

Unidad 9 y 10 – Fase 5 – Conceptuar sobre compensación y evaluación del desempeño

Alberto Ávila

Diana Alexandra Mendoza González

Diana Astrid López Martínez

María Angélica Sierra

Miguel Escobar

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas - ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Bogotá

2020

Unidad 9 y 10 – Fase 5 – Conceptuar sobre compensación y evaluación del desempeño

Alberto Ávila

Diana Alexandra Mendoza González

Diana Astrid López Martínez

María Angélica Sierra

Miguel Escobar

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

Director:

Munir Fernando Curè

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas - ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Bogotá

2020

Página de Aceptación

Munir Fernando Curè
Director Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó en la organización ARA, donde participaron los empleados de todas las áreas, las variables de este estudio es la falta de capacitación y la constante rotación de los empleados, el objetivo de este trabajo es determinar la causa del porqué existe tanta rotación de personal.

Así mismo, reevaluar el sistema del plan de capacitación especialmente para la parte operativa de las tiendas ARA, para evitar el impacto en cuanto a rotación y estrés laboral. La capacitación es de gran importancia para evaluar las habilidades, actitudes y conocimientos de los empleados, ya que esta capacitación es de mayor interés para la organización.

Partiendo que actualmente el sistema de capacitación que tiene tiendas ARA está enfocado a los nuevos proyectos que tiene la organización, que son capacitaciones virtuales y no tienen una retroalimentación adecuada. Para ello se realizó una encuesta en donde se identificarán las necesidades de capacitación y cómo influyen estas dentro de la organización para asimismo plantear una metodología para promover el desarrollo de la organización, entre otros cambios.

Palabras Clave: Factor Humano, alta dirección, entrevistas, análisis, formación, planes, comunicación, políticas de formación, metodología, plan de capacitación.

Abstract

The present research work was carried out in the ARA organization, where employees from all areas participated. The variables of this study are the lack of training and the constant rotation of employees, the objective of this work is to determine the cause of so much personnel rotation.

The objective of this work is to determine the cause of so much personnel turnover. In addition, to re-evaluate the training plan system, especially for the operational part of the ARA stores, to avoid the impact on rotation and job stress. Training is of great importance to evaluate the skills, attitudes and knowledge of employees, since this training is of greater interest to the company.

The training system currently in place at ARA stores is focused on the company's new projects, which are virtual training sessions and do not have adequate feedback. To this end, a survey was carried out to identify training needs and how these influence the company, and to propose a methodology to promote the development of the organization, among other changes.

Keywords: Human factor, senior management, interviews, analysis, training, plans, communication, training policies, methodology. Plan training.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	7
Lista de Figuras	8
Lista de gráficos	9
Lista de Anexos.....	10
Introducción	11
Problema.....	12
Descripción del Problema	12
Planteamiento del Problema.....	15
Sistematización del Problema	15
Justificación.....	17
Objetivos	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Contenido	20
Marco Teórico	21
Marco Jurídico.....	25
Metodología	27
Resultados	30
Conclusiones	37
Recomendaciones.....	38
Referencias	45
Anexos.....	48

Lista de Tablas

Tabla 1 Tipos de formación30

Lista de Figuras

Figura 1. Etapas de la capacitación	14
Figura 2. Árbol del problema	20
Figura 3.Ciclo laboral.....	29
Figura 4.Proceso de capacitación	31
Figura 5.Distribución tienda Ara.....	32
Figura 6.Macro de procesos de Capacitación.....	40
Figura 7.Plan de capacitación y desarrollo.....	41

Lista de gráficos

Gráfico 1.Pregunta numero 1 de la encuesta.....	51
Gráfico 2.Pregunta número 2 de la encuesta.....	51
Gráfico 3.Pregunta número 3 de la encuesta.....	52
Gráfico 4.Pregunta número 4 de la encuesta.....	52
Gráfico 5.Pregunta número 5 de la encuesta.....	53
Gráfico 6.Pregunta número 6 de la encuesta.....	53
Gráfico 7.Pregunta número 7 de la encuesta.....	54
Gráfico 8.Pregunta número 8 de la encuesta.....	54
Gráfico 9.Pregunta número 9 de la encuesta.....	55
Gráfico 10.Pregunta número 10 de la encuesta.....	55
Gráfico 11.Pregunta número 11 de la encuesta.....	56
Gráfico 12.Pregunta número 12 de la encuesta.....	56
Gráfico 13.Pregunta número 13 de la encuesta.....	57
Gráfico 14.Pregunta número 14 de la encuesta.....	57
Gráfico 15.Pregunta número 15 de la encuesta.....	58

Lista de Anexos

Anexo 1.Encuesta empleados.....	48
Anexo 2.Plan de beneficios.....	58

Introducción

Los procesos de capacitación y desarrollo en las organizaciones conllevan la responsabilidad de asegurar el crecimiento continuo de sus trabajadores, buscando alternativas de desarrollo profesional y laboral, que garanticen una preparación adecuada e idónea y aseguren el mejoramiento y optimización de la organización.

Este proyecto busca mejorar y optimizar los procesos de capacitación y desarrollo laboral en tiendas ARA, generando cambios beneficiosos para la organización y sus trabajadores, realizando una reingeniería que vaya encaminada al manejo de procesos eficaces y ágiles, que contribuyan a la sostenibilidad de la organización y a la conciencia de equipo por parte de sus trabajadores.

Problema

Los empleados de Tiendas ARA no cuentan con un adecuado plan de capacitación y desarrollo para poder realizar debidamente sus actividades. Al mismo tiempo sus funciones no son específicas por lo que deben realizar funciones de diferentes áreas. El departamento de recursos humanos no cuenta con estadísticas y planes concretos de capacitación y planes promoción para los empleados de las tiendas.

Descripción del Problema

Tiendas ARA maneja un tipo de negocio en el cual todos los empleados son supernumerarios es decir deben realizar cualquiera de las actividades que se encuentra en la tienda, desde manejo de bodega, inventario, cajas, aseo de las tiendas, lo cual no permite que el empleado se especialice en un área y tenga el tiempo suficiente para ejercer las tareas correspondientes a dicha área. Por otra parte, no cuenta con un nivel de cargos establecido en las tiendas lo que hace difícil el manejo de procesos puntuales y específicos para cada uno de sus empleados, esto dificulta notoriamente la estabilidad laboral y contribuye a una alta rotación de personal, ya que, al no conocer claramente el alcance de sus actividades y tareas, se genera una sobrecarga laboral para sus empleados, desmotivación por la falta de estabilidad y oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

En las tiendas todos tienen el mismo nivel de cargo lo que evidencia una notoria desorganización en los procesos y actividades que se ejecutan; así mismo, no existe un nivel jerárquico dentro de la tienda, que pueda supervisar y validar el cumplimiento de las diferentes tareas que allí se realizan.

Tiendas ARA no tiene un plan claro de capacitación para cada cargo, tampoco tiene en cuenta la experiencia, habilidades y conocimientos de cada empleado, lo que hace difícil que los tengan un buen desempeño, adicional el tiempo de capacitación es muy corto para la cantidad de información que deben retener de todos los procesos, prácticamente deben aprender sobre la marcha y muchos de ellos desertan o no pasan las pruebas porque deben aprender de los mismos compañeros.

El plan de capacitación está dado de manera general, sin un alcance y objetivo claramente definidos, causando falta de sentido de pertenencia y compromiso por parte de sus empleados; así mismo, demuestra una falta de planeación estratégica por parte de la administración, dado que, son ellos quienes deben definir las líneas jerárquicas de las tiendas, permitiendo así contar con responsabilidades y objetivos claros en cada uno de los procesos que en ellas se ejecutan e igualmente, niveles de cargo para el manejo de cada uno de estos procesos.

Si tomamos como referencia lo que Tovalino (2011) decía referente a la capacitación vemos como esta es fundamental en el comportamiento y desarrollo de los empleados:

“La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo.

La capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.

La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito que alcancen los objetivos de la organización. Se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito”

Dolan (1997) mencionaba que la capacitación es un conjunto de actividades que tiene como propósito mejorar el rendimiento tanto presente como futuro de cada trabajador ya que este aumenta la capacidad de mejorar habilidades, conocimientos y actitudes.

La capacitación debe ser una herramienta para la organización, en la cual se tenga en cuenta una serie de fases o pasos como a las que se refiere Carillo (2012) ver figura.

Etapas de la capacitación

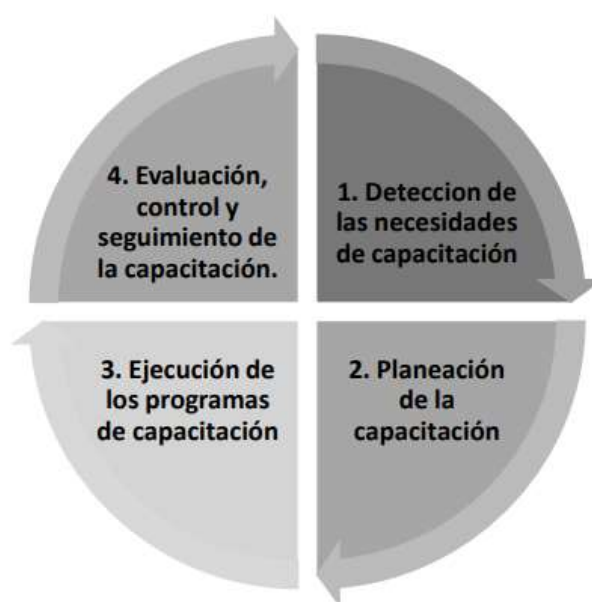


Figura 1. Etapas de la capacitación

Fuente:[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf;jsessionid=2BF67AA4166608FDF635B0E324D3B400?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=2BF67AA4166608FDF635B0E324D3B400?sequence=1), LOS BENEFICIOS DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS, FABIÁN MIGUEL JAMAICA GONZÁLEZ, universidad militar sep 2015

De las buenas estrategias que tenga una organización en cuanto a la capacitación del personal no solo se generan los grandes cambios, sino que se ven reflejados en los objetivos financieros de la organización.

Planteamiento del Problema

Tiendas ARA, cuenta con más de 600 tiendas a nivel nacional, su sede administrativa está en la ciudad de Bogotá. Es una organización de distribución de productos de alimentos y de manufacturación de bienes de consumos perecederos, que tiene gran variedad en el mercado que se preocupa por sus clientes, pero no por sus trabajadores.

