. Buscan trabajos en los que puedan desarrollarse y cumpla con sus expectativas. Es bajo el porcentaje de personas de esta generación que hoy está en el mundo laboral. Valoran de las empresas el impacto que producen en la sociedad. La generación Z e Y en algunos casos prefieren factores como el plan de carrera, buen clima, motivación y formaciones a un alto salario en un lugar donde no se sienten cómodos.

Prefieren que la formación sea experimental, práctica, que use innovaciones y trabajos en grupo, interactividad presencial y digital con los dispositivos e internet.



Les interesa más el aprendizaje significativo, la educación personalizada, el trabajo cooperativo, aprender haciendo, la enseñanza competencial, los métodos más activos con el alumnado como centro de atención. La generación Z y la anterior comparten varias características en cuanto a aprendizaje.

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.

Transal S.R.L es una empresa que inicia sus actividades en 1992 de amplia trayectoria



brindando servicios de transporte de pasajeros para las líneas 6 A, 6 B, 6 C, Troncal, 4 A, 4 B y 4 C, y líneas interurbanas de Atocha y La Ciénaga.

Transal S.R.L es la primera Empresa de Transporte Urbano con certificación de Normas ISO en el país, ya que ha obtenido la certificación de su sistema de Gestión de Calidad, Ambiental y Seguridad, conforme a las normas ISO 9001:2008. ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 y está trabajando para certificar IRAM. De esta manera obtiene un reconocimiento externo a su labor en la asignación de recursos y medios necesarios para minimizar el impacto ambiental de sus actividades, trabajar para el cumplimiento de los requisitos legales y apostar a la mejora continua de la calidad de los servicios.

Se encuentra ubicada en la calle Almirante Brown 559 y otro taller en la ruta 26. Cuenta con 500 empleados, 137 unidades. La empresa está gerenciada por el dueño y a su vez tiene un cuadro de jefaturas, jefe de taller, de tráfico, de mantenimiento y de administración.



VISIÓN

Consolidarse como una entidad reconocida a nivel nacional por la calidad en la prestación del servicio de movilidad de pasajeros, sustentada en la tecnología de punta, el personal calificado y un modelo de gestión orientado a alcanzar altos niveles de satisfacción en nuestros usuarios”.

MISIÓN

Desarrollar un servicio de transporte público de excelencia, procurando superar todos los requerimientos de la empresa SAETA y logrando que la sociedad de Salta reciba nuestro mejor desempeño.

VALORES

Prestar atención al ciudadano, incorporando estándares de gestión de calidad en los servicios ofrecidos, bajo los principios de puntualidad y seguridad. Para lo cual la empresa realiza evaluaciones periódicas del grado de satisfacción de los usuarios, enfocados al mejoramiento de las condiciones de movilidad, y capacitando al personal que brinda el servicio.



RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS.

Guía de entrevista.

Capacitación.

1. ¿Cómo es el proceso de planificación de las capacitaciones?
2. A la hora de elegir la metodología a emplear ¿Qué elementos considera para elegir la más óptima?
3. ¿Cuál es la reacción de los trabajadores a las capacitaciones? ¿Existe algún cambio en ellos o son indiferentes?
4. ¿Todas las capacitaciones son iguales o varían dependiendo del área, personas u otro aspecto? En caso de que varíen ¿Cuál es la razón?
5. Normalmente ¿Qué metodología utilizan para capacitar?

Diversidad generacional.

6. Al momento de planificar las metodologías y los temas de capacitación, ¿Tiene en cuenta las características generales de cada generación o es una planificación igual para todos sin un análisis previo?



Guía de encuestas

1. ¿Qué edad tiene?
 - a) Menor o igual a 22
 - b) De 22 a 39
 - c) De 40 a 56
 - d) De 57 a 75
2. ¿Recibió alguna capacitación en la empresa desde que está en ella?
 - a) Siempre.
 - b) Casi Siempre.
 - c) A veces.
 - d) Casi Nunca.
 - e) Nunca.
3. ¿Cree que necesitan capacitaciones sobre otro tema de interés?
 - a) Si.
 - b) No.
 - c) Tal vez.
4. ¿Qué tipo de capacitación?
 - a) Actividades específicas.
 - b) Sobre la organización.
 - c) Sobre su puesto.
 - d) Sobre actualización de herramientas de trabajo.
 - e) Sobre Cuidados del personal.
 - f) Otros.
5. ¿Está satisfecho con las capacitaciones que ofrece la empresa?
 - a) Con todas.
 - b) Casi todas.
 - c) Algunas
 - d) Casi ninguna
 - e) Ninguna.
6. ¿Cómo prefiere la capacitación?
 - a) Virtual.
 - b) Presencial.
 - c) Semipresencial.
 - d) Otro.
7. ¿En qué formato prefieren leer la información sobre el tema de la capacitación?
 - a) Digital (leer a través de celulares, tablets, computadoras)
 - b) Papel (libros, cartillas, fotocopias)
 - c) Mixto (fotocopias y material complementario en formato digital)

