



**I  
U  
A** INSTITUTO  
UNIVERSITARIO  
AERONAUTICO

FACULTAD DE EDUCACION A DISTANCIA

*Licenciatura en Recursos Humanos*

Proyecto Final de grado

*Propuesta de mejora sobre el Pilar de gestión de las  
personas, en una empresa de alimentos*

**Integrantes:** Busdrago Marinelli, Ezequiel Omar

**Tutor:** Lic. Matías Montoya

Córdoba, 2014



## **Agradecimientos**

A mi Padres Sergio y Miryam por el apoyo incondicional todos estos años, por ser el motor necesario para poder subir un escalón más en mi vida.

A mis hermanos Nicolás y Lucas por ser excelentes compañeros y a mis tíos por cumplir el rol de padres tantas veces a lo largo de estos años.

A Arcor, que me dio la oportunidad, abriéndome sus puertas en Agosto del 2012 para formarme como persona y así poder empezar a formar mi vida profesional.

Al excelente grupo de Personas que trabajan en RR HH de Colonia Caroya, Emilia, Araceli, Juan y Mariela por transmitirme sus conocimientos y experiencias y en especial a Matías Montoya quien me guio todo este tiempo y es una pieza clave para la realización del presente proyecto.

Muchas gracias



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	5
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	6
PLANTEO METODOLÓGICO .....	12
Delimitación Provisoria del Problema.....	17
MODELO	
TEORICO.....	18
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	41
Conclusión Diagnóstico.....	47
PROPUESTA DE MEJORA .....	51
Objetivos de la Propuesta .....	51
Objetivo General.....	51
Objetivos Específicos .....	51
Plan de Acción.....	53
Etapas .....	
1. Fortalecimiento previo/ inicial .....	56
2. Designación de integrantes .....	57
3. Actualización del relevamiento de habilidades .....	60
4. Procesamiento de los datos y la creación de un ámbito para la transferencia .....	65
5. Fortalecimiento de instrumentos ya existentes .....	78
6. Indicadores.....	70
Sugerencias para la Correcta Implementación de la Propuesta .....	77
CONCLUSIÓN .....	78
BIBLIOGRAFIA .....	80
ANEXOS .....	82



## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Sistema de Recursos Humanos.....	19
Tabla 2 Estimación de las necesidades.....	21
Tabla 3 Tabla SGI.....	29
Tabla 4 Estructura SGI.....	32
Tabla 5 Modelo AEI.....	33
Tabla 6 Objetivos delPilar.....	34
Tabla 7 Pilar del PGP.....	38
Tabla 8 Criterios de autoevaluación.....	43
Tabla 9 Escala de moldeadores.....	44
Tabla 10 Moldeadores.....	45
Tabla 11 Total maquinistas EMPLE 012-030.....	46
Tabla 12 Maquinistas EMPLE 012-030.....	46
Tabla 13 Habilidad maquinista EMPLE 012-030.....	46
Tabla 14 Nivel de conocimientos maquinista.....	46
Tabla 15 Resultado de evaluacion de puestos titulares.....	49
Tabla 16 Situación actual vs objetivos de linea.....	50
Tabla 17 Nivel de conocimiento actual.....	50
Tabla 18 Gantt para implementación de la propuesta.....	55
Tabla 19 Nuevos criterios para matriz de información.....	63
Tabla 20 Herramientas para recolección de información.....	84
Tabla 21 Flujograma de proceso.....	93
Tabla 22 Escala de colores.....	98
Tabla 24 Matriz de conocimientos y habilidades.....	107
Tabla 25 Lección de un Punto /LUP).....	109
Tabla 26 Pasos para cumplir con OJT.....	110

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Operario N° 1.....	98
Gráfico 2 Operario N° 2.....	99
Gráfico 3 Operario N° 3.....	99
Gráfico 4 Moldeadores.....	100
Gráfico 5 Maquinista N°1 EMPLE 029-059.....	100
Gráfico 6 Maquinista N°2 EMPLE 029-059.....	101
Gráfico 7 Maquinista N°3 EMPLE 029-059.....	102
Gráfico 8 Maquinista N° 4 EMPLE 029-059.....	102
Gráfico 9 Maquinista N°1 EMPLE 012-030.....	103
Gráfico 10 Maquinista 2 EMPLE 012-030.....	103
Gráfico 11 Maquinista N°3 EMPLE 012-030.....	104
Gráfico 12 Maquinista N°4 EMPLE 012-030.....	105
Gráfico 13 Maquinista N° 5 EMPLE 012-030.....	105
Gráfico 14 Maquinista N° 6 EMPLE 012-030.....	106
Gráfico 15 Maquinista N° 7 EMPLE 012-030.....	106
Gráfico 16 Maquinista N° 8 EMPLE 012-030.....	106



## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene por objeto integrar y potenciar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Licenciatura de RRHH, cursada en el Instituto Universitario Aeronáutico, mediante un proyecto de intervención que me permita aplicar con creatividad, iniciativa y criterio profesional, soluciones eficientes a los problemas que se presentan frente a la realidad organizacional.

En este trabajo se aborda un proyecto de intervención que permite evaluar y diagnosticar cómo se aplica el proceso de capacitación dentro de una línea de producción de alimentos y cómo se relaciona un equipo de mejora continua llamado “Pilar de Gestión de las Personas” que lidera RRHH con los procesos productivos, la capacitación, los indicadores de la línea, la gente y los jefes.



## **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

Arcor es una empresa multinacional de origen familiar que nació en el interior de la provincia de Córdoba y hoy cuenta con plantas en la región de Sudamérica y opera en más de 122 países<sup>1</sup>.

Fue fundada en 1951 en la ciudad de Arroyito, Córdoba (Argentina), con el objetivo de elaborar alimentos de calidad accesibles para consumidores de todo el mundo.

Con un crecimiento sostenido, la compañía se consolidó en un grupo industrial que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, galletas, chocolates y helados.

Gestionando sus negocios de manera sustentable, Arcor desarrolla marcas líderes que son preferidas por consumidores de los cinco continentes. Su amplia gama de productos es de alta calidad y diferencial. Además, elabora productos que contienen ingredientes funcionales y promueven un estilo de vida saludable.

En la actualidad, Grupo Arcor es la principal empresa de alimentos de Argentina, el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú y a través de Bagley Latinoamérica SA, la sociedad conformada con el Grupo Danone para los negocios de galletas, alfajores y cereales en Latinoamérica, es una de las empresas líderes de la región.

### **Grupo Arcor hoy**

- Es la principal empresa de alimentos de Argentina.
- Es el primer productor mundial de caramelos.
- Es el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú.

---

<sup>1</sup> La información que se presenta en este apartado es obtenida de las siguientes fuentes: Página web de la empresa (intranet); Internet; Información brindada por personal de la empresa (jefe de Recursos Humanos).



- Es una de las empresas líderes de la región a través de Bagley Latinoamérica SA, la sociedad conformada con el Grupo Danone para los negocios de galletas, alfajores y cereales en Latinoamérica.
- Exporta a más de 120 países de los cinco continentes.
- Desarrolla marcas altamente reconocidas.
- Emplea cerca de 20 mil personas de distintas partes del mundo.
- Posee 39 plantas industriales: 29 en Argentina, 5 en Brasil, 3 en Chile, 1 en México y 1 en Perú.
- Tiene unidades productivas certificadas bajo las normas internacionales ISO 9000 e ISO 14000.
- Cuenta con 13 oficinas comerciales a lo largo de América, Europa, África Asia, y 19 centros de distribución en Latinoamérica.
- Desarrolló un modelo de distribución minorista considerado de categoría mundial.
- Está integrada verticalmente en sus insumos estratégicos.
- Es líder argentino en la producción de cartón corrugado.
- Elabora el *packaging* de sus productos.
- Es uno de los principales productores argentinos de leche.
- Desarrolla sus negocios a través de una gestión sustentable.

A través de sus negocios, Grupo Arcor busca satisfacer las necesidades de sus consumidores, brindando una oferta exclusiva y con una gran variedad de productos.

Es por eso que, a través de una constante innovación, desarrolla un amplio portfolio de marcas a través del cual establece una relación basada en la calidad, seguridad, garantía y confianza con los consumidores de todo el mundo.

Realiza más de doscientos lanzamientos por año y desarrolla marcas líderes que son preferidas por personas en más de 120 países de los cinco continentes.



## **Un destacado crecimiento en América del Sur**

Arcor participa en el negocio de chocolates desde el año 1970 y, en la década del '90, reforzó su actividad a través de la construcción de dos plantas modelo para la producción exclusiva de chocolates, una en Argentina, ubicada en Colonia Caroya (Córdoba) y otra en Brasil, en el estado de San Pablo.

Hooy cuenta con 6 unidades industriales en Latinoamérica desde donde abastece las necesidades del Grupo en todo el mundo. Sus productos se distribuyen en más de 100 países con una creciente participación en el mercado de exportación que avala su calidad, su eficiencia productiva y la fidelidad de sus consumidores.

Arcor es líder absoluto del mercado argentino de chocolates y es la única compañía presente en todas las categorías.

Asimismo, ocupa una de las principales posiciones en el mercado chileno y es líder absoluto en el segmento de bombones. Tanto en Brasil como en el resto de Latinoamérica se caracteriza por haber tenido un progresivo desarrollo en los últimos años.

En un negocio donde la fidelidad y confianza del consumidor son clave, Arcor supo capitalizar una cartera de marcas de gran importancia para todas las categorías de productos, entre las que se destacan Bon o Bon, Cofler, Tofi, Águila, Rocklets, Tortuguita, Nikolo, Hamlet, Cabsha, Sapito, Golpe y Chokko Snack.

Una búsqueda consistente para satisfacer a sus consumidores, deleitando a personas de distintas edades a las que, además, les ofrece valores adicionales.

Arcor elabora una amplia variedad de chocolates entre los que se destacan: bombones y bocaditos, tabletas, confitados, chocolates para taza y productos de repostería, chocolates infantiles, obleas bañadas, barras con chocolate y productos estacionales para fechas relevantes como Pascuas, Halloween, Navidad, etc.

Fuera de toda la presentación, a nivel grupo y empresa del Grupo Arcor, la planta donde se realizara el proyecto de grado es la planta de Colonia Caroya, la cual se destaca por su reconocida experiencia en el desarrollo permanente de chocolates.

Desde sus inicios, la Planta Caroya ha sabido diferenciar sus productos del resto de las alternativas que presenta la industria del chocolate. Por la calidad y exquisitez en su sabor, los productos que se elaboran en este complejo son elegidos por la mayor parte de los consumidores.





La planta de Chocolates se encuentra situada en la localidad de Colonia Caroya, Provincia de Córdoba, República Argentina, al norte de la ciudad de Córdoba, capital de la provincia. Allí las principales actividades son la vitivinicultura, el turismo, la agroganadería y la industria.

El Complejo cuenta con alrededor de 700 personas, con un aumento estacional de la dotación en los meses de octubre a diciembre para la producción de los huevos de pascua. Los chocolates que se elaboran allí son únicos en la industria: bombones y bocaditos, tabletas, confitados, chocolates para taza y productos de repostería, chocolates infantiles, obleas bañadas, barras de chocolate y productos estacionales (Pascuas, Halloween, Navidad, etc.).

Particularmente, durante la década del 90, se verificó en Argentina un crecimiento sostenido en las ventas de golosinas a base de chocolates. Entonces la empresa Arcor decidió ampliar la capacidad de producción en las plantas de Arroyito (Córdoba) y Misky (Tucumán).