Actualmente, existe una amplia rotación de personal en cada una de sus tiendas, dado que, no existen procesos de capacitación y desarrollo acertados y que permitan a sus empleados conocer de forma adecuada cada una de sus funciones y los procesos que tienen a su cargo; adicionalmente, el tiempo de aprendizaje es muy corto para la gran cantidad de tareas que deben realizar y por las que se deben responsabilizar sin tener los conocimientos necesarios.

¿Qué les hace falta a los empleados para tener una adecuada capacitación y así mismo a la organización evitar la alta rotación de personal?

Sistematización del Problema

Es necesario reevaluar su plan de capacitación, iniciando con una revisión de cada uno de los cargos que actualmente tiene la organización, con el fin de establecer si dichos cargos se ajustan a los procesos que se manejan en las Tiendas; así mismo, se deben revisar si las actividades de estos procesos están acorde con las necesidades de la organización o si por el contrario, se requiere un ajuste de los mismos, esto podrá contribuir a un mejor entendimiento de las tareas y actividades que debe desarrollar cada uno de los cargos de la organización.

Al realizar estos ajustes, se puede mejorar de forma adecuada el plan de capacitación y desarrollo, dado que, este se ajustará a las necesidades reales y permitirá que cada una de las personas que presten sus servicios a la organización, pueda realizar sus labores de forma adecuada, acertada y contribuya así, al crecimiento integral de la organización, evitando la

continua rotación de personal, logrando un compromiso mayor por parte de los empleados y mejorando su bienestar en la organización, dado que, al tener claramente definidas sus tareas y el alcance de las mismas, pueden ejecutarlas de manera integral.

Justificación

A través de la revisión física del plan de capacitación de Tiendas ARA, se evidencia que no es congruente con las necesidades de la organización y no está acorde con los requisitos de cada una de las áreas que componen dichas tiendas; así mismo, se realiza una investigación de campo, en la que se encontró que no existe una jerarquización de cargos en las tiendas, por lo que todos los empleados deben hacer varias labores a la vez; así mismo, la capacitación se realiza de forma presencia durante tres días, únicamente y adicionalmente, no hay seguimiento a esta inducción y no se maneja el trabajo en equipo, por lo que la persona debe realizar múltiples labores, como pueda y sin ninguna guía o supervisión.

Toda organización debe contar con un plan de capacitación y desarrollo claramente definido, el cual debe estar delimitado para cada una de las áreas que componen la organización y debe estar acorde con sus procesos y objetivos.

La capacitación y desarrollo de un empleado no debe tomarse a la ligera, dado que, es a través de estos procesos que las organizaciones pueden fortalecer su talento humano y así lograr el engranaje de todas sus áreas y su crecimiento constante.

Es necesario establecer una jerarquía en cada una de las áreas que componen las Tiendas ARA, ya que esto contribuye a que se puedan seleccionar las personas adecuadas y acordes con cada uno de los cargos que se definan, teniendo claramente definidas las aptitudes, fortalezas y destrezas que debe cumplir cada persona que aspire a dichos cargos; así mismo, se debe puede crear un plan de capacitación y desarrollo que guie a cada empleado de forma adecuada y eficaz a la realización de las tareas que estén a su cargo.

Esta alineación y jerarquización, le permitirá a la organización contar con un equipo de trabajo estable, que pueda alinearse con su estrategia y contribuya a la consecución de sus objetivos estratégicos y al crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Adicionalmente, al realizar una capacitación constante y contribuir al crecimiento y desarrollo profesional de sus empleados, podrá optimizar sus procesos y tareas y logrará estar en continua mejora, asegurando una alta calidad en el servicio al cliente, consolidándose como una de las mejores organizaciones del mercado y contribuyendo a su crecimiento constante y su posicionamiento en el mercado.

Dentro de las herramientas que se proponen para la creación de la propuesta del plan de capacitación tendremos las siguientes:

1. Implementar cursos virtuales para inducción del personal: Estos cursos tendrán la información general de Tiendas ARA, a nivel de su historia, sus políticas, su misión, visión, etc.

Cursos virtuales por cada tipo de cargo: cada empleado tendrá acceso al curso especializado en su área de trabajo. Estos cursos tendrán evaluaciones finales que garanticen que el empleado las va a realizar.
2. Capacitación presencial: Se realizará de forma personal y directa con cada uno de los cargos que componen las tiendas, en las cuales se enseñará de forma detallada las labores a realizar en cada área, el manejo de software SAP, el cual maneja todo el inventario y la información de todas las tiendas.
3. Material didáctico: Se crearán folletos con la información general de la organización, los cuales será entregados a cada uno de los empleados, al momento de ser vinculados.

Objetivos

Objetivo general

Generar planes de capacitación y desarrollo laboral en Tiendas Ara, que busquen el fortalecimiento y crecimiento profesional del Talento humano.

Objetivos específicos

Realizar un proceso investigativo, mediante el cual se identifiquen las fortalezas y debilidades de los procesos actuales en Tiendas ARA.

Establecer metodologías ágiles, mediante las cuales se realice un proceso de mejora continua en la organización a nivel del talento humano.

Definir las actividades que más se ajusten a las necesidades de la organización y así, implementar los procesos adecuados para garantizar un desarrollo integral de sus empleadores.

Evaluar constantemente cada proceso en pro de su continuo mejoramiento y adaptabilidad a las necesidades de la organización.

Contenido

Árbol del problema

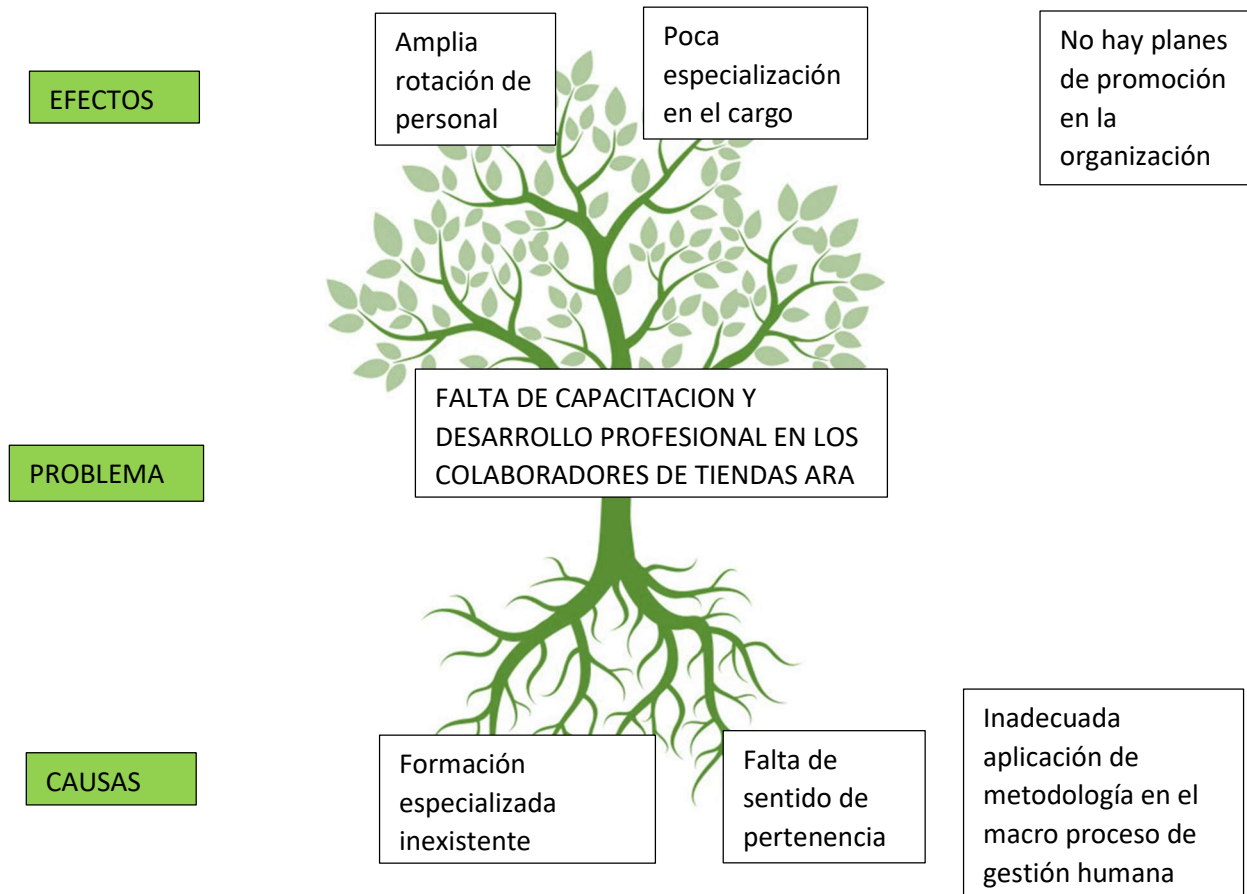


Figura 2. Árbol del problema

Fuente: Autoría propia

Marco Teórico

Para lograr definir un plan de capacitación adecuado que permita a los empleados contar con una formación integral frente a las actividades y procesos que deben desarrollar en las tiendas, es necesario entender a qué se refiere el plan de capacitación y cómo ha evolucionado a través del tiempo, así mismo desde distintas perspectivas, poder analizar diferentes teorías que puedan contribuir a un estudio más enfocado y acorde con las necesidades que actualmente tiene la organización. Podríamos entonces citar alguna definición relacionada con la liberación del potencial humano, la cual se refiere a que: “el mayor recurso para controlar y mejorar la calidad y productividad, a nivel de las relaciones humanas, es tener un enfoque hacia el conocimiento y el orgullo del trabajador” (Drucker, 1995, p. 298).

Si tomamos como base esta definición, podemos entonces decir que, del plan de capacitación y desarrollo, depende en gran parte el crear conciencia de equipo en el empleado y generar un sentido de pertenencia que lo guíe hacia el mejoramiento continuo de las actividades a su cargo.