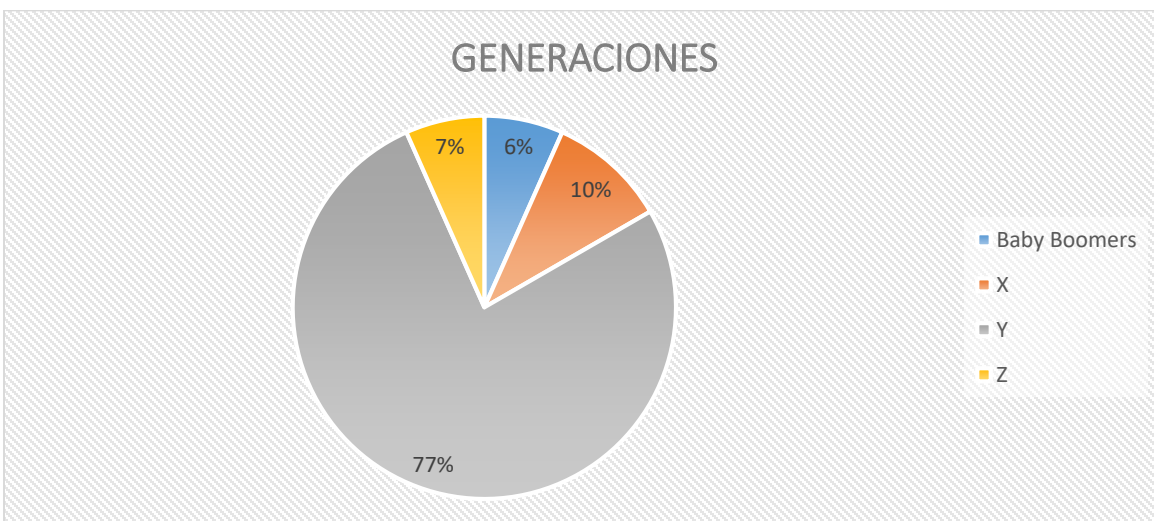


8. ¿De qué manera le parece más fácil aprender?
 - a) Con videos, imágenes, presentaciones visuales.
 - b) Audios, podscats, explicando lo aprendido a otros, leyendo en voz alta.
 - c) Información escrita ya sea de manera digital o papel.
 - d) A través de un mentor.
9. ¿Le es amigable el uso de la tecnología a la hora de aprender? Ya sea en presentaciones de diapositivas, simuladores, información en formato digital, utilización de redes o aplicaciones de videollamada (googlemeet, zoom).
 - a) Muy Frecuente.
 - b) Frecuentemente.
 - c) A veces.
 - d) Casi nunca.
 - e) Nunca.

Análisis e interpretación de los datos obtenidos de las encuestas.

A continuación, a partir del análisis e interpretación de los datos recolectados, se establecen conclusiones parciales de los gráficos, relacionando las preferencias de las distintas generaciones presentes y otros gráficos generales para conocer la situación de los empleados en cuanto a las capacitaciones de la empresa.

Gráfico N°1: Generaciones presentes en el área Taller.

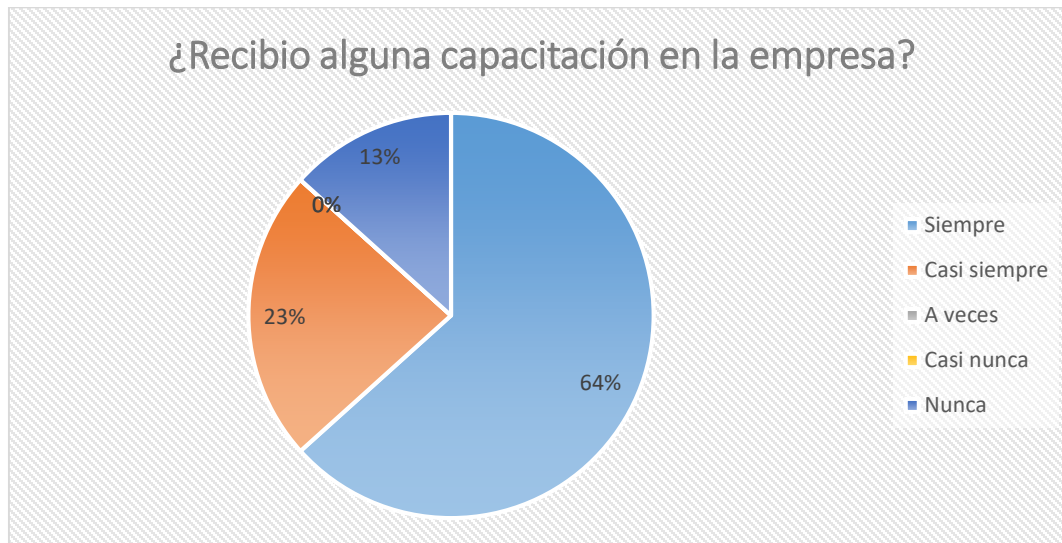


Fuente: elaboración propia.

En el área de Taller de la empresa existen las cuatro generaciones conviviendo al mismo tiempo, pero se observa una amplia diferencia en la cantidad de personas que forman parte de la generación Y con las demás. Se observa que un 77% del área de Taller está compuesto por personal de la generación Y, el 10% pertenece a personal de la generación X, el 7% por personas de la generación Z y por último el 6% por personas de la generación Baby Boomers. Estos datos están relacionados con los requerimientos del puesto, ya que al realizar trabajos duros y

pesados se necesita de personal joven que cumpla con los requerimientos para poder desarrollarlos.