La creciente y cada vez más diversificada demanda (especialmente en los segmentos de chocolates relleno y confitados) llevó al estudio de diversas alternativas, concluyendo que la producción de todos los productos que involucren chocolate debería centralizarse en una sola planta.

Es así como en Abril de 1994 se inaugura la planta de chocolates de Colonia Caroya, donde se comenzó elaborando setenta productos.

Con un volumen de producción de aproximadamente 150 toneladas diarias, se estimó que un 65% del total de ventas de chocolates del Grupo Arcor provendría de esta planta.

Desde sus inicios, el grupo de pioneros que fundó Arcor tenía una ideología central. Una premisa que nutre el accionar de esta empresa conforme a los valores que guían nuestra conducta, desarrollando una verdadera "Cultura Arcor". Una cultura que define su dinámica organizacional en la consolidación de un proyecto empresario compartido, que se expresa en la vocación de satisfacer a personas de todo el mundo con productos de calidad a un precio justo.



## VISIÓN

Ser la empresa N° 1 de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional.

## MISIÓN

Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente a través de una gestión basada en procesos sostenibles.

## VALORES

**Integridad:** asumir una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable.

**Compromiso:** concebir una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda nuestra gente hacia el logro de resultados.

**Respeto:** mantener una actitud prudente que nos orienta al crecimiento con espíritu de autocrítica y conciencia de nuestras virtudes y debilidades.

**Confianza:** construir relaciones basadas en la consideración personal y profesional brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos vinculamos.

**Liderazgo:** sostener una visión de largo plazo que nos impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos que disponemos.



## PRINCIPIOS ÉTICOS

- Actuar con transparencia y respetar los acuerdos establecidos con los diferentes públicos con los que la empresa se vincula, promoviendo relaciones duraderas y de confianza.
- Emplear los más altos estándares disponibles de calidad y servicio, buscando satisfacer a nuestros clientes y consumidores.
- Generar formas innovadoras de crecimiento y desarrollo que agreguen valor a la compañía y a sus accionistas.
- Promover una comunicación fundamentada en la veracidad de las informaciones y de los hechos.
- Proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable que estimule la iniciativa, la creatividad y el crecimiento continuo del capital humano de la empresa.
- Contribuir al desarrollo integral de las comunidades en donde actuamos y de la sociedad en general, respetando sus culturas y costumbres.
- Establecer una gestión sostenible de los procesos, basada en un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales.
- Respetar las leyes y convenciones nacionales e internacionales integrando nuestra cadena de valor en este compromiso, y promoviendo un contexto comercial sustentable y competitivo.



## PLANTEO METODOLÓGICO

Se realizara un trabajo de intervención en una línea de producción de alimentos que cuenta con una población de 16 personas.

Se lograra recabar la información a través del siguiente procedimiento el cual se centra en tres actividades básicas que se concretarán mediante planes de intervención

- a) **Recolección de datos** destinada a reunir un conjunto de información relacionada con las variables a investigar.
- b) **Organización sistemática y análisis** de dicha información.
- c) **Elaboración de inferencias** que permitan obtener interpretaciones generales.
- d) **Explicitación del diagnóstico** propiamente dicho.

Siguiendo con esta metodología para la recolección de datos, las técnicas que se utilizan son las siguientes:

- Análisis documental
- Entrevistas con diferentes colaboradores
- Relevamiento de habilidades

### Análisis Documental

El análisis documental será necesario para comprobar procedimientos relacionados a la gestión de la capacitación, como así también los resultados de la misma. La ventaja de esta herramienta es que la información es de primera mano, es la fuente. La desventaja puede ser el trabajo arduo que demanda gran cantidad de tiempo, demasiada información para procesar a la hora de realizar un análisis documental y puede ocurrir que la información se encuentre desactualizado.

Se analizaran diferentes tipos de documentos que se describen a continuación

**Detección de necesidades de capacitación:** Registro para la determinación de los requerimientos de formación, capacitación y entrenamiento para un sector particular, en un periodo definido.



**Control de distribución:** Registro de control de recepción del formulario de detección de necesidades de capacitación. Puede ser en formato electrónico o papel.

**Plan anual de capacitación:** Planificación sistemática de las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de la empresa, con el fin de propiciar la mejora en el desempeño individual de los colaboradores y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa en un periodo determinado.

**Solicitud de capacitación no planeada:** Registro de solicitud de formación fuera de plan anual de capacitación (detectada fuera de la etapa de planificación).

**Cronograma de capacitación:** Detalle cronológico de capacitaciones a desarrollarse a lo largo del año, con especificación de: actividad, lugar y horario, destinatarios, cantidad de asistentes programados, duración e instructor a cargo de cada actividad.

**Reporte interno de gestión:** Reporte interno de gestión que detallada mensualmente la evolución del plan anual de capacitación y las actividades no planeadas programadas.

**Evaluación nivel 1 – Satisfacción:** Registro individual para la medición de la satisfacción de los asistentes a actividades de formación interna y/o in company.

**Perfil de puesto por competencias:** Detalle de los requerimientos exigidos para un puesto determinado, en cuanto a: contactos requeridos, condiciones ambientales; riesgos en el puesto de trabajo; formación y competencias necesarias; experiencia previa deseable; capacitación a realizar; etc.-

**Planificación de niveles de evaluación de la capacitación:** Registro para la planificación de los niveles de medición de la eficacia de la capacitación: nivel 1 (satisfacción), nivel 2 (conocimiento), nivel 3 (aplicación), nivel 4 (ROI).

**Registro de asistencia:** Formulario para el registro de asistencia a las actividades de capacitación. Es la fuente de datos primaria para la actualización de la base de datos electrónica (PeopleSoft 9.0).

**Resumen de formación alumnos:** El resumen de formación individual es generado a solicitud del interesado. Se resguarda en soporte magnético, con backup diario y mensual.

**Informe evolución capacitación:** Resumen mensual del avance de las actividades de capacitación (áulica y OJT).



**Informe evolución del nivel de conocimiento de planta:** Tablero de control del nivel de conocimientos alcanzado en la matriz de habilidades, aperturado por planta, sector y/o línea de producción específica.

## **Entrevista**

En este apartado se realizarán preguntas abiertas dirigidas al Gerente de Recursos Humanos de la división chocolates, buscando la mayor cantidad de información sobre el sector, la entrevista se desarrolló siguiendo diferentes ítems abarcando la mayor cantidad de conceptos posible (Ver anexo 6).

Además, se realizarán entrevistas a los empleados titulares de la línea analizada, para conocer los efectos de la capacitación en el puesto de trabajo y cómo se articulan los conocimientos.

## **Relevamiento de habilidades**

Se procederá a relevar todas las habilidades necesarias para la persona pueda desempeñarse correctamente en el puesto de trabajo.

Es importante utilizar una "metodología de buena práctica" para fijar objetivos y prioridades de capacitación y desarrollo, y para gastar el dinero.

La utilización de esta herramienta permitirá, por una parte, conocer todas las actividades que se desarrollan en la línea, y a su vez, y no menos importante para la realización del proyecto de grado, conocer el nivel de conocimiento que posee cada operario que determinarán las acciones de mejora a realizar en el proyecto

Como principal desventaja en su utilización, es el tiempo que se demora en la realización del relevamiento y posterior evaluación, a su vez la tabulación de los datos resulta tediosa. Pero como aspecto positivo se logra recolectar información valiosa de primera mano.



## **Objetivo del Relevamiento**

Todo relevamiento de necesidades de capacitación tiene un objetivo concreto. Cuando finaliza, la Dirección de la organización y el Gerente de Recursos Humanos y la Dirección deberán poder:

- 1) Conocer las necesidades de capacitación y desarrollo de toda la empresa, con especificación de:
  - a) Conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para la situación actual y para el futuro previsible.
  - b) Prioridades en términos de temas y de poblaciones a entrenar o desarrollar.
- 2) Sobre esta base, estar en condiciones de decidir sobre acciones de capacitación y desarrollo teniendo en cuenta:
  - a) Puntos de urgencia.
  - b) Valor agregado a la gestión actual o futura.
  - c) Costos, en términos de gastos directos y de tiempo del personal de la empresa.



### **OBSERVACIÓN DIRECTA:**

La observación directa estructurada teniendo para tal fin una guía de observación pautada. La ventaja de esta herramienta es que se percibe de manera directa y confiable el comportamiento o conducta manifiesta. Puede llegar a ser una desventaja la incorporación de un observador al “campo” donde tiene que realizar la observación, y la posible subjetividad del observador.

El proceso de observación directa se desarrollará de dos maneras distintas: por un lado se realizará una observación directa, acompañado con el supervisor de la línea, para poder entender los procesos que aquí se desarrollan y qué es lo que realiza cada operario.

Y por otro lado, en segunda instancia, se realizará una observación directa sin la presencia del supervisor, que permita a los operarios realizar su trabajo sin presión por parte de la mirada atenta del supervisor, buscando interpretar aspectos de comunicación entre ellos, organización de la línea y demás tareas.

El planteo metodológico cuenta con el siguiente **objetivo:**

“Optimizar un sistema de información que le permita a la organización que su personal adquiera los conocimientos, habilidades y competencias para cumplir con los objetivos de la línea/sector propuestos por la empresa”





## **Delimitación Provisoria del Problema**

En lo que respecta a la delimitación provisoria del problema la empresa analizada cuenta con documentación y formularios para recolectar información valiosa de los empleados desactualizada desde hace 3 años lo cual impide cumplir con los estándares propuestos por la dirección.

Hoy en día la línea elegida para la realización del proyecto cuenta con un nivel del conocimiento del 84% cuando lo exigido es del 97%

Lo que genera que el 13% que dista entre el conocimiento real y el deseado no pueda ser solucionado, siendo este el verdadero problema de la línea, que representa la delimitación del problema central que dio el motivo para la realización del presente proyecto de grado



## MODELO TEÓRICO

Tomando en cuenta la teoría de sistemas, se entiende que empresa es un sistema dentro de otro sistema mayor del cual recibe información para su funcionamiento y al cual aporta a través de sus procesos. A su vez la empresa está conformada por sistemas que interactúan entre sí en pos de un objetivo organizacional. Cada uno de estos subsistemas contribuye de manera particular para la consecución de los objetivos. (Ludwig Von Bertalanffy, 1950)

Entre ellos podemos mencionar, el sistema de comercialización, administración, producción.

Pero, puntualmente el sistema a desarrollar que integra la organización, junto con los nombrados anteriormente, es el de Recursos Humanos, que tiene como finalidad determinar entre otras cosas quiénes trabajarán en la organización, qué harán las personas en la empresa, cómo mantener a las personas trabajando, cómo preparar y desarrollar a las personas.