Si revisamos los conceptos y teorías sobre capacitación del talento humano a través de los modelos de gestión conductistas basados en calidad, como lo mencionan Deming (1989) y Juan y Gryna (1994), quienes buscan mostrar un papel importante y definitivo del empleado en el mejoramiento de los procesos de la organización, a través de su desarrollo personal y profesional; podemos concluir que la mejora continua en los procesos está dada por el crecimiento del talento humano y su participación activa dentro de la organización, dado que, a través de la creación de una cultura de calidad constante, innovación en el diseño organizacional y el aprendizaje continuo, la organización puede evolucionar generando cambios importantes y beneficiosos a nivel de sus procesos, redundando en mejoras internas y externas para la organización.

Podemos ver entonces que, a través del plan de capacitación se potencializa el talento humano y se puede contribuir al crecimiento integral de la organización.

Podemos mencionar la definición de capacitación como lo plantea McClelland (1973), quien lo describe como: “el desarrollo de habilidades específicas para el desarrollo de los procesos y actividades propias de un cargo y área en la organización; así mismo, conlleva el desarrollo de sus competencias laborales”.

Debemos tener claridad sobre la importancia de un proceso de capacitación y formación y para esto podemos decir que una de las posibles causas que pueden afectar el rendimiento del personal, es el hecho de que si se piensa que el bajo rendimiento de una persona es falta de capacidad, se pueden realizar acciones para corregir esta brecha, (Luis Gómez - Mejía, 2001).

Por lo anterior, podríamos concluir que el bajo rendimiento de un trabajador puede deducirse de un proceso de capacitación deficiente. En consecuencia, cobra mayor importancia la capacitación en la organización, dado que aumenta el desempeño del empleado y hace que su gestión sea de mayor rentabilidad y eficacia.

De acuerdo con lo expuesto por Camejo & cejas (2004): “Sin los recursos humanos es imposible que una organización logre sus objetivos, por tanto, la Gerencia de Recursos Humanos es un factor clave en la toma de decisiones y en la relación que se tenga con los empleados de una organización”

Las capacitaciones llenan de conocimientos a los empleados y de esta manera están seguros para expresarse y realizar su trabajo con amor y disposición. La buena capacitación ayuda al trabajador a crear una actitud de emprendimiento y adquisición de habilidades, por lo tanto, las organizaciones deben ver las capacitaciones como una inversión y no como un gasto.

El proceso de capacitación aporta muchos beneficios a la organización, ya que mejora considerablemente las capacidades y habilidades de los empleados, aumenta la productividad,

reduce desperdicios por tiempo y reprocesos innecesarios, ya que se pueden detectar más fácilmente desviaciones en los procesos y se pueden optimizar de forma más adecuada y eficaz. Hace que el empleado se sienta más a gusto con su trabajo, dado que, al conocer al detalle de su labor puede realizarlo más eficientemente; así mismo, contribuye al mejoramiento del servicio al cliente, ya que los empleados pueden brindar mejor asesoría y apoyo a sus necesidades, tomando como base su conocimiento y experticia en el cargo que desempeñan, tal como lo expresa Ishikawa (1989): “La calidad empieza y termina con la formación. La formación ha de darse a todos los empleados, desde el presidente hasta el último trabajador. La formación debe repartirse una y otra vez”.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que es más importante la gestión del conocimiento que los recursos naturales y financieros para el desarrollo y competitividad en la organización (Brunner, 1995).

La capacitación debe ser continua y debe ir alineada con los avances e innovación de la organización; esto garantiza la productividad y competitividad de la organización, asegurando su crecimiento comercial y posicionamiento en el mercado.

La capacitación constante, dinámica y formativa con visión futurista, conduce al empleado a ser más eficiente, más hábil y con la capacidad de buscar siempre hacer mejor las cosas, crecer y ascender de forma eficiente, a través de su capacidad de aprendizaje rápido y de eficiencia en sus labores.

Es importante que exista una sinergia entre el empleado y su labor, para así garantizar que le coja amor a lo que hace y logre potencializar sus procesos de forma positiva para el mismo y para la organización. Esto se verá reflejado siempre en la optimización constante y en la mejora continua.

La formación intelectual de los líderes es importante para generar cambios positivos en las personas que lideran, potenciando el desarrollo de sus empleadores y así lograr el objetivo grupal (Orozco, Ana,2017)

Según la licenciada Leyda Reyes Benítez (2010) para realizar un proceso de capacitación lo ideal es tener la participación de todo el universo de colaboradores, teniendo claro las necesidades, especificadas para la capacitación, la identificación de las alternativas para satisfacer las necesidades específicas de entrenamiento precisadas por cada trabajador y su jefe inmediato.

Un punto crucial es la parte financiera en la cual debe: el gasto para entrenamiento y todos los beneficios que trae el desempeño individual, calidad, productividad y servicios que representen más que lo erogado.

Otros aspectos relevantes son los instrumentos en los programas de capacitación; se deben impartir cursos efectivos de entrenamiento, validados por su utilidad y entrenar a instructores competentes para optimizar tiempo, costos y resultados de la capacitación.

El desarrollo del componente humano y la formación deben ser la plataforma de lanzamiento del cambio organizacional, para lo cual debe concretarse un plan de formación integral, permanente y coherente, parte indispensable del proceso de planificación estratégica de la organización. Reyes (2010)

Podemos deducir que, toda capacitación debe partir de un propósito, un ¿Para qué?, este es el interrogante que se debe responder como objetivo de este proceso; de allí parte todo, desde el momento de determinar las necesidades de capacitación hasta la evaluación de este proceso, del cual se debe cuestionar si se cumplió el objetivo trazado en el plan.

Por ello es esencial evaluar la eficacia de la capacitación, la asimilación de conocimientos e información a través de los instrumentos de evaluación como evaluación de competencias laborales, entrevistas y rubricas de evaluación.

Marco Jurídico

Tomando como base el artículo 23 del código sustantivo de trabajo: “Elementos esenciales”; Tiendas ARA deberá contar con planes de capacitación y desarrollo acordes con las actividades a desarrollar por el empleado, dentro de estos planes se deben contemplar:

El cumplimiento de órdenes en cualquier momento, en cuanto al modo de ejecutar el trabajo y el tiempo en el que debe realizarlo; así mismo, se deben manejar reglamentos internos que deben cumplirse por parte del empleado durante el tiempo de duración de su contrato laboral.

Por otra parte, y de acuerdo con la Ley 50 en su artículo 21; podemos definir que todo empleado que haga parte de una organización que supere los 50 empleados, tiene derecho a actividades de capacitación y desarrollo que potencialicen sus conocimientos y garanticen su bienestar dentro de la organización; así mismo, estas actividades deben desarrollarse dentro de horario laboral, sin exceder las 48 horas laborales establecidas por la ley colombiana.

Igualmente, y teniendo en cuenta lo establecido en el artículo 30 de la Ley 50 de 1990, las horas destinadas dentro de la jornada laboral pueden acumularse hasta por un año, lo que le permitirá a Tiendas ARA, crear horarios de capacitación especializados en sus áreas, buscando una mejora efectividad en sus jornadas.

Por último, el artículo 4 de la Ley 50 de 1990, establece la creación de programas recreativos y/o culturales que contribuyan a la integración de los empleados, el mejoramiento de la productividad y en general de su calidad de vida laboral y profesional, por lo que, dentro del reglamento interno de trabajo, también se deberá contemplar la obligatoriedad de participar en estos planes de desarrollo, como lo establece la Ley y así garantizar el bienestar de los trabajadores de las tiendas.

Así mismo, la Constitución política de Colombia en su artículo 54, establece el derecho a la capacitación de los empleados, a quienes se les debe brindar formación al personal que lo requiera en cualquier relación laboral.

El Decreto 1127 de 1991 reglamentó la anterior disposición y advierte en su artículo 4 que será el empleador el encargado de elaborar los programas que deban realizarse para el cumplimiento de la obligación establecida en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990.

El decreto 1127 de 1991, en sus artículos 3,4 y 5 estableció que la asistencia de los trabajadores a las actividades de capacitación, programadas por el empleador, son de carácter obligatorio si las mismas se programan dentro de la jornada laboral. Serán opcionales si se efectúan en los días de descanso remunerado.

Dentro de la ley 1064 de 2006, en su artículo 1, define que la capacitación debe ser catalogada como educación No formal y debe manejarse como Educación para el trabajo y el desarrollo humano de un empleado.

Tomando como base lo establecido y reglamentado en el Decreto 4904 de 2009, Tiendas Ara reglamentará la oferta del servicio educativo interno para promover la formación y el desarrollo de conocimiento técnicos y habilidades, en el desempleo de las labores de los empleados e igualmente, en su bienestar.

Así mismo y teniendo en cuenta que pueden darse certificaciones de educación no formal a nivel del proceso de capacitación interno, Tiendas ARA tomara en cuenta que la educación informal tiene como objetivo brindar oportunidades para complementar, actualizar, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas y dado que, son cursos de corta permanencia, cuya duración es inferior a 160 horas, los cuales no requieren de autorización de las secretarías de educación, implementará el sistema de CONSTANCIA DE ASISTENCIA, para que los empleados puedan certificar su participación y cumplimiento en los procesos de

capacitación. Para su ofrecimiento se basará en lo establecido en el artículo 47 del Decreto Ley 2150 de 1995.

Basados en estos decretos, se establecerá un programa de capacitación y desarrollo que cumpla normas y decretos dictados en el territorio nacional y que asegure internamente, el desarrollo adecuado y eficaz de sus procesos de crecimiento del talento humano.

Metodología

El objetivo general de la investigación es crear una capacitación idónea para los operadores de las tiendas ARA, lo cual se hará con el método sugerido por Bohlander (2001), el cual está basado en tres fases:

1. Diagnóstico: Se desarrolla por medio de instrumentos de recolección de datos y su objetivo es hallar las necesidades formativas de los operadores, y con esto se crea la capacitación ideal y enfocada en las necesidades que cumplen el objetivo organizacional.
2. Aplicación: En esta fase se aplicará a las personas la capacitación por medio de herramientas multimedia y tecnológicas, se desarrollará el plan según el perfil del empleado la cual está a cargo del área de Talento humano.
3. Resultados: En esta fase se evalúa la satisfacción del programa de capacitación, se evalúa su eficacia, además de analizar si hubiera que agregar o disminuir el contenido, si ha cambiado la necesidad formativa el proyecto siempre estará en constante evaluación de acuerdo a las necesidades y el objetivo organizacional

Así mismo, mediante una metodología de investigación mixta, buscamos obtener información cuantitativa y cualitativa y recolección de datos para determinar una situación específica; con esta información tendremos herramientas para entender la problemática y analizar la situación actual respecto a la capacitación del personal utilizando mecanismos como encuestas y cuestionarios aplicados.