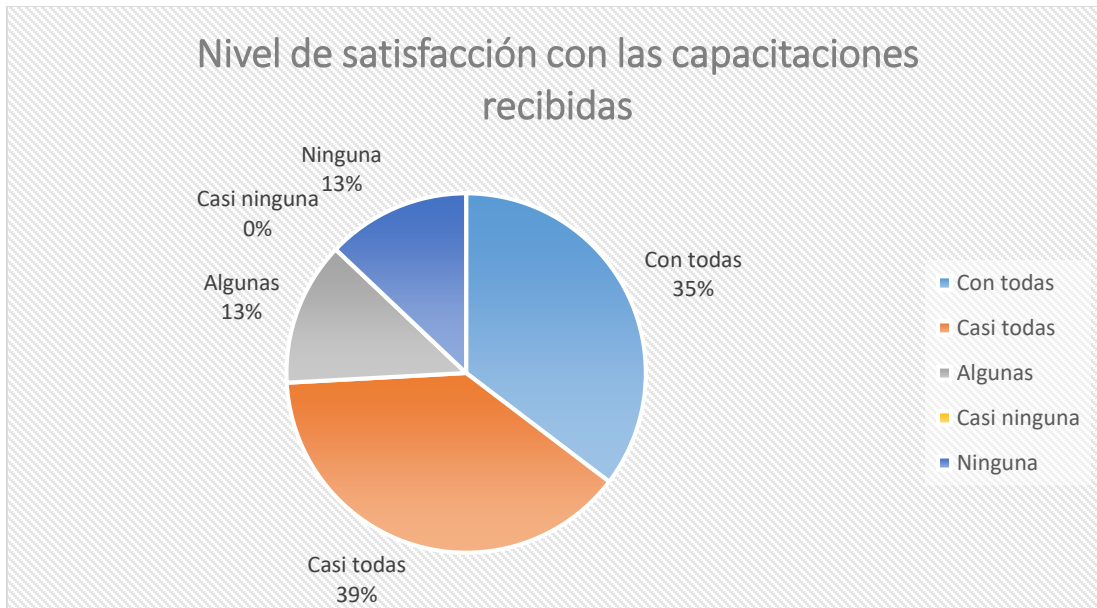
Gráfico N°2: Frecuencia de capacitaciones.



Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que en el área de Taller la mayoría de las personas alguna vez recibió una capacitación. El 43% y el 36% del personal declararon haber recibido una capacitación desde que están en la organización mientras que el 21% declaro no haber tenido. Las respuestas son similares ya que por ley ellos reciben una capacitación anual en cuanto a higiene y seguridad mientras que el personal que voto que Nunca su respuesta puede ser debido a que es nueva en la empresa y todavía no recibieron la capacitación anual. A partir de este año se sumaron capacitaciones que serán próximas a implementar ya que la empresa busca certificar Normas IRAM.

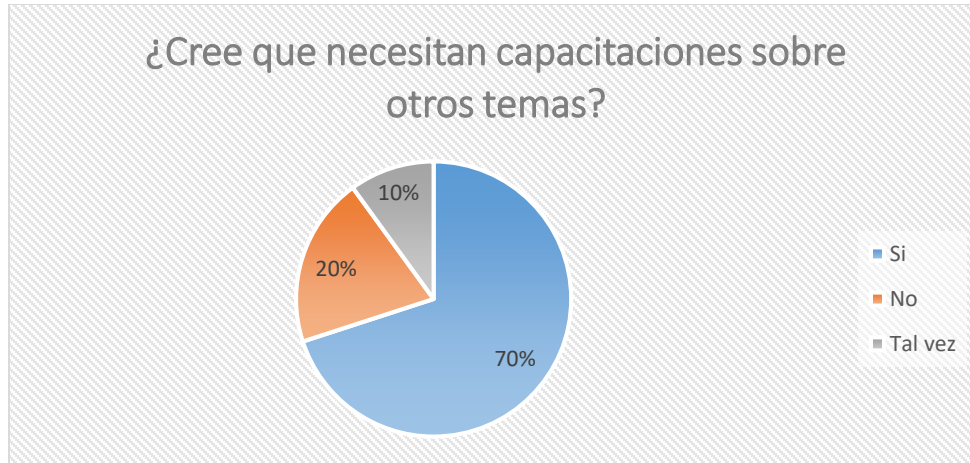
Gráfico N°3: Nivel de satisfacción con las capacitaciones.



Fuente: elaboración propia.

El gráfico nos muestra que la mayoría de las personas están satisfechas con las capacitaciones que le brinda la empresa. El 35% y el 39% de las personas de taller están satisfechas con las que recibieron mientras que el 13% solamente están satisfechas con algunas y el otro 13% no están satisfechos por diversos motivos ya sea los temas o la metodología. En la empresa Transal se están estudiando las necesidades del área para poder implementar nuevas temáticas y cantidad de capacitaciones para mayor satisfacción por parte del personal.