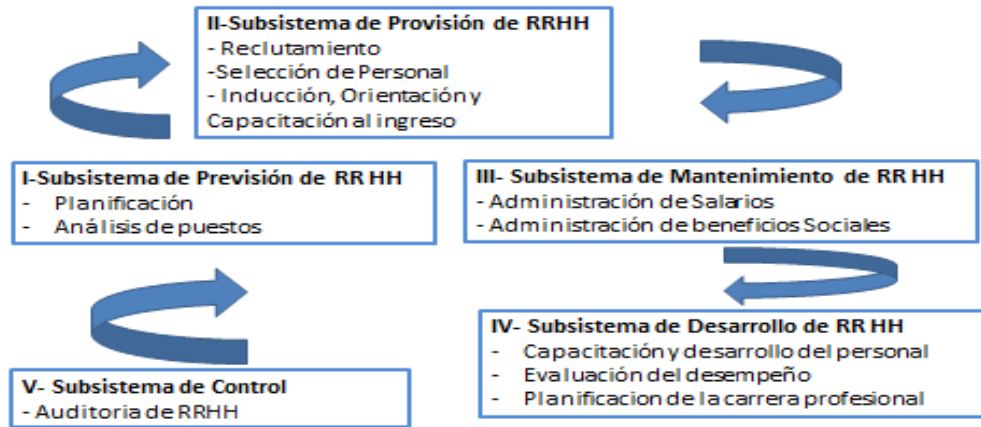
El sistema de Recursos Humanos está conformado por:

- Subsistema de provisión de RRHH
- Subsistema de previsión de RRHH
- Subsistema de mantenimiento de RRHH
- Subsistema de control RRHH



El mismo se representa en el siguiente gráfico

**Tabla 1 Sistema de Recursos Humanos**



**Fuente:** Guía de Administración de Recursos Humanos, Instituto Universitario Aeronáutico año 2007

Dentro del subsistema de desarrollo de recursos humanos el “sistema de capacitación” es el proceso que se lleva a cabo para generar condiciones para aprender y modificar conocimientos, para ampliarlos tanto al puesto actual como en funciones futuras. Dicho proceso comienza con la detección de necesidades en función de los objetivos de la organización, debiendo seguir la siguiente secuencia:

- Identificación de las necesidades de capacitación y establecimiento de objetivos de capacitación.
- Elaboración de un programa de capacitación.
- Implementación del programa de capacitación.
- Evaluación del programa de capacitación.

Siguiendo lo comentado anteriormente y destacando el factor competitivo de los recursos humanos hoy en día, al igual que la tecnología, la capacitación es una herramienta que administrada estratégicamente le permite a la empresa diferenciarse del resto. Para lograrlo, Silíceo (1996) propone una actividad planificada fundada en



necesidades reales de capacitación destinada a crear oportunidades de aprendizaje que permitan el cambio en los conocimientos, destrezas, actitudes y demás competencias, con el objeto de acortar la brecha que existe entre las exigencias del puesto y las características del empleado, y de esta forma alcanzar mayores y mejores niveles de desempeño.

Buscando de reducir la ignorancia con respecto a otros temas y la obsolescencia de conocimientos sin actualizar, ayudado de esta forma a enfrentar los cambios en la manera de hacer las cosas, y transformaciones en el concepto de trabajo.

La capacitación tiene como propósito preparar al empleado al ingreso de su actividad laboral, mejorar su desempeño, actualizar, mantener y reforzar la cultura de la organización y prepararlo para los desafíos que pueda ocasionar el entorno cambiante dotándolos de nuevas competencias.

De acuerdo al aprendizaje que se desea logra, la capacitación puede clasificarse en: adiestramiento, instrucción, entrenamiento, capacitación propiamente dicha, educación y formación.

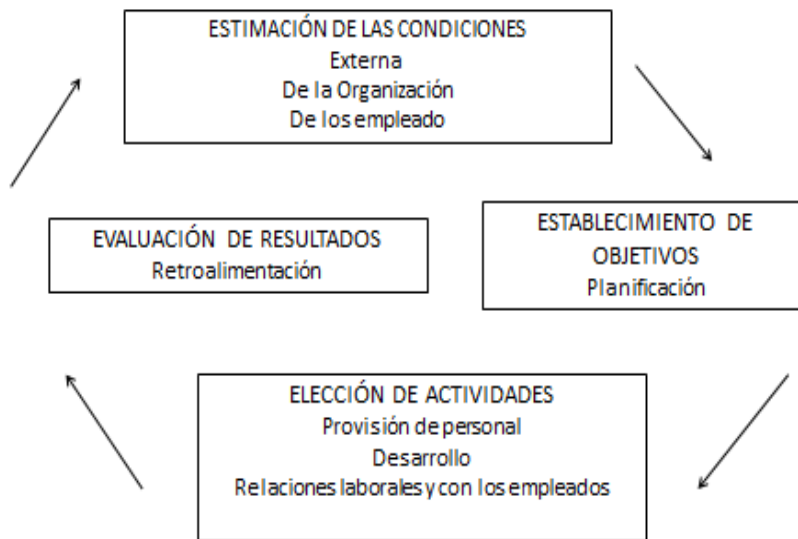
Teniendo en cuenta la variable del tiempo, la capacitación se ubica como inducción (al ingreso de la relación laboral), como capacitación técnica (cuando se capacita dentro del puesto de trabajo) y formación (cuando se capacita para un puesto futuro).

Otro aspecto a tener en cuenta para orientarse y entender cómo funciona la capacitación en las organizaciones, es comprender quiénes son los responsables por la capacitación, por un lado tenemos: la dirección de la empresa (quienes aprueban los presupuestos), responsables del área (encargados de detectar las necesidades de capacitación) y los responsables de la organización (quienes tienen a cargo llevar adelante la actividad de capacitación) y el destinatario (es decir. a quien va dirigida la capacitación).

Como mencioné anteriormente, detectar las necesidades de capacitación es imprescindible para comenzar el proceso. Para esto, basándome en los aportes de T Milkovich y John Boundrean (1994) según el “modelo de etapas y relaciones de la formación”, se puede establecer que las necesidades se estiman de:



Tabla 2 Estimación de las necesidades



**Fuente:** Guía de Administración de Recursos humanos, Instituto Universitario aeronáutico año 2007

- Análisis de la organización
- Análisis de la tarea y de las capacidades, habilidades y conocimientos
- Análisis de la persona

Es necesario, además del análisis, comprobar si la capacitación brinda los resultados obtenidos. Es preciso, para eso, medir la actividad de la capacitación a través de la evaluación de la misma, la cual deberá planificarse, luego se establecerán los objetivos para poder, más adelante, realizar un análisis de necesidades subsecuentes para la planificación de programas futuros, además de asegurar el retorno de la capacitación.

Es importante para cumplir con los pasos del proceso y dar fin a las necesidades de capacitación para el logro de los objetivos tanto a nivel organizacional como a nivel personal, un accionar sinérgico por parte de la gestión de la capacitación y el resto de las gestiones de la empresa, es decir, un esfuerzo por parte de todos los sectores de la organización.



En tanto : “la capacitación puede definirse como ayudar a las personas para que aprendan”, desde mi manera de ver las cosas considero que es totalmente necesario que las personas se ayuden las unas a las otras, transmitiendo no solo conocimiento sino que también actitudes y aptitudes, ya que el ser humano es una persona que vive en sociedad y se nutre de ella para formar conocimientos, visiones, maneras de pensar, para lo cual ayudarse entre sí permite a las personas trasladar los conocimientos adquiridos a su ámbito laboral. (Trevor Bentley, 1993)

Somos seres sociales y como tales necesitamos de otros seres sociales para el desarrollo de nuestra vida en sociedad

Blake (2001) reconoce la capacitación como una versión del fenómeno educativo dentro del campo de las organizaciones, el cual se fue desarrollando hasta componer uno de los campos más dinámicos llamado “educación no formal”.

También menciona cuatro particularidades de la capacitación: Utilidad, Decisión, Oportunidad y, por último, Compromiso con el resultado

**Utilidad** o destino de lo que se aprende: por qué y para qué del aprendizaje. Por qué: son los motivos o fuerzas que empujan a buscar soluciones en la capacitación. Y los para qué son los objetivos y propósitos que se buscan alcanzar a través de la capacitación.

**Decisión:** por qué se decide brindar dicha actividad, a qué principios responde, si se busca capacitar por capacitar o se realiza en post de un objetivo.

**Tiempo y oportunidad:** en referencia al momento de la capacitación es necesario tener en cuenta la oportunidad de la misma, manteniendo una actitud reactiva ante las diversas necesidades emergentes. En cuanto el tiempo, es otro de los parámetros que marcan a tener en cuenta, ya que resulta clave para el desarrollo de la capacitación. Es importante no realizar una actividad que se torne pesada por su duración, ni que sea muy rápida, es decir, que se necesita diagramar la capacitación en un periodo de tiempo en el cual se puedan brindar los contenidos teóricos y que a su vez el destinatario de la capacitación no se sienta sobrecargado.



**Compromiso con el resultado:** aquí es donde interviene el grado de conocimiento, aptitudes y actitudes del capacitador frente al dictado de la actividad, ya que el resultado depende en gran medida de su desempeño y competencias técnicas y de docencia. A su vez, también interviene el compromiso que tengan los altos dirigentes, pues son estos quienes dan el visto bueno para que se brinde la actividad. No existe peor enemigo de la calidad de los aprendizajes que el desinterés y la falta de compromiso del superior.

Es decir, entonces, que la capacitación tiene un significado más abarcativo, como mencioné anteriormente, no es una herramienta aislada ya que necesita de la colaboración y la sinergia de todas las personas que forman parte de la organización partiendo de una real detección de necesidades los problemas para que estos se solucionen y permitan al empleado el normal desarrollo de sus tareas cotidianas

#### Necesidades 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 efectuarla, de los conocimientos y/o habilidades requeridas para su ejecución en dicho nivel.

Continuando con lo expresado por Blake (2001), se identifican tres tipos de necesidades de capacitación:

- a) Necesidades por discrepancia: deja vislumbrar que una tarea o función no está efectuándose de manera satisfactoria, discrepando o discrepándose de lo que se desea obtener y esa diferencia se debe a una falta de conocimiento y habilidades o actitudes.

Quien no perciba las consecuencias negativas de una discrepancia, difícilmente aceptará y seguramente no entenderá por qué debe aprender algo que cree que hace correctamente.

Caso contrario si acepta dicha discrepancia, él mismo será quien impulse el proceso de aprendizaje.

Es muy importante para que esto ocurra que exista una cultura organizacional efectiva y sana, con un clima que favorezca la participación, sin miedo al ridículo, con canales de comunicación fluidos que posibiliten la correcta comunicación.



b) Necesidades por cambio: estamos frente a una necesidad de cambio cuando una tarea o función es modificada en su manera de realizarse donde los conocimientos y habilidades empleadas para realizarla hasta el momento ya no habitan directamente para la nueva ejecución.

En este tipo de necesidades se hace presente una nueva dificultad, que es el miedo al cambio que genera el dejar de lado un conocimiento aceptado con el paso de los años para la incorporación de uno nuevo, lo cual actúa como un freno en caso de que la resistencia sea muy fuerte. Es aquí donde la tarea del capacitador y sus habilidades entran en acción, ya que es él quien debe brindar información clara, precisa, orientadora que brinde seguridad, confianza y motivación para superar los nuevos desafíos.

c) necesidades por incorporación: este tipo de necesidad se presenta cuando se agrega una nueva tarea o función desconocida para las personas que van a desempeñarla, implicando la incorporación de aprendizaje en las personas que desarrollarán esta nueva actividad.

Seguramente, como queda expresado anteriormente, las resistencias van son numerosas, ya que se deberán adquirir nuevos aprendizajes con todas las implicancias afectivas que ello genera.

Y es aquí donde surgen dos situaciones distintas, por un lado se deberá lidiar con quienes rechazan el cambio y, por otro lado, con los entusiastas, quienes ven con buenos ojos la innovación.

Al igual que las necesidades, los contenidos a adquirir pueden ser clasificados en:

- contenidos conceptuales: como su nombre lo indica hacen referencia al marco teórico, a la esencia misma del contenido.
- contenidos actitudinales; hacen referencia a todo aquello que se relaciona con la adquisición de conocimiento sobre valores, hábitos, competencias y habilidades del concepto tratado.