- Investigación cuantitativa, la cual nos sirve para recopilar información y realizar análisis estadísticos de las muestras poblacionales.
- Observación cuantitativa y cualitativa: se realizará la revisión al detalle de los procesos actuales, para encontrar las deficiencias y desviaciones. Esta observación se realizará de forma presencial a las tareas y labores que se realizan en las Tiendas.
- Bases de datos de información recolectada: A través de estas bases de datos, podemos determinar la cantidad de procesos, actividades y responsabilidades que deben tenerse en cuenta para el mejoramiento del proceso de capacitación y del plan de capacitación y desarrollo; así mismo, podremos establecer si la muestra poblacional es suficiente y cumple los criterios necesarios para realizar el diagnóstico, evaluación y propuesta de solución.
- Encuestas de investigación: Encuestas virtuales a cada uno de los empleados de las tiendas, con preguntas cerradas que nos permitan conocer la percepción frente a los procesos actuales y nos den una amplia visión de la percepción de los empleados y sus posibles propuestas para mejorar el proceso.
- Validación de condiciones actuales: esta validación se realizará con el fin de establecer lo actual para así, proponer las mejoras que se requieren para procesos futuros. Definir y observar las variables para realizar un análisis profundo y detallado.

Esta metodología está dirigida especialmente al personal operativo que se encuentra en las tiendas; se busca una transformación en el esquema tanto de capacitación como de entrenamiento con el fin de suplir las necesidades que tiene la organización y los clientes.

Se proponen programas flexibles y modulares, identificando las necesidades de cada cargo y perfil ya definido, elaborando un diagnóstico para encontrar las necesidades y poder identificar las brechas que existen.

Ciclo Laboral



Figura 3. Ciclo laboral

Fuente: https://www.researchgate.net/publication/320475529_Metodologia_para_elaborar_planes_de_capitacion_en_instituciones_de_Educacion_superior_Methodology_for_developing_training_plans_in_institutions_of_higher_education_Metodologia_para_desenvolver_plano Revista LOGOS CIENCIA & TECNOLOGÍA Artículo de investigación ISSN 2145-549X | ISSN 2422-4200 - Vol. 5, No. 1, Julio - Diciembre 2013

Elaboración del diagnóstico: corresponde a las necesidades de capacitación requeridas para el cargo teniendo en cuenta el ciclo laboral. Que según (López, 2000) es necesario tener claro el tiempo de rotación que quiere decir desde el ingreso, la permanencia y la desvinculación.

Creación de indicadores de seguimiento de capacitación en los cuales se tendrá en cuenta:

- ¿Que se evalúa?: el número de funcionarios capacitados Vs los escritos para el proyecto; el total de capacitados Vs total general de empleados
- La implementación del plan de capacitación: métodos ejecutados sobre los métodos planeados; funcionarios satisfechos vs total capacitados.

- Los anteriores son algunos de los indicadores que pueden medir si la metodología de capacitación tuvo o no éxito.
- Entre los tipos de formación que se puede aplicar para tienda ARA estaría

Tipos de Formación

Tabla 1 Tipos de formación

tipos de formación	descripción
INSTRUCCIÓN O ENTRENAMIENTO	Este va dirigido a empleados nuevos colaboradores y con contratos temporales.
INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN	Va dirigido a todo el personal de tiendas ARA, especialmente para los nuevos proyectos de la organización
CAPACITACIÓN FORMAL	Va dirigido al personal que está en proceso de carrera o ascenso en tiendas ARA
FORMACIÓN	Para el personal sin importar el tipo de contrato, pero especialmente va dirigido al área administrativa

Fuente: autoría propia

Resultados

Revisión proceso de capacitación en la Tiendas

Se tiene un proceso general de capacitación no específico por nivel de cargo, ni por cargo en las Tiendas.

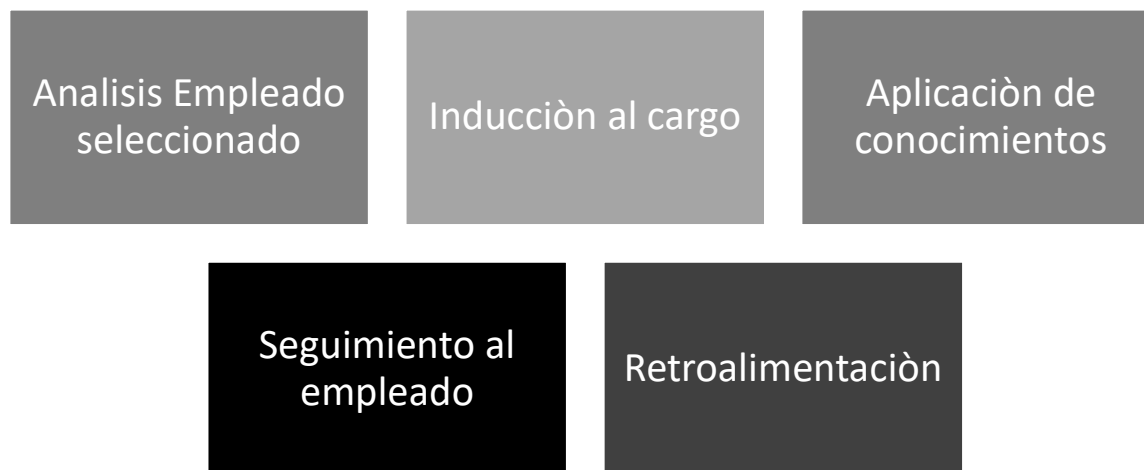
Se tiene un modelo de contratación y selección de personal que en la visión general pueda realizar diversas labores dentro de la tienda; el único cargo que se tiene establecido para las tiendas es Gestor Operativo.

No se tiene documentado un proceso detallado sobre las labores puntuales que se realizan en las tiendas. Se manejan procesos generales de la Tienda como tal, es decir, no se detallan diferentes áreas dentro de la tienda.

Se validan las actividades generales del proceso, dado que no fue posible acceder al detalle, pero se puede evidencia un proceso con un procedimiento básico, como:

Proceso de capacitación

Figura 4. Proceso de capacitación



Fuente: Autoría Propia

No existen actividades al detalle de cada una de las fases que tienen establecidas para este proceso; aunque se menciona una fase de evaluación de la capacitación, no se encontró evaluación y seguimiento al proceso de capacitación del último año, en las Tiendas.

Por otra parte, se evidencia que el proceso de capacitación es muy general para toda la organización, el proceso se aplica de la misma forma para todas las áreas, lo que dificulta aún más la capacitación puntual de los empleados de la Tienda.

Otra falencia encontrada en el proceso es que no existen niveles de cargo definidos, todos los empleados tienen el mismo cargo y deben ejecutar cualquiera de las labores que se realizan en las Tiendas.

En la observación del proceso y en las Tiendas, se pueden identificar procesos puntuales tales como:

Distribución:



Figura 5. Distribución tienda Ara

Fuente: Autoría Propia

Aunque estos procesos se pueden identificar no están claramente definidos, no existe un responsable de cada uno, solo existe un Supervisor general para toda la tienda, quien se encarga de validar que los gestores realicen las actividades que les son asignadas en el día o en la semana.

Se rotan los Gestores en las tiendas por lo que todos desarrollan diferentes actividades y estas se asignan a criterio del supervisor y de acuerdo con la necesidad de la Tienda, pueden rotarse a diario o en la semana, dependiendo de lo que se requiera en la Tienda.

Se identifica también que la inducción que se realiza tiene una duración máxima de 3 días, esta inducción es presencial y la realiza el Supervisor o los empleados que lleven más tiempo en las tiendas.

Se realiza capacitación en la herramienta contable SAP, a través de la cual se manejan los inventarios y los recaudos que se realizan en las Tiendas durante el día.

No se cuenta con un plan de carrera identificado y documentado para las Tiendas, aunque existen ocasiones en que los empleados de las tiendas son promovidos a Supervisores, de acuerdo con su desempeño y permanencia en las tiendas.

Se identifican movimientos frecuentes de personal en las tiendas, es decir, los gestores no son asignados a una tienda específica, puesto que pueden estar cambiando de sitio de trabajo, de acuerdo con lo establecido por el área administrativa de la organización

Existe una alta rotación de personal, dado que, los días de entrenamiento no son suficientes para el manejo de todas las actividades que se deben realizar en la Tienda; así mismo, no se realizan las tareas de forma organizada y generalmente, se tiende a trabajar en cada Tienda de acuerdo con lo que establece el Supervisor y no con un orden lógico de operación.

Adicionalmente, aunque una de las motivaciones que brinda la organización es la bonificación que les dan dependiendo de los resultados, muchas veces no compensa el sobre esfuerzo que deben realizar día a día en sus labores y la presión al que viven expuestos, bien sea por cumplir metas o por las diferentes labores que deben desempeñar.

Al realizar las encuestas para saber sobre el tema de capacitación fue evidente que, aunque cuentan con un programa de capacitación, este solo va dirigido a los nuevos proyectos

que tiene la organización, no pensando en el talento humano y su desarrollo profesional, hablando específicamente de los gestores de Tiendas.

En cuanto a la parte administrativa, si presentan convenios con universidades, pero especialmente para los practicantes. La firma Jerónimo Martins a la cual pertenece Tiendas ARA, entre sus estrategias si tiene programas y planes de capacitación, a los cuales se presentan cerca de 5.000 personas y desafortunadamente, solo un pequeño porcentaje pueden llegar a realizarlas, asegurando su crecimiento y la realización de una carrera dentro de la organización; incluso especializarse en diferentes universidades del mundo.

En cuanto a la parte operativa de las Tiendas, no cuentan con programas específicos en áreas importantes de la organización, como se evidencia en las encuestas realizadas, dado que, no se tienen en cuenta sus opiniones para un mejor desarrollo de sus actividades.

En cuanto a la parte de cultura organizacional no existe un pilar claro en el cual se basen todos los empleados, es por ello por lo que se encuentra que los colaboradores se dirigen entre si hacia diferentes lados, a causa de eso también la alta rotación de personal.