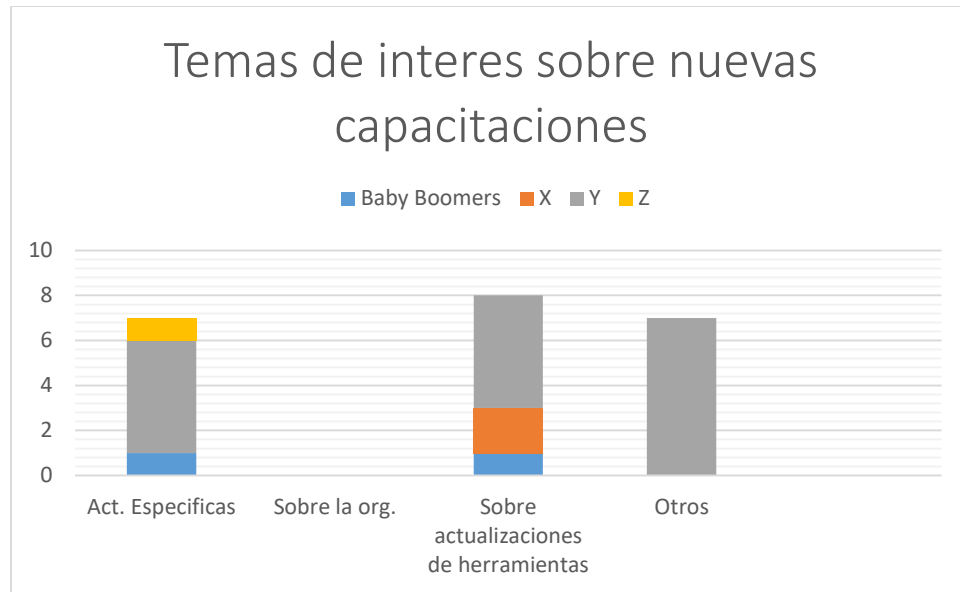
Gráfico N°4: Necesidades de capacitación.



Fuente: elaboración propia

En el gráfico se observa que la mayoría del personal cree que deberían existir otros temas de capacitación. El 70% del personal del área votaron por la opción Si, mientras que el 20% voto por No y el 10% por la opción Tal vez. Es notorio que el área necesita más capacitaciones en cuanto a otras temáticas, aunque se sientan satisfechos con las que recibieron. En la empresa a futuro se desea implementar nuevas formaciones según las necesidades del área.

Gráfico N°5: Temas de interés del personal.

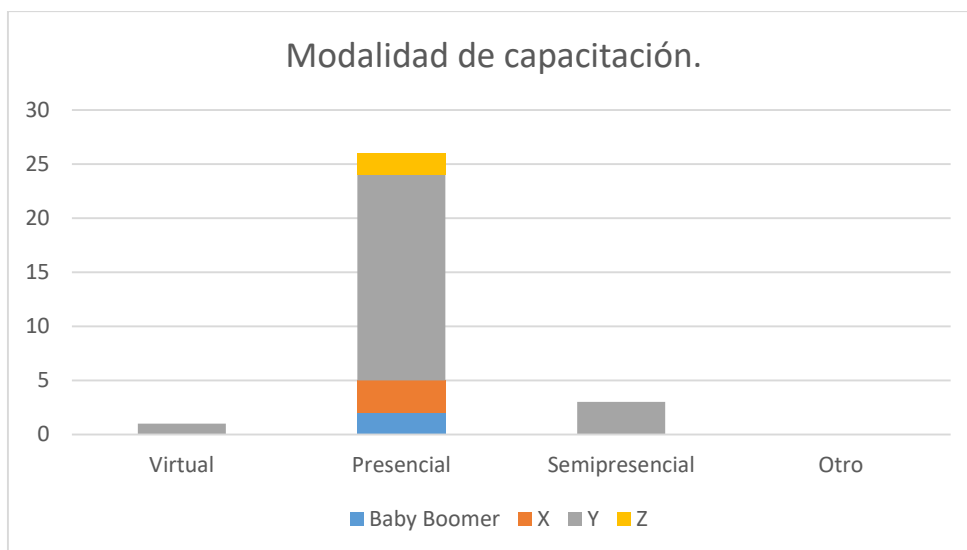


Fuente: elaboración propia

En el gráfico se pueden observar las respuestas de los temas que les gustaría recibir como formación según las generaciones. En esta pregunta hay 8 personas que no supieron responder a la pregunta. Se puede observar que ninguna generación desea capacitaciones sobre temas a nivel organizacional, no es del interés del personal de Taller. La **generación Y** tiene mayor interés en otros temas como por ejemplo primeros auxilios, y luego formación sobre actividades específicas como electrónica y mecánica están al mismo nivel que el interés en formación en actualizaciones sobre las herramientas y sistemas que utilizan. En cuanto a la **generación Baby Boomer** tienen interés en formaciones sobre actividades específicas y actualizaciones del uso de sus herramientas y sistemas. El personal de la **generación X** tiene interés en temas de actualización sobre los instrumentos

que usan todos los días y por ultimo las personas de la **generación Z** tienen interés en formación sobre actividades específicas del área. La gente demanda formación sobre actualizaciones ya que existe una constante actualización en las herramientas que van apareciendo en el mercado y los sistemas para analizar los colectivos, entonces requieren una formación constante para su uso eficiente.

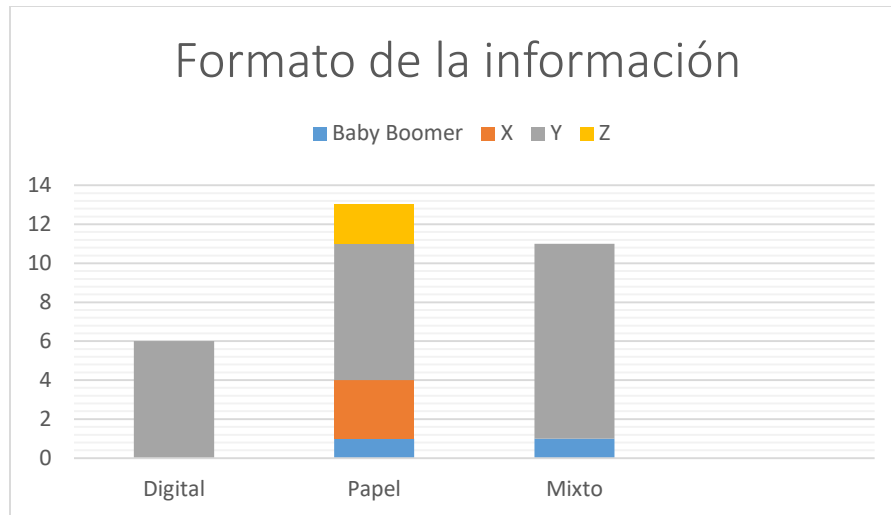
Gráfico N°6: Preferencias sobre la modalidad de capacitación.