- contenidos procedimentales: aquellos contenidos por lo que se establecen métodos, procedimientos a seguir para llevar a cabo la adquisición de los aprendizajes.

Una vez realizada la clasificación es necesario destacar que en todo proceso se combinan los contenidos. Si bien puede sobresalir uno del otro, se van combinando entre sí los tres, de tal forma que el aporte de cada uno de ellos realiza permita que el proceso sea eficaz y efectivo

Es necesario, una vez que son seleccionados los contenidos para llevar a cabo el proceso de capacitación, tener en cuenta que dicha selección se realice en base a los siguientes parámetros fundamentales:

- Actualidad: responder a las nuevas tendencias.
- Profundidad: equilibrio entre la teoría y la práctica.
- Pertinencia: adecuación a la tarea o función.
- Duración: el tiempo dedicado a cada uno de ellos debe ser suficiente, no compactado, ni filtrado.

Una vez desarrollados las necesidades de capacitación y los contenidos de la misma, es necesario explicar hacia dónde se produce la transferencia, es decir el para qué, ya que como mencioné anteriormente, de nada serviría la inversión realizada a nivel organizacional como a nivel individual, si no se puede llevar a la práctica diaria para alcanzar mejoras en el nivel de productividad y simplicidad en las tareas cotidianas para una realización eficiente y eficaz. Es por ello que debe estar orientada para favorecer:

- **El desempeño de su trabajo:** para que cada persona pueda llevar a cabo sus actividades que le correspondan efectivamente, buscando favorecer al trabajo en equipo, donde el resultado de uno pasa a formar parte de la materia prima para el que continúa con la tarea, en un flujo activo y dinámico de la actividad y lograr de esta manera el resultado esperado.
- **Su formación personal:** fundamental, ya que hace a la motivación personal, otorga el sentido de crecimiento, dinamismo, favoreciendo la autoestima, la



confianza y la fe permitiendo que el desafío se haga presente, sin temores para cerrar la brecha que existe entre lo que uno sabe, puede, y lo que la organización precisa que sepa y pueda. A la vez de generando el sentido de pertenencia a la organización a través del logro de los objetivos.

- **Su carrera profesional:** mediante los procesos de capacitación este aspecto se puede ver favorecido siempre y cuando existan políticas dentro de la organización que posibiliten el crecimiento dentro de ella, independientemente de la tradicional posibilidad de los ascensos, transferencias, recomendaciones e incorporando evaluaciones de desempeño, que permitan a todos, de manera justa y equitativa, la posibilidad de desarrollar su carrera profesional dentro de un marco de respeto, colaboración entre pares, cooperación que anule todo sentimiento de competencias desleales e individualismos que favorezcan a la fragmentación de la organización.

Es de esencial importancia que los procesos de capacitación se desarrollen en un clima ameno, donde las interrelación personales puedan ser francas, abiertas, favoreciendo el desarrollo de un ambiente de seguridad, comodidad, tolerancia, donde se valore el elemento humano, no descuidando también el cliente interno y externo, brindando información suficiente y necesaria en el momento indicado, favoreciendo la agilidad en las respuestas.

## CAPACITACIÓN Y EFICIENCIA

Una vez realizada la introducción teórica acerca de la capacitación y las teorías que tomo como referencia, es necesario desarrollar uno de los principales interrogantes que gira en torno de la capacitación en todas las empresas, y es lo referido a la eficiencia de la misma, y es a partir de esto, que surge el interrogante en cuanto a la relación entre la eficiencia y la calidad de la capacitación.

Si bien toda Gestión de calidad conlleva todo un proceso sistémico y formal acerca de cómo conseguir los objetivos planeados en cuanto a alcanzarlos en el menor tiempo posible y mediante la menor utilización de recursos disponibles, esto no siempre ocurre.



Es por ello que para asegurar el nivel de la calidad alcanzado, es necesario valerse de normas internacionales, tales como las ISO 9000, las cuales brindan pautas básicas, orientadoras acerca de cómo se deben hacer las cosas estableciendo pautas y orientaciones de gestión y aseguramiento de la actividad y la calidad en las organizaciones; y uno de los aspectos fundamental para ello es la capacitación (Manual normas ISO 2008)

Para corroborar lo redactado, el requisito 6-2 Recursos humanos de la norma ISO 9001:2000 expone:

#### 6.2.1 Generalidades:

“El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilites y experiencias apropiadas”

Continúa

La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas
- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad,
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencias. (Manual de Sistema de Gestión Integral, Arcor 2010)

Además de lo expresado en las teorías de sistemas, los aportes de Silíceo (1996), Blake (2001) y los lineamientos de las normas ISO, no se debe olvidar un concepto antes mencionado, pero que no se había desarrollado que es “la pertinencia”, es decir hasta qué punto es adecuada la capacitación; en otras palabras, si el entrenamiento sucede en el puesto de trabajo se producirán pocas dificultades para el traslado a la tarea



y muchas dificultades para que se produzca el aprendizaje, en cambio si el entrenamiento se produce fuera del puesto de trabajo tendremos pocas dificultades para producir aprendizajes y muchas para la transferencia a la tarea.

Uno de los errores más comunes de la capacitación, en lo que hace a la pertinencia, es el hecho de capacitar por capacitar, es decir, cursos esporádicos, aislados que no forman parte del cronograma de capacitación, cuya formulación de objetivos se componga solamente de lo específico, que no se desglosen de la misión y visión de la organización, por lo tanto, nada tienen que ver con la verdadera política de capacitación de la organización. Donde los contenidos a tratar no están ligados a la coherencia y cohesión dentro de un eje constructor de aprendizajes efectivos. Lamentablemente, esta metodología de capacitación solo lleva a desperdiciar el tiempo y los recursos, a la vez que hacen el desconcierto y desmotivación del personal.

Se requiere de un sistema de capacitación planificado con metas hacia el corto, mediano, largo plazo, que contemple a todo el personal de la organización, en todos sus niveles jerárquicos, con documentación que avale lo realizado y permanezca en el tiempo, con evaluaciones teórico-prácticas que permita asegurar el nivel de conocimientos alcanzado.



Es necesario a su vez para completar el modelo teórico, explicar el funcionamiento de dos pilares centrales para la realización y comprensión del presente proyecto.

Uno de ellos es el SGI, un sistema diseñado por y para la empresa analizada, que contempla las características propias de la empresa y las bases de las distintas herramientas para la gestión implementadas en el mundo. (Manual de Sistema de Gestión Integral, Arcor 2010)

**Tabla 3 SGI**



**Fuente:** Manual de Sistema de Gestión Integral, Arcor 2010

La complementación entre estos sistemas y la integración de los conceptos de mayor importancia que cada uno contiene permite optimizar la performance de la empresa asegurando la continuidad de los resultados a lo largo del tiempo.



El SGI tiene como:

MISIÓN sustentar la estrategia de la empresa a través de la disciplina operativa del día a día con la mejora continua de los procesos y su adecuación a las nuevas exigencias de los mercados.

Y su VISIÓN es lograr que la necesidad y la voluntad de mejorar se instalen en la mente de todas las personas de la organización y concrete con resultados

Lo cual se transmite en su política donde las empresas del grupo ARCOR deben competir al nivel de las mejores del mundo y para lograrlo uno de sus lineamientos estratégicos es utilizar el SGI fundamentado en:

- Un proceso sistemático, simple y efectivo de mejora continua incorporado en todas las actividades de la organización.
- Un ambiente de trabajo donde cada persona de la organización pueda aportar lo mejor a través de un efectivo trabajo en equipo.
- Capacitación y desarrollo del conocimiento y habilidades para sostener el proceso de mejora continua y el crecimiento personal, propiciando en el personal un desarrollo pleno de autogestión una actitud orientada al aprendizaje.
- Actividades, productos y procesos diseñados y aplicados que cumplan con:
- Los requisitos de los clientes, los consumidores, la comunidad, los accionistas y su propia gente.
- Las reglamentaciones vigentes aplicables, otros requisitos a los que el grupo Arcor suscriba y que incluyan mecanismos que prevengan la alteración de los productos, intencionada o no a través de toda la cadena de abastecimiento.
- Fabricación de productos inocuos que cumplan con las características de la calidad exigidas por los clientes, consumidores y la autoridad sanitaria que corresponda.
- Disponer de las vías de comunicación necesarias para canalizar los reclamos, inquietudes, opiniones de consumidores y clientes y a su vez responder en tiempo y forma.
- Óptimas condiciones de las instalaciones y los procesos que garanticen la seguridad y la salud de las personas integradas a cada puesto de trabajo y la prevención de la contaminación ambiental, y el uso racional de los recursos naturales, considerando los impactos ambientales de las actividades.



- Proveedores confiables que compartan la filosofía de gestión.

Esta política se encuentra alineada, al código de ética y conducta, y la política de sustentabilidad del Grupo, y su comunicación y aplicación garantizan la satisfacción de todos los sectores vinculados a la organización.

Lo cual, en la práctica, y luego de la aplicación por varios años se traduce en:

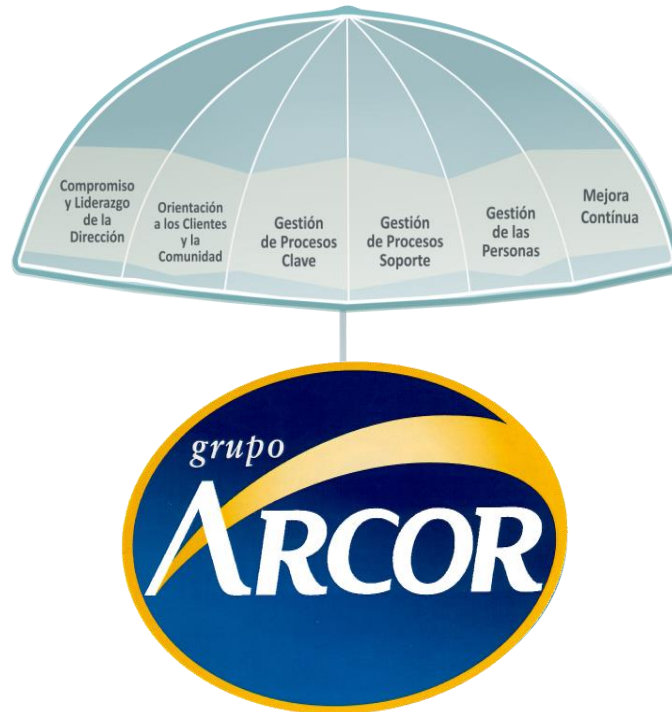
- Reducción de accidentes
- Reducción de fallos mayores
- Reducción en reclamos de calidad
- Reducción de las pérdidas
- Aumento de la eficiencia
- Mayores beneficios, beneficios por reducción de pérdidas/ costos asignados a la implementación
- Beneficios intangibles como: sentido de pertenencia con la herramienta de trabajo y el producto finalizado, mediante avanza el tiempo se procede a actuar en forma proactiva en vez de reactiva, mayor confianza para enfrentar el día a día, ambiente de trabajo distendido, aprendizaje de trabajo en equipo, mayor grado de autonomía en las líneas.

En lo que respecta a su estructura, gráficamente sería la siguiente:



Tabla 4 Estructura del SI

## Estructura del SGI



**Fuente:** Manual de Sistema de Gestión Integral, Arcor 2010

Su estructura en forma de paraguas es una clara manera de apreciar cómo el aporte de cada uno de los pilares se desarrolla alineado y en función a los objetivos de la empresa, donde el accionar de cada uno de ellos no es independiente, sino que cada uno depende del accionar de otro pilar para la consecución de sus objetivos.