Observación presencial en las tiendas

Se realiza validación en los procesos realizados en 5 tiendas de la ciudad de Bogotá y se evidencia lo siguiente:

Aunque están claramente definidas las áreas de las tiendas, los procesos se realizan de forma distinta en algunas de ellas; así mismo, es potestad del Supervisor definir quién o quienes tendrán a cargo las tareas diarias o semanalmente.

Los gestores están distribuidos en las áreas de caja, estantería, organización de mercancía y bodega.

En caja pueden operar varios gestores en el día, dado que, puede darse rotación de ellos en cada puesto de trabajo, no se pudo ver el detalle de cómo se maneja el cambio de cajero en la aplicación, pero si se evidencia que, de acuerdo con lo definido por el Supervisor, la caja puede ser atendida por cualquier gestor.

En los estantes se evidencia a los gestores constantemente, organizando y provisionando mercancía; así mismo, organizando de forma general la Tienda.

En la bodega se observan igualmente, gestores organizando la mercancía de acuerdo con el tipo de mercado que se maneja, no se tuvo acceso directo al área, pero se pudo observar que la organización del mercado se realiza de acuerdo con su naturaleza y con las condiciones higiénicas y sanitarias que deben cumplir para su almacenamiento y manejo.

Se puede deducir que no existen tareas específicas para cada gestor y que los empleados no tienen claridad de las actividades que realizan, dado que, rotan dentro de la misma Tienda y con otras ubicadas en la ciudad, por lo que realizan las actividades que les asignan durante el día.

Aunque para el público se ve organizada la tienda, si se evidencian diariamente varios reprocesos y discusiones por recarga de actividades y tareas y por desorden dentro de la tienda, ya que se dan casos en los que varios gestores terminan realizando las mismas actividades, descuidando otras áreas que también requieren su atención.

Encuestas sobre el nivel de satisfacción de los empleados, frente al plan de capacitación y desarrollo en Tiendas ARA

Introducción

La encuesta en investigación es una de las técnicas de recopilación de datos cuantitativa más usada, para la toma de decisiones o saber el nivel de percepción de algún tema en particular. Esta investigación se realizó para determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores sobre

las capacitaciones en las diferentes áreas de trabajo de las Tiendas ARA y analizar las metodologías, calidad y nivel de las capacitaciones que brinda la organización a sus colaboradores.

Se toma una muestra de 25 empleados de las diferentes áreas que componen las Tiendas, para validar el nivel de percepción y satisfacción sobre el tema tratado, esta investigación arroja datos importantes sobre las opiniones que tienen los colaboradores sus expectativas frente a la organización.

Se diseñó un formulario en web con preguntas enfocadas específicamente al tema a tratar y se envió vía WhatsApp, para que cada uno de los encuestadores la realizara en diferentes tiendas en los sectores más cercanos.

La encuesta cuenta con 15 preguntas cerradas y otras abiertas, para dar paso a que el colaborador exprese su percepción y expectativas.

Después de realizadas las encuestas a los diferentes colaboradores, se procede al análisis de la información para realizar el informe correspondiente, el cual arroja el siguiente resultado:

Ficha técnica de la encuesta

Universo de referencia: Mas de 7000 colaboradores distribuidos en las casi 600 tiendas a nivel nacional, con un nivel de cargo de Gestor Operativo y con diferentes actividades a cargo, como son: Bodega, caja, abastecimiento, entre otras.

Conclusiones

De acuerdo con las investigaciones realizadas, se puede establecer que en Tiendas Ara se tiene un buen clima laboral lo cual motiva a sus empleados, por lo que se considera necesario el plan de capacitación que contribuya y aporte al desarrollo de los trabajadores.

Realmente si existe una inducción a la organización y al cargo, pero está llena de falencias y esto se debe a que fue realizada sin un estudio de necesidades de capacitación, por ello los empleados tienen una insatisfacción con este proceso de aprendizaje, no es bien recibido ya que, al no tener un objetivo claro para los empleados, es simplemente un requisito,

Legalmente esta se debe realizar en horario laboral y debe ser obligatoria, y trae muchos beneficios para la organización en cuanto al desarrollo del recurso humano la cual la vuelve más competitiva en el mercado.

Al verificar los resultados de los estudios realizados, podemos concluir que existe una necesidad de un plan de capacitación y desarrollo robusto, que busque un continuo crecimiento del talento humano que conforma las Tiendas; dado que, no existe una metodología definida, ni una estratégica clara y eficaz que busque el desarrollo y crecimiento de los empleados, así como su permanencia dentro de la organización; este plan de capacitación debe estar acorde con la razón de ser de la organización y debe apuntar a la eficiencia y bienestar de los empleados y de los directivos, convirtiéndolo en un gana-gana, que redunde en un constante mejoramiento y crecimiento de la organización.

Es importante, contar con herramientas reales de capacitación, que le permitan a la organización hacer seguimiento constante a sus procesos, definiendo planes de acción oportunos que puedan eliminar problemas, prevenir riesgos y mejorar actividades que contribuyan a un crecimiento eficiente del empleado y de la organización.

Recomendaciones

Proceso de capacitación y desarrollo y plan de capacitación y desarrollo

Implementación responsabilidades en las tiendas: Si bien, hoy el nivel jerárquico en una organización es cambiante y se busca más el desarrollo de equipos de trabajo competitivos y eficientes, que conozcan las labores de cada una de las áreas en las que se desempeñen, si es necesario que se definan responsabilidades por área.

Reingeniería de procesos

Es necesario realizar una reingeniería a los procesos de las Tiendas, así:

Creación de procesos: Procesos por cada una de las áreas de las tiendas, con sus responsables, actividades claramente definidas para cada área, periodicidad de las actividades y el seguimiento y control que se realizará a cada una; esto garantizar la medición del comportamiento de los procesos, mejora la operatividad y la eficiencia en las Tiendas, reduciendo cargas operativas, tiempos muertos y desperdicios en la operación. Los procesos que se proponen documentar son:

1. Manejo de efectivo y atención en caja
2. Recepción y manejo de inventario
3. Alistamiento y organización de mercancía
4. Alistamiento y envío de pedidos
5. Aseguramiento y control

Cada uno de estos procesos, permitirá a la organización medir constantemente su eficiencia y generar modificaciones que aseguren el mejoramiento de las actividades y la optimización de los recursos en cada una de las tiendas; así mismo, contribuirán a un ambiente laboral sano, en el que se tengan definidas tareas y se permita la estabilidad emocional y económica del empleado.

Rediseño del proceso de capacitación y desarrollo: Este proceso debe ser rediseñado en su totalidad, estableciendo actividades claras de capacitación en las tiendas, estas actividades deben incluir la periodicidad, el tipo de capacitación, los modelos a implementar dependiendo del cargo y las actividades a desarrollar, la metodología que más se ajusta al tipo de cargo; es decir, capacitaciones virtuales, presenciales, con instructivos, etc.

Para el rediseño del proceso, es necesario que se establezca un macro proceso de capacitación. El cual debe contener:

Objetivo: Se refiere al objetivo que tiene el proceso de capacitación y desarrollo, porque y para que se realiza y que resultados se esperan obtener del mismo.

Alcance: En donde inicia el proceso y hasta donde va, es decir en donde termina. El alcance debe contemplar todas las áreas y cargos de la organización.

Entradas: Todo lo que debe entrar al proceso y que sin ello no puede funcionar.

Ejemplo:

- Documentos necesarios para ejecutar el proceso
- Talento humano
- Materia prima

Salidas: Se refiere al resultado de la ejecución del proceso. Ejemplo:

- Facturas
- Registros resultantes del proceso
- Talento humano

Proveedores: Todos las áreas internas o externas que contribuyen al desarrollo del proceso. Ejemplo:

- Proceso de selección de personal
- Software requerido para desarrollar el proceso
- Los proveedores de materia prima

Clientes: Se refiere a quien va a beneficiarse de este proceso, quienes. Ejemplo:

- Proceso de servicio al cliente
- Proceso comercial

- Procesos estratégicos

Actividades macro: se definen como las actividades generales del proceso, las cuales van a detallarse en procesos de acuerdo con las áreas de la organización y para nuestro caso de investigación, las áreas de las tiendas

Macro de procesos de Capacitación



Figura 6. Macro de procesos de Capacitación

Fuente: Autoría propia

Rediseño del plan de capacitación para las tiendas: Se debe rediseñar el plan de capacitación, el cual debe contener las siguientes actividades base:

- Inducción
- Comprensión y entendimiento
- Análisis y aplicación
- Divulgación

- Implementación
- Seguimiento y Control
- Evaluación
- Retroalimentación

Plan de capacitación y desarrollo

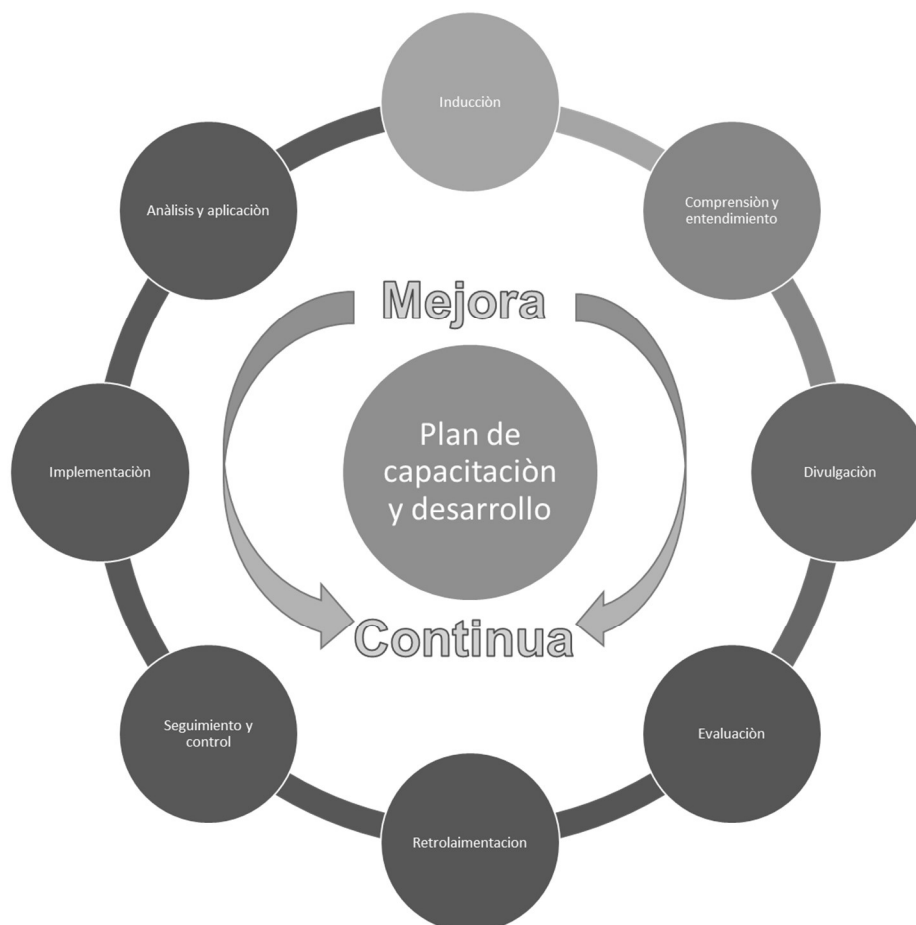


Figura 7. Plan de capacitación y desarrollo

Fuente: autoría propia

Plan de Capacitación y desarrollo

De acuerdo con el trabajo de campo realizado se propone la implementación de cursos virtuales en temas de interés no solo para los trabajadores sino también para la organización, es

así como se podría trabajar e incentivar al personal con capacitaciones de su interés en temas como atención al cliente, logística, mercadeo, que hacen parte de su día a día e influirían notablemente en la imagen de Tiendas ARA.