Fuente: elaboración propia.

Se observa en el gráfico que todas las generaciones tienden a preferir la modalidad presencial mientras que solo tres personas de la generación Y eligieron la modalidad Semipresencial. Una de las razones por la cual el personal elige la modalidad presencial es por las tareas que realizan en sus puestos, son funciones que son más fáciles de aprender de manera presencial ya que no necesitan de mucha información teórica.

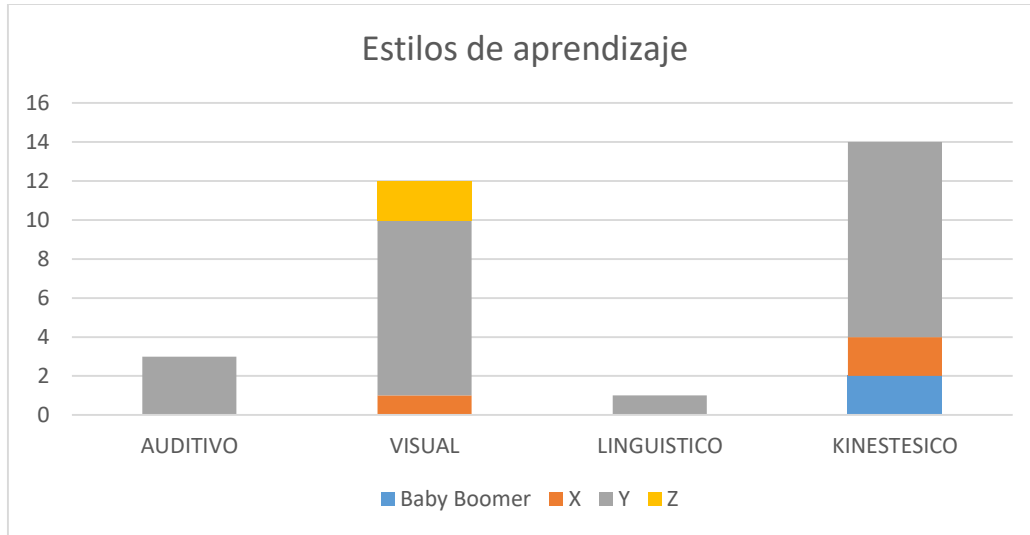
Gráfico N°7: Preferencias sobre el formato de la información.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra que la generación Y se divide en los tres tipos de formatos, 6 personas optan por el digital, 7 personas por el formato papel y las otras 10 por la opción mixta. Mientras que la generación X e Y optan por una modalidad papel y por último la generación Baby Boomer se divide en papel y mixto. En la empresa el personal de Taller este año empezó a utilizar formato digital para documentar procedimientos, evaluaciones de capacitación y otros procesos, es decir, la gente está empezando a acostumbrarse a no utilizar como único formato el papel y seguramente en un futuro las respuestas podrían ser otras.

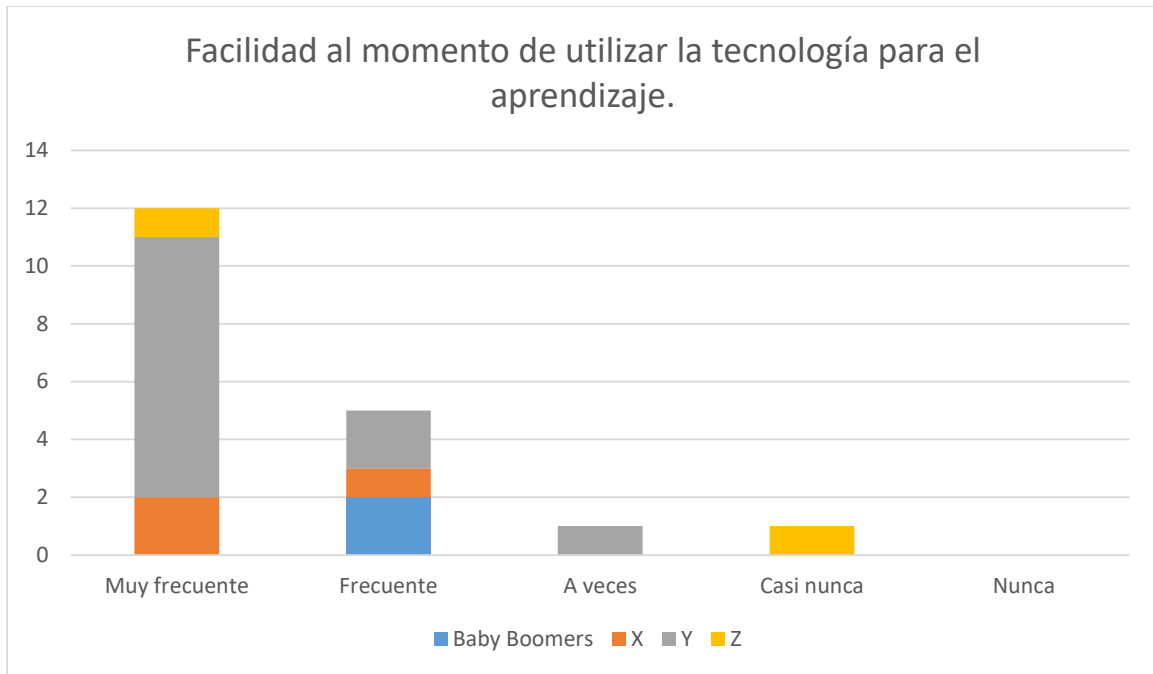
Gráfico N°8: Preferencias en el estilo de aprendizaje.