### Herramientas teóricas:

A fines de focalizar qué tipo de intervención de RRHH es requerida para dar respuesta a cada necesidad de la Organización, se debe enfocar la problemática desde la perspectiva planteada en el Modelo AEI (Actuación-Emoción-Intelectual):

Es esencial diagnosticar sobre cuál de los tres ejes es necesario realizar la intervención del Pilar de RRHH a los fines de seleccionar la respuesta más adecuada a la situación.





Cada eje tiene una manera propia de abordaje para asegurar una mayor efectividad (las cuales se describen a lo largo de las secciones Metodología y Herramientas).

¿Qué cambiar en la persona?

Tabla 5 Modelo AEI (Actuación-Emoción-Intelectual)



Fuente: Manual de capacitación, Arcor 2012

Algunos ejemplos:

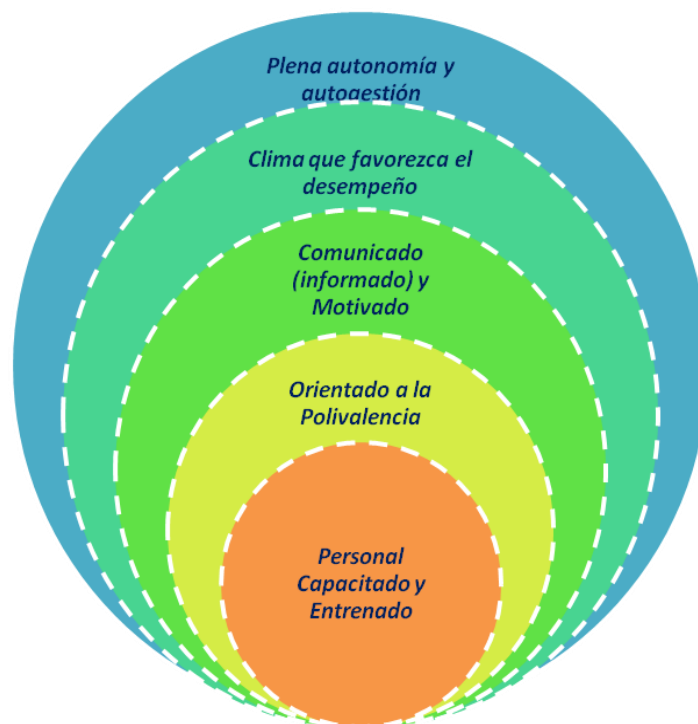
- INTELLECTUAL: Área cognitiva cognoscitiva “sabe” ej.: formación gestional y/o capacitación técnica.
- ACTUACION; área psicomotriz puede hacer, ej. Matriz de habilidades.
- EMOCIONAL: motivación, área afectiva “quiere hacer” ej., *coaching*.



## OBJETIVOS DEL PILAR

Como se explicó en un principio, su objetivo era brindar a la organización personal capacitado y entrenado en sus funciones, pero debido a los avances y el cambio de paradigmas se migró a **Promover, en forma alineada con los objetivos de negocios del Grupo, el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades del personal.**

Tabla 6 Objetivos del pilar

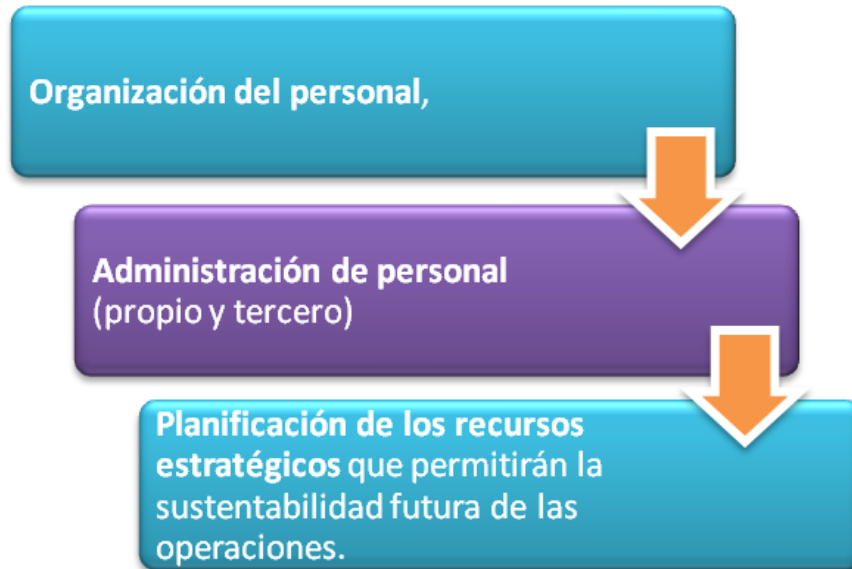


**Fuente:** Manual de capacitación, Arcor 2012

La gestión de las personas es para el SGI una fuente de ventajas competitivas fundamental para asegurar la sustentabilidad de las operaciones industriales y el fortalecimiento de la cadena de valor del negocio.

## EJES DEL TRABAJO DEL PILAR

1) organización de las personas y del trabajo



Fuente: Manual de capacitación, Arcor 2012

Para ello, se considera cómo la organización:

- Diseña los puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades de los procesos.
- Proporciona los recursos necesarios para alcanzar los objetivos con eficiencia.
- Planifica la selección e inducción del personal a fin de contar con personas competentes en los puestos adecuados.
- Impulsa la retención de los colaboradores más talentosos de la organización.
- Planifica los reemplazos de las posiciones críticas y personal clave y provee oportunidades de carrera.
- Determina la política y estructura de remuneraciones para cada puesto de trabajo así como los métodos de reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos asegurando equidad interna, méritos, y la competitividad externa.
- Evalúa la organización de las personas y del trabajo y la mejora en forma continua.

2) Gestión de las competencias del personal:



Incentiva la **generación y conservación del conocimiento** de los colaboradores e implementa planes, programas y acciones correspondientes.

Diseña e implementa los **procesos de gestión del desempeño** de los colaboradores y facilita su alineamiento con los planes y objetivos de la organización.

**Fuente:** Manual de capacitación, Arcor 2012

Los aspectos a considerar incluyen cómo la organización:

- Organiza la educación y capacitación para apoyar sus estrategias y necesidades clave, incluyendo planes de largo plazo para el desarrollo de las personas.
- Incorpora el aporte de sus integrantes y/o visiones externas para diseñar e implementar sus programas.
- Implementa los métodos más eficaces disponibles y refuerza el aprendizaje en el puesto de trabajo a fin de contar con personas competentes y comprometidas, en el momento oportuno.
- Evalúa los resultados de las actividades formativas y las mejora en forma continua.
- Desarrolla sistemáticamente el liderazgo en todos los niveles.
- Comunica metas y asignaciones de trabajo claras y consistentes, que guíen al personal en su acción, facilitando la alineación de sus objetivos específicos con los superiores del negocio.
- Evalúa el desempeño del personal y ofrece espacios que permitan al colaborador autoevaluar sus realizaciones y/o recibir retroalimentación.
- Utiliza la información sobre los planes de desarrollo del personal para contribuir al máximo desarrollo de su potencial.



- Estimula la participación, colaboración y los aportes creativos para mejorar el desempeño de procesos, productos y servicios en un ambiente de trabajo en equipo.
- Evalúa y mejora los aspectos de este factor. (Manual de capacitación, Arcor 2012)

### 3) Comunicaciones internas y clima organizacional

Evalúa los **procesos de comunicación interna** mediante los cuales la organización crea y mantiene un **ambiente de trabajo** conducente a la satisfacción de las personas que la integran.

**Fuente:** Manual de capacitación, Arcor 2012

Los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

- Gestiona las relaciones con el personal y, cuando corresponda, con sus representantes.
- Desarrolla un clima laboral satisfactorio mediante acciones de apoyo y asistencia a las personas.
- Estimula a las personas a desarrollar al máximo su potencial.
- Determina los factores clave que afectan la satisfacción y motivación de las personas, así como los instrumentos necesarios para su monitoreo.
- Establece la relación entre las acciones necesarias para motivar a las personas y la mejora de su desempeño y actúa en consecuencia.
- Determina indicadores de satisfacción de las personas procesando y evaluando la información relevante.
- Evalúa y mejora los procesos relativos a la satisfacción de las personas.

El PGP brinda soporte y las herramientas necesarias a los restantes pilares con el objetivo de promover, en forma alineada con los objetivos de la planta / negocio, el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades del personal.

Tabla 7 Pilares del PGP



Fuente: Manual de capacitación, Arcor 2012

Para ello, la interacción con los restantes Pilares del sistema es fundamental:

Integrado por: Jefe RH Base / Analista Gestión RH / Referentes del Pilar  
(Línea/Sector)

Asistido por: Instructor SGI

Se logró a su vez conocer el PGP y las áreas que resultan claves para su desarrollo, teniendo como objetivo permitir a la organización que su personal adquiera los conocimientos, habilidades y competencias necesarios para cumplir con los objetivos de la empresa y los requerimientos del mercado

Las áreas claves para su desarrollo son las siguientes:



- 1) **Formación técnica focalizada:** orientada a cubrir todos los conocimientos y habilidades requeridas por la posición donde se desempeña la persona, a través de una pormenorizada descripción de las necesidades en base a los distintos pasos del proceso, descriptos en el ante proyecto. La forma de transferencia puede darse en forma horizontal (entre pares), vertical (superior-subordinado) u oblicua según la especialidad (de un sector a otro).
- 2) **Competencias transversales:** son los aspectos cognitivos que se encuentran presentes en las áreas de todas las bases ocupacionales o de cierto grupo específico de puestos. Las mismas fueron calificadas según el siguiente criterio:
  - a) competencias transversales fundamentales: son competencias esenciales comunes a todos los puestos de la organización los cuales se pueden requerir a través de la solicitud de determinado nivel educacional.  
Ej.: lectura, matemática, escritura, etc.
  - b) competencias transversales específicas: son aquellas competencias requeridas por cierto nivel de la organización o grupos de posiciones abarcadas por un puesto.  
Ej.: “conocimiento básicos de harinas” para los galleteros. (Manual de capacitación, Arcor, 2012)

En suma, son las competencias “habilitantes”, en tanto sustentan y son necesarias para poder desempeñarse básicamente en el puesto, y son necesarias para poder profundizar los requerimientos propios de la posición.

### 1. ***Orientación conductual***

Tanto las calificaciones claves como las competencias se refieren a aspectos ocupacionales cognitivos y actitudinales. Las competencias profesionales en general y competencias técnicas básicas en el área del desempeño específico, constituyen su dimensión ocupacional, las competencias metodológicas, su dimensión cognitiva y las competencias sociales y de cooperación se definen en relación con los comportamientos de los sujetos. (Manual de capacitación, Arcor, 2012)

Es así que se direcciona entonces la “orientación conductual” a través de un



grupo de competencias, las cuales tienden a la articulación de capacidades, habilidades y conocimientos en la estructura profunda de la personalidad, que permiten al individuo la solución y anticipación de problemas más o menos complejos, en contextos distintos.