Teniendo en cuenta el convenio con el Sena, se recomienda la implementación de cursos para los gestores de las Tiendas y programas de capacitación en carreras técnicas, relacionados con los procesos que manejan en las Tiendas, esto contribuye al crecimiento del Gestor y se convierte en una gana-gana en la organización, dado que, motiva a que el gestor quiera seguir y realizar mejor su labora cada día.

Por otra parte, se debe mejorar la forma en que se imparten todas las capacitaciones dentro de las tiendas ARA ya que se debe hacer de una manera muy general que tenga que ver con toda la organización.

Es importante realizar un plan de carrera para que los empleados tengan motivación y se incentiven a realizar bien sus labores para así lograr los objetivos de la organización.

Para que sea una capacitación efectiva debe tener un objetivo claro, el cual debe estar acorde con el propósito de la organización JERONIMO MARTINS, esa cercanía con el cliente externo debe redundar con el cliente interno, siendo clara y efectiva; por esta razón la realización de la capacitación se debe desarrollar de tal forma que la persona que la reciba tenga pleno interés en ella, para lo cual se recomienda que el contenido tenga tres pilares:

- **SOY ARA:** Es crear sentido de pertenencia y conciencia de la sostenibilidad en toda la cadena de valor, siendo nosotros ese engrane que la une. No es simplemente una presentación del propósito, visión, valores y demás. En una apertura a una familia, es mostrar como JERONIMO MARTINS es un líder en el mercado internacional y como cada empleado hace parte de ese éxito.
- **PROYECTO PERSONAL:** Potenciar las habilidades blandas y ayudar a construir en cada uno de los colaboradores, su proyecto de vida.

- **DESARROLLO PROFESIONAL:** Una verdadera inducción al cargo y capacitación en las herramientas tecnológicas, para que con esto pueda crecer en la organización y ejercer mejor su labor.

Cada pilar cubre las necesidades de capacitación encontradas, las cuales son: Falta de pertenencia (SOY ARA), falta de proyección personal (PROYECTO PERSONAL) y falta de existencia de un plan de carrera en la organización para los Gestores de las Tiendas y desconocimiento en de las labores a su cargo (DESARROLLO PROFESIONAL).

Por otra parte, se recomienda que la capacitación sea constante, no solamente los tres días de inducción; esto conlleva a que el empleado sienta que su labor es importante y esencial para el desarrollo de los procesos y actividades dentro de la organización y que hace parte de ella como uno de sus engranes para su adecuado y exitoso funcionamiento.

Definir dos tipos de capacitación claves en la organización:

Formación laboral: Como su nombre lo indica, se refiere básicamente al conocimiento y del puesto de trabajo. Este tipo de formación es obligatoria en la organización para el desarrollo de los procesos a cargo del empleado.

Formación Profesional: Está enfocada al desarrollo profesional del empleado y a incentivar su crecimiento personal, organizacional y familiar. Esta formación ira de la mano con el convenio Sena y con otras universidades del país que puedan brindar, curso, diplomados y pre-gados, que puedan ser patrocinados por la organización y tengan un beneficio mutuo para las dos partes, generando una motivación mayor en el empleado y una mejor reputación de la organización y de su interés por el bienestar y crecimiento constante del trabajador.

Realizar capacitaciones presenciales en puestos de trabajo: Estas capacitaciones deben ser realizadas por expertos en las áreas que se manejan en las Tiendas, quienes deberán tener un entrenamiento previo en técnicas de capacitación y motivación, llevando al empleado al entendimiento de su labor y las tareas a su cargo. Esta capacitación conlleva in trabajo de campo

junto con el empleado, para que este a través de la práctica también pueda entender mejor sus actividades.

Capacitaciones virtuales: Estas deberán ser más generales y estarán enfocadas hacia el conocimiento integral de la organización. Igualmente, cursos como: Servicio al cliente, Marketing, Sistemas de gestión, Liderazgo, manejo de la aplicación SAP, pueden diseñarse e implementarse y esto contribuirá a que el empleado tenga un mayor conocimiento de su labor, pueda poner en practica diversas técnicas y contribuya al mejoramiento continuo del servicio y los procesos en las Tiendas.

Talleres sobre autocuidado y bienestar: Setos talleres tienen como objetivo la motivación del empleado y contribuyen a que este pueda ejecutar labores de autocuidado en su área de trabajo; así mismo, talleres de bienestar sobre cómo mejorar sus habilidades o aptitudes, también serán útiles para que pueda sentirse más comprometido con la consecución de objetivos y metas y esto lo lleve a un mejor desempeño y permanencia dentro de la organización.

Se recomienda crear una alianza con la ARL, con el fin de que periódicamente, se realicen jornadas de pausas activas dentro de las Tiendas, los cuales deben ser cortos, pero contribuyen al cuidado físico del empleado y al bienestar en su entorno.

Referencias

BOHLANDER, George; Snell, Scout; Sherman, Arthur. 2001, Administración de Recursos Humanos. México: Thomson Learning.

García, C, 28 mayo de 2018, *Análisis tiendas ARA*. recuperado de:
https://prezi.com/p/yrfo_romgna5/analisis-tiendas-ara/

Camacho A. (2014). Concepto 158845. *Actividades de recreación*. Mintrabajo, Recuperado de: <file:///C:/Users/diana/Downloads/ACTIVIDADES%20DE%20CAPACITACION%20RECREACION%20Y%20CULTURALES.pdf>

Código sustantivo del trabajo. Recuperado de: <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1501/CODIGO%20SUSTANTIVO%20DEL%20TRABAJO%20concordado.pdf>

Deming, E. W. (1989). *Calidad, Productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Recuperado de: http://scholar.google.com.co/scholar_url?url=http://www.academia.edu/download/39018018/CALIDAD-COMPETITIVIDAD_PRODUCTIVIDAD.doc&hl=es&sa=X&ei=sj6jX47JBf2Jy9YP3cyryAE&scisig=AAGBfm2nGT7EpuLzhEh-Cp-8iqHP9BXUbQ&nossl=1&oi=scholar

Departamento Administrativo de la Función Pública. Gestor Normativo. Ley 50 de 1990. Recuperado de: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=281

Drucker, P. (1995). *Gerencia para el Futuro*. (p. 298). Editorial Norma.

Gamarra García, O. Universidad privada del Norte: *Capacitación y Desarrollo*. Recuperado de https://www.academia.edu/19116721/CAPACITACION_Y_DESARROLLO

Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.169-198). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>

Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Ediciones Díaz de Santos. (pp.276-307). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/62707?page=3>

Juran, J.M., Gryna, F. (1994). *Método Juran: Análisis y planeación de la calidad*. Recuperado de: <http://sistemasdecalidad6to.weebly.com/uploads/4/6/5/8/46581171/metodo-juran-an%C3%A1lisis-y-planeaci%C3%B3n-de-la-calidad-juran-5ta.pdf>

LR la república, 10 de diciembre de 2019, *artículo tiendas ARA*, recuperado de: <https://www.larepublica.co/organizaci%C3%B3n/tiendas-ara-completo-600-puntos-en-colombia-con-su-reciente-apertura-en-atlantico-2942807>

Martins J.(2020). *Presentación de informes*. Recuperado de: <https://www.jeronimomartins.com/en/investors/presentations-and-reports/>

Martins, J. (2020). *Report*. Recuperado de: <https://www.jeronimomartins.com/en/about-us/what-we-do/food-distribution/ara/>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macro procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.119-122). Recuperado de: <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=175>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp. 148-179). *Desarrollo del factor humano*. Editorial

UOC. Recuperado de: <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=175>

Orozco, (2017). *El impacto de la capacitación*, UNID Editorial digital. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=RNRJDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=CAPACITACION+Y+DESARROLLO+PROFESIONAL&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjoj66Kr9rsAhVGmlkKHVr7DawQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=CAPACITACION%20Y%20DESARROLLO%20PROFESIONAL&f=false>

Reyes Leyda, (2010), *como medir el impacto de la capacitación*. Recuperado De: <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/08/como-medir-el-impacto-de-la-capacitacion-en-el-capital-humano/>

Responsabilidad, Nuestra estrategia de responsabilidad. Recuperado de: <https://www.jeronimomartins.com/en/responsibility/our-responsibility-strategy/>

Vergel, M, Martínez, J. Parra, H., *artículo de la investigación, Revista LOGOS CIENCIA & TECNOLOGÍA*. recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/320475529_Metodologia_para_elaborarplanes_de_capacitacion_en_instituciones_de_Educacion_superior_Methodologyfordevelopingtrainingplansininstitutionsofhighereducation_Metodologiaaparadesenvolverplano/link/59e7dda3458515c3630fb6d5/download

Anexos

Anexo 1. Encuesta empleados

TIENDAS ARA

ENCUESTA DE SATISFACCION DE CAPACITACION EN TIENDAS ARA

¿Usted sabe si ARA cuenta con un programa, anual, semestral, o trimestral de capacitación ?