Fuente: elaboración propia.

El gráfico demuestra que el personal de la generación Y se divide en todos los estilos de aprendizaje, 3 personas prefieren el estilo auditivo, 9 personas el visual, 1 personal el estilo lingüístico y por ultimo 10 personas el kinestésico. La generación baby boomer opta por el estilo kinestésico al igual que 2 personas de la generación X, por otra parte, el resto de la generación X y Z prefieren aprender a través de lo visual. Una de las razones por el cual las opciones más votadas son visual y kinestésico es la forma de realizar sus tareas, son más prácticas y necesitan de la observación y del movimiento para aprender de una manera más eficiente que tenga impacto positivo a futuro.

Gráfico N°9: Facilidad para usar la tecnología para aprender.



Fuente: elaboración propia.

Se observa que la mayoría del personal de Taller no tiene dificultad a la hora de utilizar la tecnología como medio de aprendizaje. Una sola persona de la generación Y eligió la opción A veces y una sola persona de la generación Z eligió la respuesta Casi nunca, lo que muestra que no siempre las personas jóvenes son las que tienen más facilidad con el uso de la tecnología, la mayoría si ya que son tecno dependientes pero existen las excepciones, al igual que el mito que dice que la gente mayor no sabe utilizar las nuevas tecnologías, existen personas a las cuales si le es fácil su utilización y sacan su provecho para mayores beneficios.



Análisis de la entrevista.

La empresa Transal S.R.L está en un momento de cambio ya que se están empezando a implementar normas para la certificación de la empresa, por ello, el área de Taller empezó a tener cambios en las capacitaciones, pasaron de tener capacitaciones solamente sobre higiene y seguridad a otras un poco más específicas sobre el área. Analía Basualdo es la encargada junto a su socia de llevar este cambio y de implementar las nuevas formaciones en el área. Analía considera que es de gran importancia conocer a quien se le realiza la capacitación para poder elegir la metodología más óptima para cada grupo, ya que varían según el área y la organización. A la hora de elegir las herramientas a utilizar busca algo nuevo pero que se pueda adoptar a las necesidades y a los perfiles de todos. También cree que es importante la edad de los participantes y el estilo de aprendizaje de ellos para poder identificar que medio usar para poder llegar a los trabajadores.

En el área de Taller modifíco el formato de algunos contenidos para capacitación con los que contaban el área, eran formato papel y las digitalizo para que las personas que prefieren leer en formato papel lo pudieron imprimir y los que prefieren formato digital puedan visualizarlo desde sus dispositivos móviles. Otro cambio en este año fue filmar y redactar los procedimientos para tener una herramienta más a la otra de capacitar nuevo personal en los puestos y por último empezaron a implementar evaluaciones de capacitaciones a través de los celulares.



CONCLUSIÓN Y APOORTE PROFESIONAL.

En primer lugar, se puede decir que la hipótesis se confirma, que a la hora de realizar la planificación de capacitación se considera a la diversidad generacional como uno de los elementos necesarios para elegir las metodologías y herramientas de formación.

Tener en cuenta la diversidad generacional como uno de los factores importantes a la hora de planificar una capacitación es de gran importancia, ya que nos ayuda a conocer al grupo al que queremos capacitar, también nos permite tener un mayor acercamiento a ellos, ya que cada generación tiene características generales que suelen cumplirse, pero no hay que considerarlo como una verdad, es decir, que todas las personas de una generación son iguales sino como una herramienta para conocer a los demás y poder descubrir las metodologías más óptimas para que las personas puedan retener y generar un cambio que ayude al éxito de la organización.

Se observó durante la investigación las preferencias del personal de Taller en cuanto a aprendizaje y sus miradas en cuanto a las capacitaciones de la empresa. No todas las personas eligieron lo mismo, pero se puede encontrar una tendencia en las respuestas. La mayoría está satisfecha con las que le fueron dadas y prefieren tener más capacitaciones sobre temas de actualización en sus puestos ya que existe un constante cambio en las herramientas, tecnologías y sistemas del área.



Los datos recolectados muestran una alta preferencia por la formación presencial; una tendencia en el aprendizaje visual y kinestésico; una preferencia por el formato papel y mixto; y, por último, la mayoría de las personas no tienen dificultades al utilizar la tecnología a la hora de aprender.

A los datos anteriores se los puede observar en el momento de las capacitaciones, ya que a la hora de planificar la persona encargada considera este elemento como esencial, hay que tener en cuenta que la empresa está en un momento de cambios, que los resultados serán a largo plazo y que las planificaciones van a irse modificando a medida que esta más consolidada la organización en cuanto a estos aspectos y los de la norma.