## *2. Medición de los resultados*

El capital intelectual de una empresa constituye un intangible, cuya determinación resulta muchas veces fácil de cualificar y cuantificar conforme las metodologías tradicionales de cualquier organización. Es por ello que la empresa ha elegido realizar la medición en cuanto a la transferencia de conocimiento en cuatro niveles, a saber:

- **Nivel I- Satisfacción:** persigue como objetivo cuál ha sido el grado de satisfacción y de percepción respecto de la capacitación dictada. Abarca desde el lugar de formación hasta la percepción del instructor (ver anexos).
- **Nivel II- Comprensión:** determinación del grado de entendimiento por parte del participante de la capacitación dictada.
- **Nivel III- Aplicación:** determinación sobre la efectiva aplicación en su puesto de trabajo de elementos cognitivos transferidos en la capacitación dictada.
- **Nivel IV – ROI:** cuantificar en qué medida la empresa recuperó en el corto y mediano plazo la inversión realizada en la capacitación dictada.





## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Análisis de la información recabada:

### **En lo que respecta al análisis documental:**

Terminadas las diferentes jornadas de análisis y tras diferentes reuniones con la analista de gestión de Recursos Humanos, analista de SGI, referentes del PGP, se obtiene la siguiente conclusión:

El sistema de capacitación que sigue la empresa, con sus manuales y políticas, se encuentra enfocado de manera correcta, contempla las necesidades de los empleados, y abierto a críticas, comentarios, mejoras, utilizando las siguientes herramientas para conseguir información:

A su vez se cuenta con herramientas que no cumplen el objetivo, debido a que son obsoletas o se encuentran desactualizadas, o a las cuales, simplemente, se les resta importancia y que son claves para el correcto desarrollo del proceso de detección de necesidades, ya que si bien existe un proceso formal que se detallará a continuación, dichas herramientas arrojan las falencias que surgen en el día a día.

- Evaluación de satisfacción de nivel 1: Radica su importancia en que es la primera información con la que nos encontramos posterior a la actividad de capacitación brindada (Ver Anexo N°11), y a la cual no se le brinda la importancia necesaria.
- Informe evolución del nivel de conocimiento de planta (Matriz de relevamiento de habilidades): se encuentra desactualizada desde hace años, presenta actividades que no se realizan, y por el contrario, no cuenta con las que realmente se realizan, los valores arrojados no se corresponden debido a que los operarios no se autoevalúan correctamente, lo cual brinda información incorrecta a los demás pilares.
- Matriz de habilidades con información innecesaria, extensa, irrelevante en muchos casos, que lo único que genera es pérdida de tiempo.



- Plan anual de capacitación: programado con una cantidad de horas de capacitación imposible de seguir a lo largo del año, fácil de alterar, poco confiable.
- Detección de necesidades de capacitación y control de distribución: se analizan juntas ya se encuentran interrelacionadas, muchas veces se realiza de manera desinteresada por parte del jefe de área, depende de su voluntad, visión, sujeta a vicios o errores.
- Solicitud de capacitación no planeada: al tener un plan de capacitación extenso, no existen muchas capacitaciones no planeadas, directamente hay capacitaciones que deciden no realizarse bajo este formato ya que representan un indicador negativo que refleja la falta de visión y análisis al momento de la detección de necesidades.
- Reporte de gestión interno: depende del interés del Jefe de planta para que se realice, no se le da importancia, es solo una formalidad, no arroja información valiosa ya que no se elabora con la periodicidad que se indica.
- Perfil de puestos por competencias: arroja información confiable debido que los perfiles ( ver anexo 8) se encuentran actualizados y bien trabajados, lo cual permite conocer todo lo referido al puesto de trabajo ( organigrama, contactos frecuentes, riesgos en el trabajo, objetivos del puesto, responsabilidades primarias, nivel de instrucción formal, competencias laborales), transformándose en una herramienta clave para la elaboración del diagnóstico.
- Registro de asistencias: se realiza en función de lo establecido en el Cronograma, se transforma en una buena base de información para saber la cantidad de horas y de personas que asisten a una capacitación en un periodo de tiempo determinado, no arrojando mayores datos valiosos.
- Resumen de formación de alumnos: se realiza solo en caso de auditorías, o en algún caso puntual (desvinculaciones), su información es muy valiosa ya que permite conocer todas las informaciones que tuvo la persona en un periodo de tiempo.
- Informe de evolución del nivel de conocimientos de planta: Indicador valioso que arroja el estado actual en que se encuentra la planta en función del nivel de conocimiento, brinda información muy valiosa, permitiendo saber cuál es la diferencia entre lo planeado y lo alcanzado, deberá ser realizado mensualmente



**De acuerdo a la entrevista realizada al gerente divisional:**

Se logró conocer la metodología llevada a cabo por el departamento de RR HH, lo cual es un aspecto positivo dentro del departamento ya que contiene etapas correctamente definidas, objetivos posibles de lograr, los roles de los participantes claros lo cual aporta una base sólida para el desarrollo de las actividades planteadas (ver anexo 4).

La metodología utilizada contiene las diferentes etapas que se presentan en el anexo 5, pero a su vez permite visualizar la burocracia de una empresa internacional, siendo esta un aspecto negativo

**Relevamiento de habilidades:**

Una vez realizada la explicación del procedimiento de capacitación y del sistema integrado de formación y gestión del conocimiento, es necesario para la comprensión tanto del diagnóstico como de las acciones a implementar a futuro, hacer hincapié en punto 1 (uno) mencionado en el modelo teórico bajo el título de “formación técnica focalizada”, y para establecer la forma de transferencia del conocimiento es necesaria una autoevaluación por parte de los trabajadores de las habilidades que surgieron como resultado del relevamiento, en base a los siguientes criterios:

**Tabla 8 Criterios de Autoevaluación**

<b>CRITERIO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
NO SABE	No se encuentra en condiciones de realizar la operación ni conoce los fundamentos teóricos que justifican la misma
SABE CON AYUDA	Se encuentra en condiciones de realizar la operación, aunque con la supervisión directa del supervisor inmediato. No conoce los fundamentos teóricos de la misma
SABE	Se encuentra en condiciones de realizar la operación en forma autónoma, sin conocer fundamentos teóricos
SABE Y PUEDE ENSEÑAR	Puede realizar la operación en forma autónoma, conoce los fundamentos teóricos

**Fuente:** (Manual de capacitación, Arcor, 2012)



Se evaluó sector por sector (moldeadores, maquinistas de la EMPLE y maquinistas de la ENFLO, ver anexo N°14), a cada uno de sus integrantes el nivel de conocimiento que tienen y después he analizado el total de la línea.

La línea se divide en tres sectores.

2. Moldeador (ver anexo N°14, Perfiles de puesto), puesto para el cual se relevaron, como los gráficos a continuación lo demuestran, 414 habilidades comunes a sus tres operarios titulares (uno por cada turno de trabajo), de los cuales arrojaron los siguientes resultados

Lo cual sumando las 414 actividades de los 3 moldeadores (1242 actividades) arroja un total de:

**Tabla 9 Escala de moldeadores**

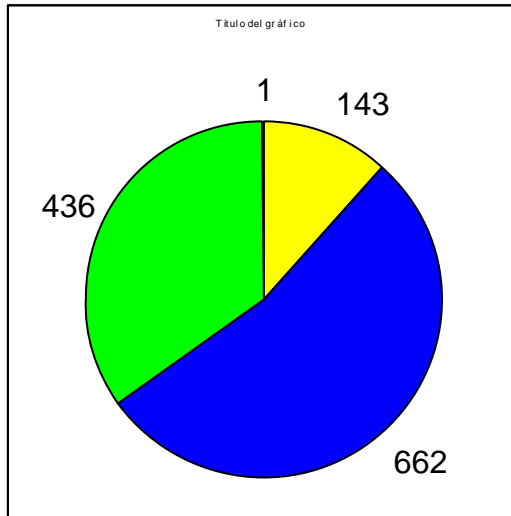
<b>1</b>	<b>NO SABES</b>	<b>1</b>	
<b>2</b>	<b>SABE CON AYUDA</b>	<b>143</b>	
<b>3</b>	<b>SABE</b>	<b>662</b>	
<b>4</b>	<b>SABE CON AYUDA</b>	<b>436</b>	

En lo que se refiere a los moldeadores y siguiendo con la escala utilizada por la empresa:

- El 35.10 % SABE Y PUEDE ENSEÑAR
- El 53.30 % SABE
- El 11.51% SABE CON AYUDA
- EL 0.08 % NO SABE



Lo que en resumen sería:



**Gráfico 1 Moldeadores**

**Tabla 10 Moldeadores**

<b>TITULARES</b>		
<b>100,0%</b>	<b>65,2%</b>	<b>100,0%</b>
<b>88,4% NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>		

En el caso de los maquinistas de la EMPLE 029-059 (ver anexo N° 14 perfiles de puesto maquinista), tenemos lo siguiente:

Las habilidades relevadas son 589 y el total de maquinistas son 4 (cuatro), a continuación, siguiendo la escala y metodología anterior el nivel de conocimiento de cada uno:

En resumen sumando las 589 habilidades de los 4 maquinistas para poder realizar un promedio general del estado de la línea, los resultados arrojan que:

Del total de habilidades a realizar los maquinistas se encuentran en condiciones de realizar las operaciones en forma autónoma (SABE) en un 79.96 %, necesita supervisión en un 15.41% (sabe con ayuda), realiza el 2.92 % de las habilidades (SABE CON Y PUEDE ENSEÑAR), y desconoce el fundamento de 50 habilidades lo que es igual al 1.69% restantes.



**Tabla 11 Total maquinistas EMPLE 029-059**

<b>1</b>	<b>NO SABE</b>	<b>50</b>
<b>2</b>	<b>SABE CON AYUDA</b>	<b>454</b>
<b>3</b>	<b>SABE</b>	<b>2355</b>
<b>4</b>	<b>SABE Y PUEDE ENSEÑAR</b>	<b>86</b>

Lo que aporta un 71.2 % de nivel de conocimiento promedio entre los 5 maquinistas

**Tabla 12 Maquinistas EMPLE 029-059**

<b>TITULARES</b>				
<b>MAQ 1</b>	<b>MAQ 2</b>	<b>MAQ 3</b>	<b>MAQ 4</b>	<b>MAQ 5</b>
<b>100,0%</b>	<b>72,3%</b>	<b>88,3%</b>	<b>73,9%</b>	<b>80,0%</b>
<b>71,2% NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>				

### **MAQUINISTAS EMPLE 012-030**

En resumen y completando el análisis se puede ver que de un total de 728 habilidades relevadas el 19.36 % de las actividades son realizadas conociendo los fundamentos teóricos, en el 60.85 % de las actividades se desconoce el fundamento teórico pero se realizan de manera autónoma, 8.65 % de las actividades necesita una supervisión directa y el restante 11.12 % de las actividades necesitan ser explicadas ya que el trabajador no está en condiciones de realizar la operación ni conoce los fundamentos teóricos.

Pero el dato relevante es que la línea posee una autonomía del 80.17 %, lo cual garantiza un elevado nivel de producción pero teniendo un margen de error del 19.83 % restantes que traducido a pérdida económica puede ser elevada.

**Tabla 13 Habilidades maquinistas EMPLE 012-030**

<b>1</b>	<b>NO SABE</b>	<b>81</b>
<b>2</b>	<b>SABE CON AYUDA</b>	<b>63</b>
<b>3</b>	<b>SABE</b>	<b>443</b>
<b>4</b>	<b>SABE Y PUEDE ENSEÑAR</b>	<b>141</b>

Por otro lado, el siguiente cuadro muestra por maquinista el nivel de conocimiento en resumen de los maquinistas de la EPLE que es del 79.7 %.