- Sí
 No

Borrar la selección

¿Recibió capacitación y entrenamiento para el cargo al cual fue asignado?

- Sí
 No

Borrar la selección

¿Si su respuesta fue es si, cuanto tiempo estuvo en entrenamiento y cuanto duro la capacitación?

5 días

¿Considera que la capacitación dada en su cargo fue suficientemente clara y se ajusta al nivel del cargo que usted ocupa?

- Sí
 No
 Tal vez

Borrar la selección

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Tiendas ARA?

- Menos de 1 año
 Entre 1 y 2 años

¿Cuándo fue la última vez que recibió la capacitación de ARA?

- Entre 1 y 6 meses
- Entre 6 y 12 meses
- Solo la de inducción

Borrar la selección

¿Cuál fue el tema central de la última capacitación que recibió?

Puesto de trabajo

¿Cómo fue el proceso de capacitación?

- presencial
- virtual

¿Cree que la duración del programa fue lo suficientemente buena como para satisfacer tus expectativas de formación?

- si
- no
- no opina

Borrar la selección

¿Los cursos que dictan son evaluados?

- si
- no

Borrar la selección

¿Sus jefe directos realizan retroalimentación sobre los resultados de las capacitaciones?

- sí
 no

Borrar la selección

¿En que tema le gustaría recibir capacitación para mejorar su desempeño laboral

Caja _____

¿Tiene conocimiento si la empresa tiene programas de carrera interna o de promoción?

- Sí
 No

¿Tiene conocimiento si en tiendas ARA tiene programas d formación por competencias?

- Sí
 No

Borrar la selección

¿Por que medio Tiendas ARA le informa de las capacitaciones?

- folleto
 correo
 por medio del jefe
 Otros: _____

Borrar la selección

Enviar

Muestra

Muestra poblacional de 25 trabajadores de diferentes Tiendas de la ciudad de Bogotá

Pregunta número 1 de la encuesta



Gráfico 1. Pregunta número 1 de la encuesta

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la tienda Ara.

Pregunta número 2 de la encuesta



Gráfico 2. Pregunta número 2 de la encuesta

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la tienda Ara.

Pregunta número 3 de la encuesta

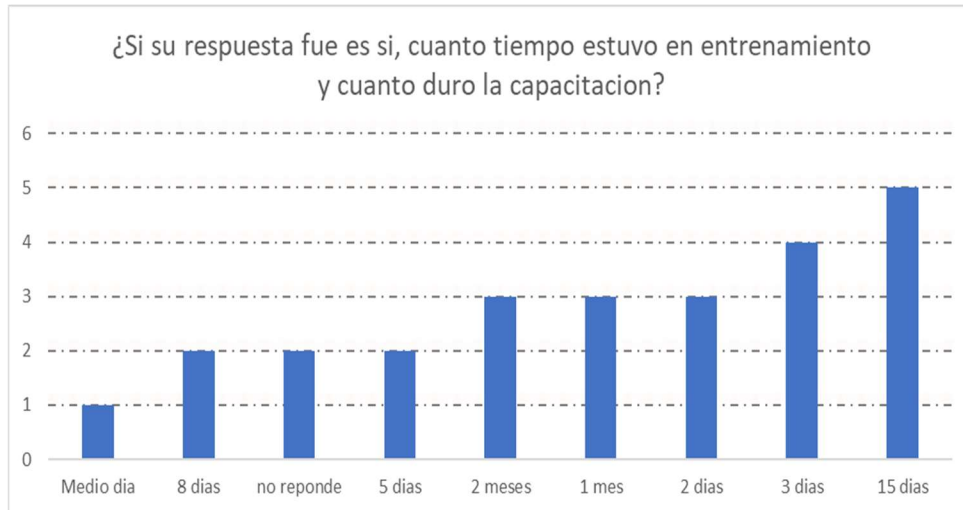


Gráfico 3.Pregunta número 3 de la encuesta

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la tienda Ara.

Pregunta número 4 de la encuesta

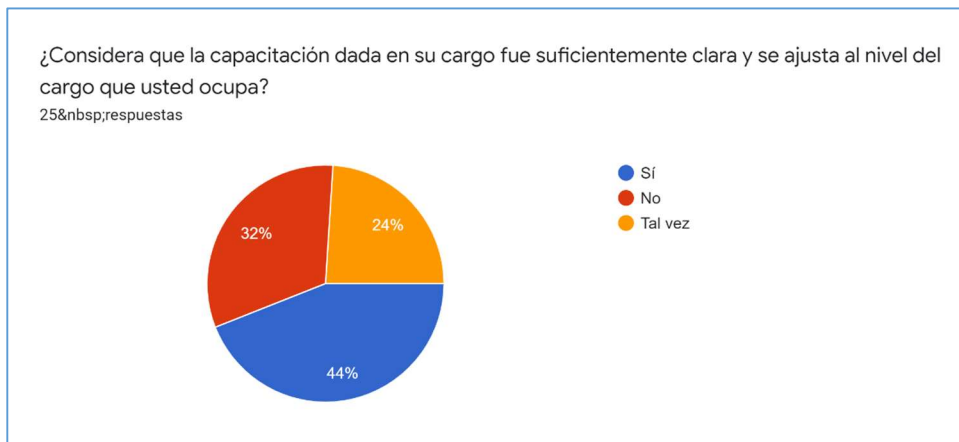


Gráfico 4.Pregunta número 4 de la encuesta

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la tienda Ara.

Pregunta número 5 de la encuesta

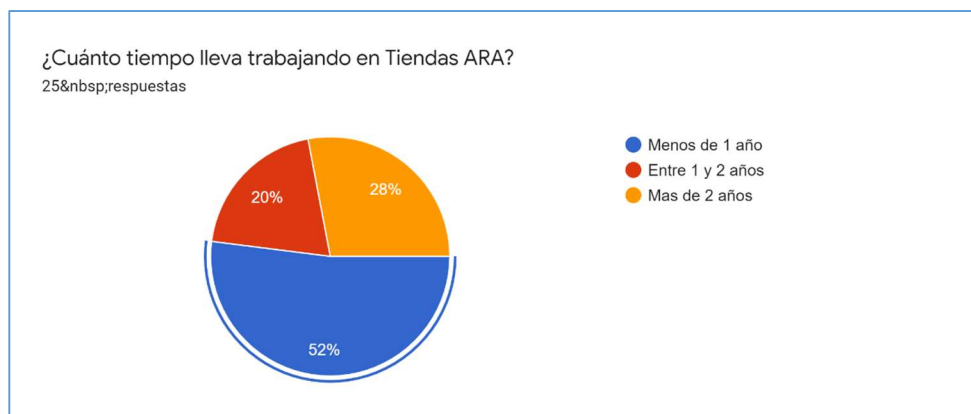


Gráfico 5. Pregunta número 5 de la encuesta

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la tienda Ara.

Pregunta número 6 de la encuesta

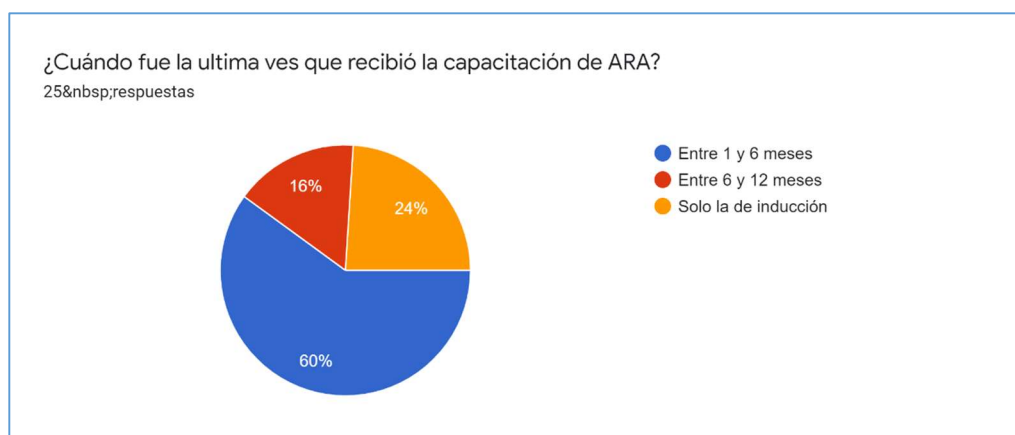


Gráfico 6. Pregunta número 6 de la encuesta

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la tienda Ara.

Pregunta número 7 de la encuesta

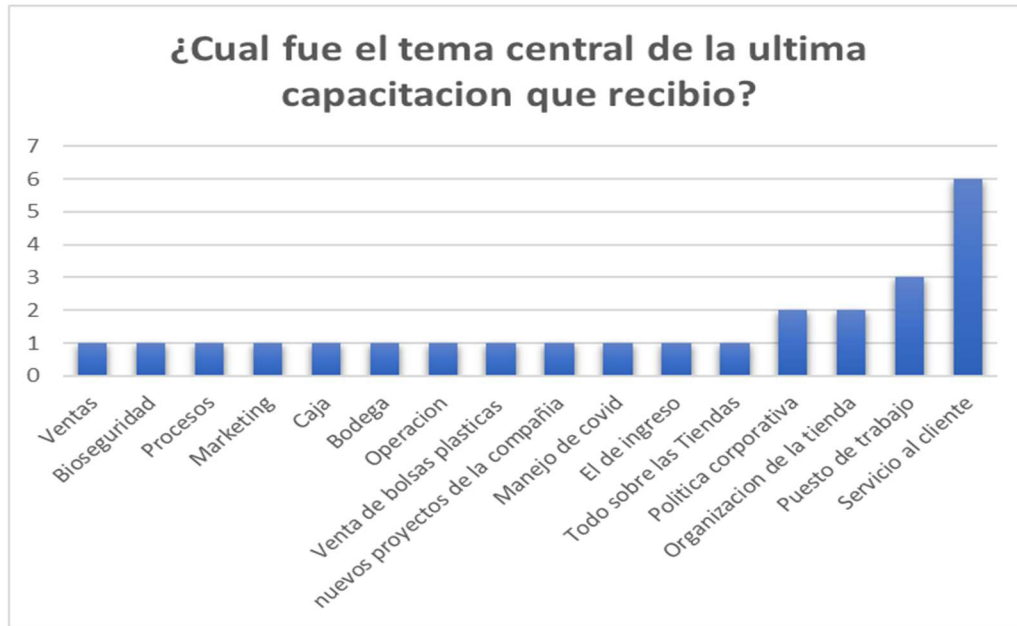


Gráfico 7. Pregunta número 7 de la encuesta

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la tienda Ara.