Es notorio el cambio en cuanto a capacitaciones que tuvieron de los años anteriores a este porque no se consideraban distintos factores a la hora de planificar la formación. Este año 2021 se empezó a utilizar la tecnología como facilitador para el personal como para las personas que capacitan en la organización ya sea la evaluación, la forma de presentar el contenido o la toma de asistencia.

En cuanto a generaciones no existe una amplia diferencia entre ellas ya que eligieron la mayoría las mismas opciones. Uno podría pensar que la gente de la generación más grande no se puede adaptar a las nuevas tecnologías, pero como se mencionó anteriormente, no todas las personas son iguales y tienen la misma capacidad de adaptación.



En la empresa las capacitaciones están empezando a planificarse para todos los gustos y preferencias para que así sea más eficiente para toda la organización. Al contenido lo pueden encontrar en los distintos formatos sin tener que cambiar el mensaje de ellos.

En conclusión, es un cambio positivo el que se está implementando en la empresa para que no solamente cumplan con las capacitaciones requeridas por la norma sino también se busca que adquieran el conocimiento necesario para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, misión y visión porque se considera al personal como un factor clave.

Como aporte profesional se puede decir que siempre existen puntos de mejora, más cuando recién se está implementando un nuevo proceso, herramienta o forma de planificación.

Se debería tener en cuenta las necesidades del personal y que es lo que esperan de las capacitaciones porque a la larga ellos son quienes realizan las tareas y deben realizar sus trabajos de la mejor manera y nadie conoce al puesto más que ellos y sus jefes.

También se debería realizar una actualización en cuanto a tecnología para que tanto el personal como el capacitador se beneficien del uso de la misma, ya que existen varias herramientas tecnológicas para ahorrar tiempo y distancia en cuanto a formación, pero a esta actualización se la debería realizar de la mano a las



preferencias de aprendizaje de ellos para ser facilitadores y que puedan aprender a manejarlas al largo plazo.

El proceso nuevo de planificación de capacitación no está mal, considera los elementos necesarios para llegar al personal, aunque a los resultados se los va a poder observar al largo plazo y no ahora, aunque ya existe una conformidad por parte del personal de Taller.

La diversidad generacional es una herramienta más para poder acercarse a la gente de la empresa y generar mejores resultados en los procesos al largo plazo.



Bibliografía.

Blake Oscar (2008), La capacitación, Ediciones Macchi 6° Edición, Argentina.

Chiavenatto Idalberto (2001), Administración Estratégica de Recursos Humanos, Mac. Graw-Hill, Bogotá.

Web grafía.

Acámica, 25 de Mayo de 2019, Cómo aprenden las distintas generaciones, La Voz.

<https://www.lavoz.com.ar/espacio-de-marca/como-aprenden-distintas-generaciones/>

Bilski E. (S.F.). Características de los Baby Boomers, Characteristicass.de.

<https://www.characteristicass.de/baby-boomers/>

Blackman Andrew, 5 de Mayo 2018, ¿Qué es la diversidad generacional? Como aceptarlo y evitar la discriminación por edad, Envatotuts+.

<https://business.tutsplus.com/es/tutorials/what-is-generational-diversity--cms-31076>

Gonzalez Evaristo, 24 de Marzo 2020, Claves para entender y educar a la Generación Z desde las aulas, Magisterio.

<https://www.magisnet.com/2020/03/claves-para-entender-y-educar-a-la-generacion-z-desde-las-aulas/>



Management, Pulso MYT, 27 de Marzo 2020, ¿Qué puede aprender de los Baby Boomers con los que trabaja?, Mercados y Tendencias.

<https://revistamyt.com/que-puede-aprender-de-los-baby-boomers-con-los-que-trabaja/>

Moncayo Carolina, 31 de Mayo 2019, Los baby boomers una generación con altas capacidades para el trabajo, INCOP.

<https://incp.org.co/los-baby-boomers-una-generacion-altas-capacidades-trabajo/>

Ortega Octavio, 19 de Agosto 2020, GENERACIÓN Y: ¿Qué es? 8 características y diferencias, Trabajo y Personal.

<https://trabajoypersonal.com/generacion-y/>

Perez Oscar, 14 de Agosto 2019, La era de los Millennials y su influencia en el Aprendizaje, Blog People Next.

<https://blog.peoplenext.com.mx/la-era-de-los-millennials-y-su-influencia-en-el-aprendizaje>

Sanz Romero Marta, 25 de Agosto 2016, Los millennials y cómo se relacionan con la tecnología, ITespresso.

<https://www.itespresso.es/desmontando-a-los-millennials-tecnologia-155120.html>

Sanz Elena y Delgado Daniel, 22 de Septiembre 2018, ¿Cómo son los miembros de la Generación X?, Muy interesante.



<https://www.muyinteresante.es/salud/articulo/icomosonlosmiembrosdelageneracionx>

Shirley Pulido María, Estilos de aprendizaje y metodología de enseñanza adecuados, Editorial Unca.

<http://editorial.unca.edu.ar/Publicacione%20on%20line/DIGITESIS/Tesis%20shirley%20pulido/pdf/13-CAPITULO%206.pdf>

Raffino María Estela, 19 de Septiembre 2020, Aprendizaje Auditivo, Visual y Kinestésico, Concepto.de.