**Tabla 14 Nivel de conocimientos maquinistas EMPLE 012-030**

<b>TITULARES</b>							
<b>MAQ 1</b>	<b>MAQ 2</b>	<b>MAQ 3</b>	<b>MAQ 4</b>	<b>MAQ 5</b>	<b>MAQ 6</b>	<b>MAQ 7</b>	<b>MAQ 8</b>
<b>76,0%</b>	<b>38,5%</b>	<b>100,0%</b>	<b>78,8%</b>	<b>81,7%</b>	<b>76,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>86,5%</b>
<b>79,7% NIVEL DE CONOCIMIENTO</b>							



## **Conclusión Diagnóstico**

Luego de la recolección de datos producto del análisis documental, entrevista con el gerente de recursos humanos y de la realización del relevamiento de habilidades, y su posterior autoevaluación por parte de los trabajadores de la línea analizada, se pueden establecer las siguientes consideraciones que servirán como base para el posterior plan metodológico.

Si bien existen manuales de procedimiento donde se detalla, políticas, objetivos, plazos, un departamento de Recursos Humanos encabezado por un Gerente del negocio chocolates, escoltado por los jefes de Recursos Humanos de la planta, con el trabajo de dos analistas de administración y uno de gestión de Recursos humanos, donde existe un gran accionar a nivel empresa entendiendo el valor que posee el recurso humano que trabaja dentro de la empresa y el plus que le agrega el estar capacitado, permitiendo diferenciar ni más ni menos una compañía de otra.

Pero claro está que con los datos presentados, no alcanza con tener políticas excelentes, objetivos alcanzables, medibles y motivadores, jefes dispuestos a cumplir con un plan y empleados trabajando en los diferentes pilares ya que los errores se siguen cometiendo, las máquinas siguen fallando, las pérdidas siguen ocurriendo es por ello que se necesita aplicar una metodología que permita mejorar el sistema de capacitación a través de y justificando la labor con el PGP, deberá entender que las personas no son todas iguales, que tienen realidades distintas y que si bien existen formularios y maneras de que la capacitación quede registrada y luego pueda ser medida, no son estas la únicas, ya que necesitan ser actualizados e incluir otros aspectos, y a su vez realizar un seguimiento de las observaciones que se realizan, tal como lo pude observar y describir en el análisis documental realizado.

En lo que a los datos respecta queda en evidencia tras el análisis a los moldeadores y los maquinistas, que existe un elevado número de actividades que no se saben realizar, ya sea porque la capacitación no fue adecuada, porque el empleado no cumplía los requisitos a nivel educativo para poder absorber los contenidos y volcarlos al puesto de trabajo, o porque simplemente no prestó atención, lo cual muestra aún más la necesidad de herramientas que permitan medir la capacitación de manera correcta.



Lo concreto es que por el motivo que fuere, esa actividad no se realiza, o si se realiza se dejan muchas cosas al azar, lo cual genera todas las pérdidas económicas anteriormente descriptas.

Por otro lado, se necesita supervisión inmediata del supervisor para realizar diferentes actividades, justificando el rol de los supervisores en planta, lo cual también atenta contra el concepto de autonomía y autogestión que se busca para los empleados, contra el sentido de pertenencia con la máquina.

Pero sí es cierto que existen empleados capaces de realizar autónomamente su labor y hasta poder enseñar a otros, a través de su experiencia, el correcto funcionamiento de la máquina. Esto es lo deseable y lo perseguido por la empresa, poder encontrar empleados capacitados, que reúnan las actitudes y aptitudes para poder desempeñarse correctamente en el puesto de trabajo, es el camino, es la luz al final del túnel que permite que los esfuerzos se sigan realizando para poder seguir creciendo.

Trabajo queda mucho por hacer ya que el nivel de conocimiento de la línea se encuentra lejos del nivel de conocimiento propuesto por la empresa, se necesitará eliminar el color rojo y amarillo de los gráficos, es decir, dotar a los empleados de fundamentos teóricos y experiencias propias, para aumentar la autonomía, el nivel de polifuncionalidad y, pieza clave para esto, son los empleados, que según el criterio de clasificación SABE Y PUEDE ENSEÑAR. Pero, para ello se necesitará realizar un nuevo relevamiento de habilidades que arroje valores actualizados, que incluya nuevas actividades que se realizan en la línea, producto del paso del tiempo, que suprima aquellas que son innecesarias, mejorar los formularios, ordenar documentos y demás fuentes de información, dialogar con los empleados nuevos y viejos de la línea, no para producir un cambio radical, sino para dar una vuelta de tuerca desde una mirada joven a las actividades que se desarrollan en la planta de alimentos ubicada en Colonia Caroya, que permita mejorar el nivel de conocimiento de la línea, aumentar la polifuncionalidad de las personas, la correcta utilización de las herramientas de traslado de información de un empleado a otro (LUPS), y de la correcta realización del plan de capacitación con horas que correspondan a la capacitación que realmente sea necesaria.

En función de lo mencionado, se completa la situación a través de la utilización de las siguientes herramientas graficas





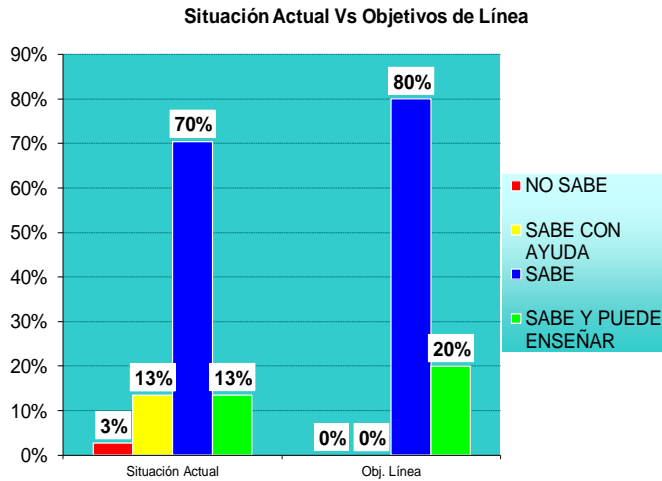
**Tabla 15 Resultados de evaluaciones a puestos titulares**

RESULTADOS DE EVALUACIONES A PUESTOS TITULARES								
NIVEL	Sectores	Resultados evaluación 532 por sectores			Resultados Titulares			
		Moldeador	Maquinista CL-EMPLE	Maquinista ENFLO	Totales	Situación Actual	Conocimiento	Obj. Línea
	<b>NO SABE</b>	1	50	81	132	3%	16%	0%
	<b>SABE CON AYUDA</b>	143	454	63	660	13%		0%
	<b>SABE</b>	662	2352	443	3457	70%	84%	80%
	<b>SABE Y PUEDE EN SEÑAR</b>	436	86	141	663	13%		20%
	<b>TOTALES</b>	1242	2942	728	4912	100%	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en función de los datos presentados anteriormente, año 2014

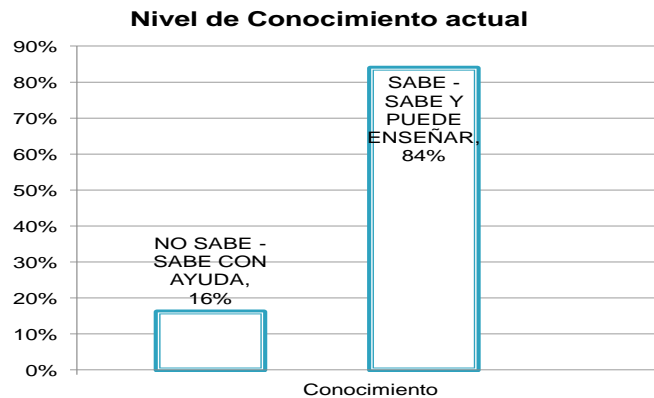


Tabla 16 Situación Actual vs. Objetivos de línea



Fuente: Elaboración propia en función de los datos presentados anteriormente, año 2014

Tabla 17 Nivel de conocimiento actual



Fuente: Elaboración propia en función de los datos presentados anteriormente, año 2014



## **PROPUESTA DE MEJORA**

Se buscara eliminar el la diferencia que existe entre el nivel de conocimiento deseado y el alcanzado, a través de la utilización de una nueva matriz de habilidades más flexible que aporte datos reales y fidedignos. Se actualizaran instrumentos de medición que permitirán conocer el estado real de la planta, se delimitaran nuevos roles de acciones más abarcativos que favorezcan a sinergia de un accionar conjunto, se reasignaran y utilizara diferentes recursos a fin de poder realizar de manera consecutiva las 6 etapas que la componen, buscando alcanzar los siguientes objetivos

### **Objetivo General**

Optimizar un sistema de formación permanente que le permita a la organización que su personal adquiera los conocimientos, habilidades y competencias para cumplir con los objetivos de la línea/sector propuestos por la empresa y los requerimientos de la organización y el mercado.

### **Objetivos Específicos**

1. Elaborar un diagnóstico previo de la situación actual de la línea, principales indicadores, niveles de conocimiento, integrantes (datos demográficos), niveles de polivalencia.
2. Contribuir con la adquisición y el desarrollo de competencias transversales, horizontales y competencias de formación técnica focalizada.
3. Reforzar los sistemas de desempeño para evaluar el desempeño a través de un grupo de competencias, las cuales tienden a la articulación de capacidades, habilidades y conocimientos que permitan al individuo la anticipación y resolución de problemas, más o menos complejos, en contextos distintos.
4. Actualizar la matriz de habilidades.



5. Incorporar el aporte de sus integrantes (operarios, líderes y supervisores de la línea de elaboración) y/o visiones externas para diseñar e implementar el plan de capacitación.
6. Implementar los métodos más eficaces disponibles y reforzar el aprendizaje en el puesto de trabajo a fin de contar con personas competentes y comprometidas, en el momento oportuno (LUP`S).
7. Optimizar el OJT (*On Job Training*): práctica en el puesto (asistida por otro operador o autónoma).
8. Establecer parámetros y criterios para evaluar el plan durante su desarrollo y después de la implementación.
9. Brindar soporte y las herramientas necesarias a los restantes pilares (Pilar Autónomo, Pilar mantenimiento planificado, Pilar de calidad, Pilar de seguridad, Pilar de mejora enfocada, Pilar de gestión temprana, Pilar de áreas de apoyo) con el objetivo de promover, en forma alineada con los objetivos de la planta / negocio, el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades del personal.
10. Reforzar instrumentos de capacitación ya existentes (formularios de solicitud de capacitación, de evaluación)



## Plan de Acción

A través de este plan de acción se establecerá quiénes serán los responsables de su cumplimiento, el tiempo que demandará realizarlo, los recursos que se necesitarán y el control necesario durante las diferentes etapas de implementación para poder cumplir con los objetivos detallados en la propuesta de intervención y así obtener los resultados esperados.

**Organización:** el plan de acción se divide en 6 etapas

**Responsables:** los responsables de llevar adelante este plan son el jefe de planta de recursos humanos, el analista de recursos humanos, los integrantes del pilar de gestión de las personas y los supervisores de la línea de alimentos.

**Recursos a utilizar:**

- Recursos humanos: se precisa un analista de recursos humanos de gestión, quien, junto con los referentes cada sector, se encarga en un primer momento del relevamiento de las necesidades de capacitación; lidera el Pilar de gestión de las personas; junto con los capacitadores coordina fecha para las capacitaciones planeadas y se encarga de actualizar los indicadores de capacitación exigidos por el jefe de producción. También será la primera persona a cargo del seguimiento y control del plan debido a su cercanía con la información.