Pregunta número 8 de la encuesta

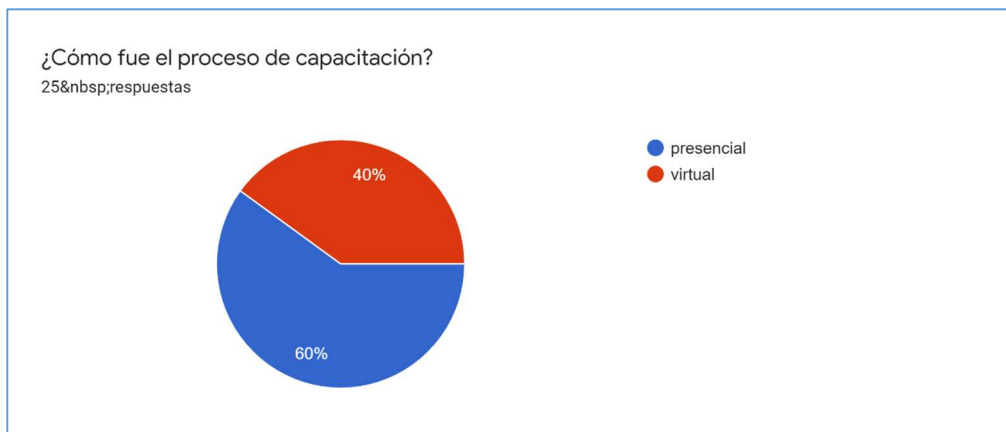


Gráfico 8. Pregunta número 8 de la encuesta

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la tienda Ara.

Pregunta número 9 de la encuesta

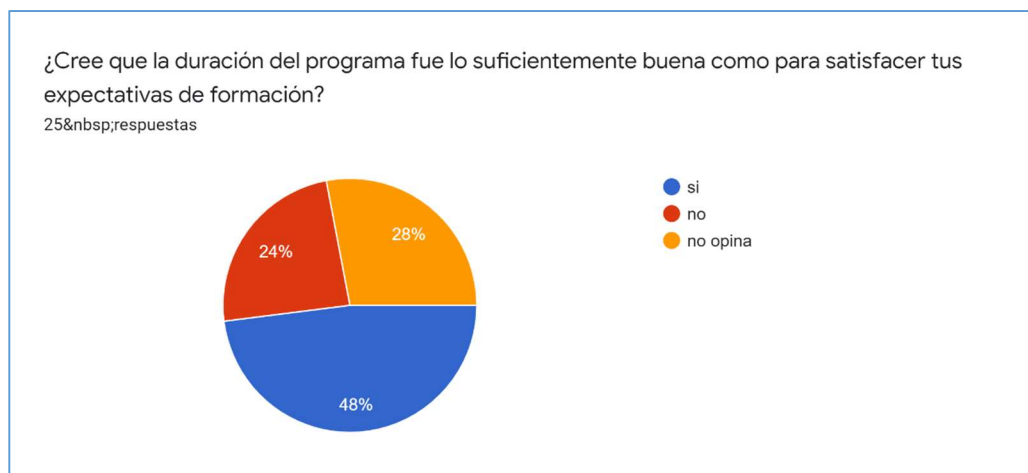


Gráfico 9. Pregunta número 9 de la encuesta

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la tienda Ara.

Pregunta número 10 de la encuesta

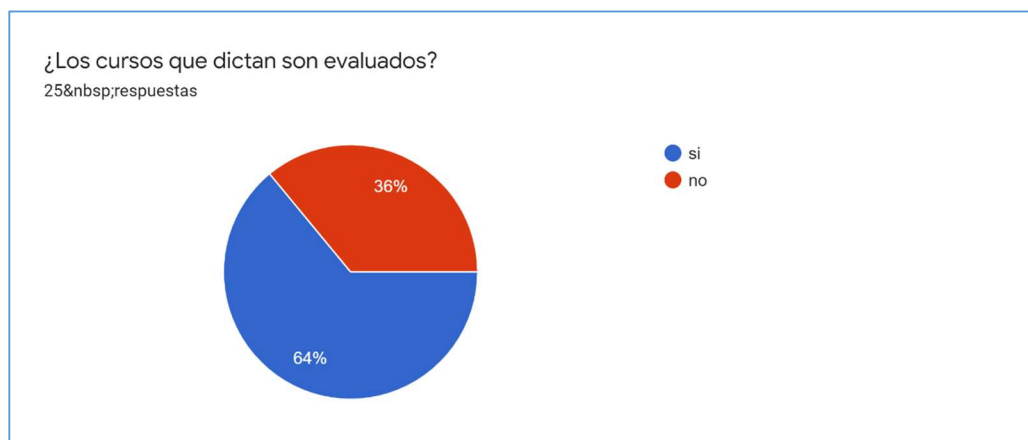


Gráfico 10. Pregunta número 10 de la encuesta

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la tienda Ara.

Pregunta número 11 de la encuesta



Gráfico 11. Pregunta número 11 de la encuesta

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la tienda Ara.

Pregunta número 12 de la encuesta

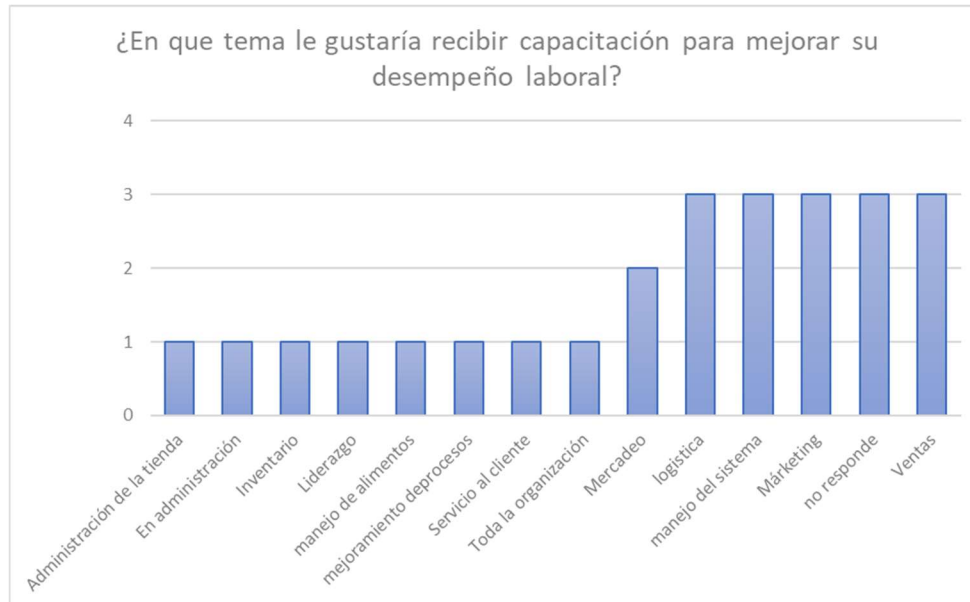


Gráfico 12. Pregunta número 12 de la encuesta

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la tienda Ara.

Pregunta número 13 de la encuesta

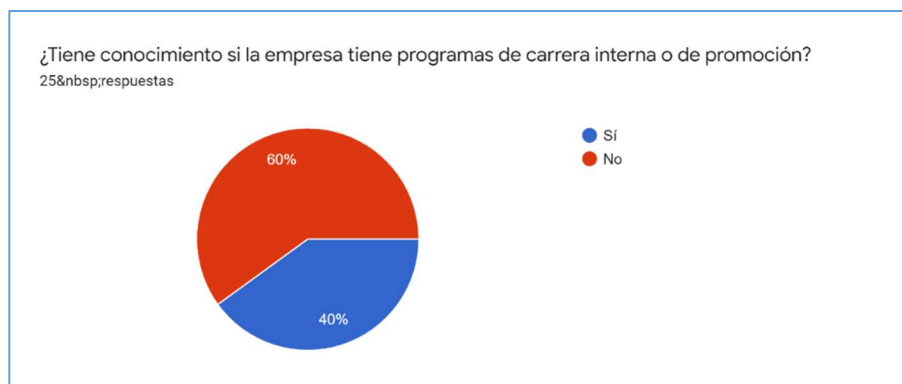


Gráfico 13. Pregunta número 13 de la encuesta

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la tienda Ara.

Pregunta número 14 de la encuesta

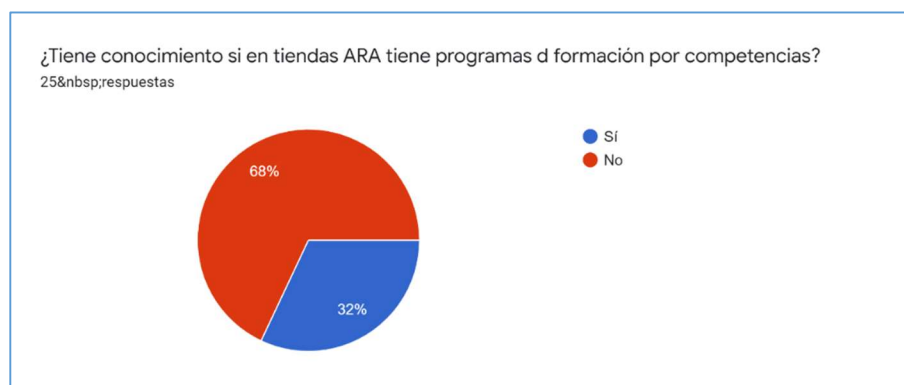


Gráfico 14. Pregunta número 14 de la encuesta

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la tienda Ara.

Pregunta número 15 de la encuesta



Gráfico 15. Pregunta número 15 de la encuesta

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la tienda Ara.

Anexo 2. Plan de beneficios



PLAN DE BENEFICIOS E INCENTIVOS

1. Prestaciones de ley para todos los empleados
2. Bonos por productividad y rendimiento
3. Pago de viáticos y transporte cuando se producen traslados
4. Servicio de guardería para los hijos de empleados, hasta los 5 años
5. Crecimiento personal y profesional certificado
6. Tarjetas de regalo a empleados y descuentos especiales en todas las tiendas.