<https://concepto.de/aprendizaje-auditivo-visual-y-kinestesico/>



ANEXO I

A continuación, se presenta la entrevista realizada el día 7 de Julio del año 2021 a la Lic. Analía Basualdo encargada de implementación de normas y planificación de las capacitaciones del año 2021 en la empresa Transal S.R.L.

Entrevistador: ¿Cómo es el proceso de planificación de las capacitaciones?

Analía: El proceso de capacitación este año va a ser diferente porque es el primer año de implementación. Entonces, este año lo que hacemos es, el proceso de planificación va a depender de los requisitos de la norma tanto la ISO 9001 como la IRAM 3810 de buenas prácticas de transporte automotor. Se arma en función a los requisitos sobre todo la 3810 te dice cuáles son las capacitaciones mínimas que tienen que tener y te categoriza en postulantes, suplentes y efectivos, ósea ahí te dice las temáticas que deben ser resueltas. En este caso por ser el primer año no empieza por un diagnóstico que es lo adecuado sino por los requisitos. Una vez que uno ya tiene armado el plan de capacitación después hay que ver con el área de RR.HH. cuál es el perfil de los que van a recibir la capacitación para determinar el instrumento, si va a ser escrito, de procedimiento, instructivo, si vas a dar filmado, si va a ser oral, en función al perfil se determina la herramienta. En la reunión que nosotros tuvimos determinamos que en Taller sirven los procesos de instructivos para capacitar, tiene doble modalidad filmado más escrito porque con uno u otro nos asegurábamos de que lo entendieran, hay gente que lee y otra que ve imágenes. También en función al perfil se empieza a desarrollar los contenidos para cubrir los puntos de la norma. Nos tenemos que asegurar que las



capacitaciones que se vayan dictando estén de acuerdo con el plan pero que después tenemos que encontrar alguna forma de validar que hubo comprensión de los contenidos, porque una capacitación termina cuando te aseguras que conseguiste un cambio en la persona por medio de una evaluación escrita y también en la evaluación de desempeño nos aseguramos si hubo o no un cambio.

Entrevistador: A la hora de elegir la metodología a emplear ¿Qué elementos considera para elegir la más óptima?

Analía: Para elegir la metodología para capacitar lo más importante es entender como aprende el otro. Hay gente que es visual y le va a servir herramientas visuales. Entonces, si vos quieres ser un facilitador para capacitar en determinados temas es clave que entiendas al otro. Yo sí puedo muchas veces es utilizar las herramientas de PNL, entonces determino si son visuales, auditivos o kinestésicos y en función a eso armo las herramientas, igualmente se sabe que la mayor de la población es visual y también tengo en cuenta el nivel de formación porque vos podés ir por un video, un documento escrito si tienen una formación más de ingenieros necesitan ver números, hay gente que lee tablas, otros que leen imágenes. Entonces, lo importante es entender al otro, a quien va destinado y en función de eso te adaptas. También en función al desarrollo tecnológico de las personas porque hay muchas herramientas gratuitas como Google Form pero para poder usarlas se necesita tener muy claro a quien tenes en frente porque adaptas los contenidos a la herramienta en función de quien lo va a recibir. Yo creo que la



responsabilidad no está en el otro en que lo entienda sino en vos que puedas comunicarlo.

Entrevistador: ¿Cuál es la reacción de los trabajadores a las capacitaciones?
¿Existe algún cambio en ellos o son indiferentes?

Analía: Para poder analizar el cambio se necesita más tiempo, lo que sí se puede hacer es evaluar la comprensión de los contenidos en una primera instancia con una encuesta u otra herramienta, pero a los cambios necesitas verlo con el tiempo, yo creo que el año que viene se van a empezar a ver la eficacia de las capacitaciones. En las evaluaciones que se hicieron tuvieron un porcentaje muy alto de buenas notas, hubo casos muy aislados de personas que no lo hayan comprendido.

Entrevistador: ¿Todas las capacitaciones son iguales o varían dependiendo del área, personas u otro aspecto? En caso de que varíen ¿Cuál es la razón?

Analía: Siempre varían. Según el área en la que vos estés vas a tener que adaptar la herramienta pensando en quien tenes en frente. Esto es más o menos como el concepto de liderazgo situacional, acá haces capacitación situacional, te adaptas vos y adaptas tu estilo al grupo que tenes en frente.

Entrevistador: Normalmente, ¿Qué metodologías utilizan para capacitar?

Analía: Las capacitaciones en el área de Taller tienen dos cosas según la temática, o son presenciales y siempre todas las capacitaciones independientemente de la modalidad tienen que tener una evaluación de



contenido a través de Google Form o formato papel y pueden ser presenciales o a través de videítoos que se mandan a los teléfonos de los participantes.

Entrevistador: ¿Tienen en cuenta la diversidad generacional a la hora de elegir la metodología?

Analía: Absolutamente. Hay que tener en cuenta el multigeneracional porque con las generaciones más chicas es mucho más fácil poder hacer capacitaciones virtuales porque están acostumbrados, whatsapp es su herramienta diaria y podés mandar la capacitación por ahí y si está bien formulada la herramienta podemos ver cuánto tiempo estuvieron, si entraron si no entraron, pero esa misma herramienta no es muy útil si estás hablando de generaciones más grandes, pero si lo tenes en cuenta. En las virtuales usamos el Form porque este es el primer año y Transal tiene un sistema que es bien sólido y están modificándolo. Y si no tenes nada no te queda otra que utilizar otro tipo de plataforma.