Se necesitará también un Pasante/Auxiliar de Recursos humanos, quien dedique su tiempo a la elaboración de las solicitudes de capacitación, quien se encargue de la carga en el sistema de la compañía de las asistencias, de la preparación de la sala de capacitación, quien sea además un colaborador con el pilar de gestión de las personas para lo que son tareas de campo dentro de la fábrica,



alivianando de esta manera las tareas del analista, brindándole el tiempo que este necesite para las tareas que requieren mayor atención, tiempo y dedicación.

- Y se necesitará, además, colaboradores de los diferentes sectores como calidad, expedición, control de producción, MAPHI y operarios de las diferentes líneas productivas quienes serán los encargados de realizar la entrega de relevamiento de habilidades para que las personas se evalúen; una vez realizadas las evaluaciones cargarlas en la planilla de LUPS (que se presentará en los anexos), de la preparación de las lecciones de un punto para capacitar en el puesto de trabajo a aquellos que lo estén necesitando, según lo reflejado en el relevamiento de habilidades y posterior evaluación, su participación es imprescindible para la articulación y funcionamiento del pilar.
- Recursos materiales: se necesitará disponer en primera medida de una computadora con acceso a red de la empresa, donde se pueda acceder a archivos de relevamiento de habilidades, perfiles de puesto, planilla del pilar de gestión de las personas; donde se detallarán los niveles de capacitación alcanzados, titulares y suplentes de la línea y qué maquinaria operan, además, se necesitará contar con un espacio físico donde se puedan llevar a cabo reuniones, procesamiento de la información, ya que al tratarse de evaluación de personas es necesario la privacidad y el resguardo de la información; también será necesario una sala apta para el desarrollo de capacitaciones, con un cañón para el dictado de la capacitación, pizarrón, sistema de audio, con excelente iluminación, ventilación, aire acondicionado, calefacción, sillas ergonómicas, mesa amplia.
- Recursos económicos: estarán contemplados aquí, los gastos por contratar una persona externa a la empresa para dictar una capacitación cuando fuese necesario, gastos relacionados con la impresión de formularios, relevamiento de habilidades, horas extras que realicen los empleados que colaboren con el pilar, no así el personal que esté dentro de la categoría *full time* (analistas y supervisores)

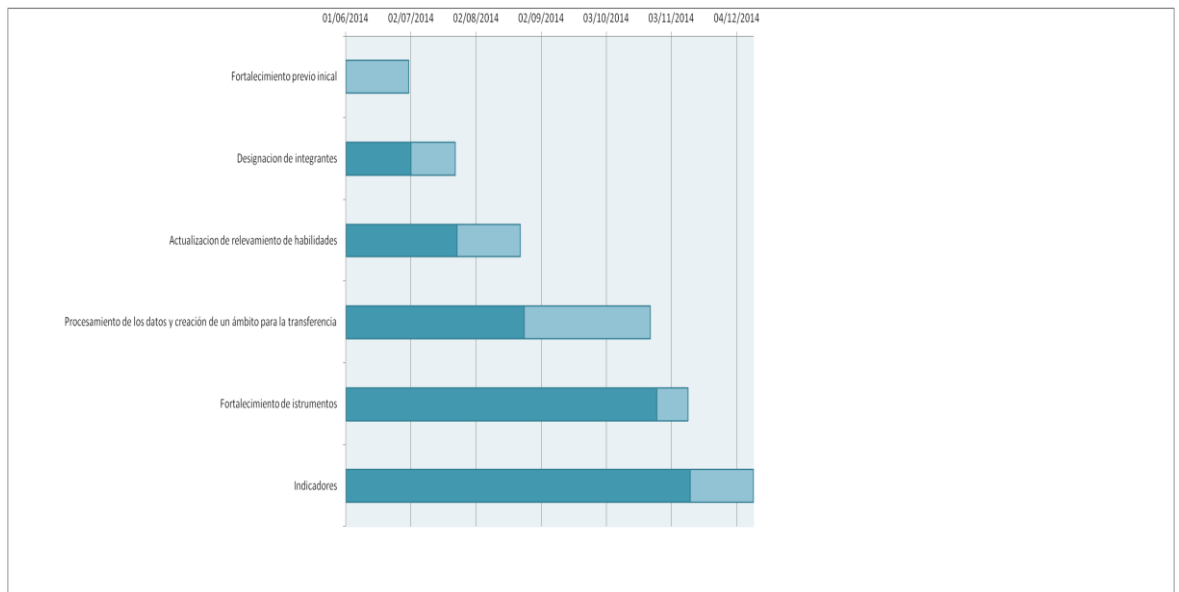
**Tiempo:** el tiempo estimado para la implementación de la propuesta será de 186 días, es decir, 6 meses y 6 días aproximadamente. Tiempo en el que se irán completando las etapas con un estricto control sobre las acciones que se desarrollan.



Cada etapa a su vez tiene un plazo de implementación que se puede ver superpuesto con otra etapa pero esto no implica que se deba detener o pausar hasta completar la etapa anterior.

El siguiente gráfico de Gantt representa el tiempo de dedicación previsto para la implementación de la propuesta de intervención.

**Tabla 18 de Gantt para implementación de la propuesta**



**Fuente:** Elaboración propia

## **Etapas**

### **1. Fortalecimiento previo/ inicial**

Tiempo de implementación: 1 mes

Objetivos: Fortalecer las vías de comunicación entre los integrantes de la empresa

En esta primera etapa, como su nombre lo indica, se da inicio a la propuesta de mejora, aquí se busca que las diferentes partes expongan sus opiniones, puntos de vista, criterios desde la problemática de cada área y que sirvan de base para la posterior realización de las demás etapas.

Las partes involucradas aquí serán los mandos altos y medios de la empresa, lo que por una parte incluye al jefe de planta, jefe de Recursos Humanos, instructor de SGI y analista de Recursos Humanos, jefe de calidad, Supervisores de Control de producción y de mantenimiento, jefe de MAPHI.

Convocando así a los referentes de los distintas áreas de la empresa a un espacio donde puedan exponer sus diferentes puntos de vista, acciones por realizar en base a los datos propios de cada área (índices de producción, paradas de línea, productos defectuosos, accidentes) para empezar a formar un criterio general sobre el desarrollo de las diferentes tareas, se busca minimizar los posibles errores que puedan surgir y, a su vez, establecer y mejorar los canales de comunicación entre las diferentes áreas, permitiendo a través de la sinergia el surgimiento de nuevas ideas, maneras de hacer y de pensar.

Las reuniones se llevarán a cabo en una sala a convenir por los participantes, una vez a la semana por un plazo de un mes, para poder contemplar las diferentes variables que surjan, será necesario el uso de una agenda propuesta por el área de recursos humanos con los temas a tratar y, posterior a la reunión, se formará una planilla en Excel donde estén todos los temas tratados en la reunión con un índice de urgencia de acuerdo al color, VERDE (ya resuelto, o de menor importancia), AMARILLO





(precaución, el tema no debe ser pasado por alto, tiene un índice medio de influencia) y ROJO (el tema necesita urgencia para ser resuelto).

## **2. Designación de integrantes**

TIEMPO: 3 semanas

OBJETIVO: designar correctamente a los integrantes del PGP que realizarán sus tareas en el año 2014

En esta etapa lo que se busca mejorar es la designación de cada uno de los integrantes del pilar, para que todos puedan hacer el máximo aporte para enriquecer el proceso.

Lo que se propone es que una vez que los altos mandos logran formar un conceso y proceden a formar los lineamientos y políticas, quienes se encarguen de llevarlo a la práctica sean personas realmente comprometidas, que no lo hagan por el simple hecho de cobrar horas extras, este elemento será clave para la designación de los operarios que formen el pilar y que lideren la etapa del relevamiento de habilidades.

Se detallará aquí una agenda con temas a tratar en cada una de las reuniones. El objetivo será la realización de 24 reuniones, dos por mes, en horarios y días a convenir por los integrantes del PGP, con esto lo que se busca es un constante flujo de ideas y acciones para mejorar, mantener un intercambio dinámico de información que permita estar al día con las problemáticas referida al tema de capacitación en el inicio del proyecto, con las acciones tomadas y cómo repercute en el nivel de capacitación durante la etapa de desarrollo y poder recibir el *feedback* sobre lo realizado en la etapa final del presente proyecto.

El objetivo en cuanto a la periodicidad y la determinación de esta etapa como un proceso clave para la realización de la propuesta de mejora es que de esta manera el Pilar de GP brinda soporte y las herramientas necesarias a los restantes pilares con el objetivo de promover, en forma alineada con los objetivos de la planta / negocio, el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades del personal.



Las reuniones serán coordinadas por el Analista de gestión, quien, además, se encargará de llevar actualizadas las minutas de reuniones y demás tareas que se detallan a continuación:

Roles que llevarán a cabo cada uno de los integrantes:

- **Jefe de RR HH base:** Liderar el PGP, elaborar informes a la gerencia, es a quienes reportan los analistas y colaboradores del PGP, y determina que acciones se realizan
- **Analista del pilar de capacitación:** es quien coordina las actividades que se llevarán a cabo en el PGP, deberá capacitar a los coordinadores de grupos autónomos y supervisores, es el soporte técnico de los grupos conformados. Deberá, además, requerir al resto de los pilares la información complementaria para completar el relevamiento.
- **Coordinador de grupo autónomo:** será capacitado y actuará como analista en el relevamiento de las habilidades sobre el proceso.
- **Operario del sector:** será partícipe y la principal fuente de información para realizar el relevamiento
- **Supervisor de la línea:** deberá realizar el seguimiento del grado de avance y supervisar el contenido del mismo.
- **Pasante/ auxiliar de RR HH:** colaborar de manera activa con acciones de clima y comunicación

Un hecho importante a mencionar es que aquellos operarios que sean designados como Coordinador del Grupo autónomo, con las roles antes descriptos, su participación en el pilar, en lo que refiere a asistencias a reuniones, cumplimiento de los objetivos, serán aspectos claves para su posterior evaluación en lo que a Evaluación de desempeño corresponde. Y es en base a la calificación que reciba ALTA, MEDIA, BAJA, el dinero que recibirá como premio una vez finalizado el año laboral.

Serán necesarias tres semanas para la realización de esta etapa debido a que:



- 1era semana: se lanzará la acción de comunicación para atraer a nuevos candidatos y avisar a quienes ya participaban del lanzamiento del pilar.
- 2da semana: una vez que se reciban las solicitudes, el analista analizará cada uno de los integrantes
- 3ra semana: se procederá luego de avisar quiénes formaran parte del pilar de una reunión donde se realizarán las divisiones, como se muestra en el cuadro a continuación, que contiene a modo de ejemplo las designaciones ya realizadas con la línea/ sector al cual pertenece el personal y la tarea que realizan.

Línea/Sector	
JEFE RRHH	Líder Pilar
ANALISTA RRHH	Coordinación Pilar
PASANTE/ AUX RRHH	Comunicación/clima
Operario de Producción	275 I, 275 II
Operario de Producción	Comunicación/clima
Operario de Producción	Blinder /Oblea II
Operario de Producción	BoB
Operario de Calidad	Comunicación/clima
Operario de Producción	Comunicación/clima
Operario de Producción	Gestión Temprana/Mikro
Operario de Producción	Comunicación/clima
Operario de Producción	Delver, 650 II
Operario de Calidad	Comunicación/clima
Operario de Producción	Obleas I y Barra
Operario de Producción	Confitado y 532
Abastecimiento	Materias Primas
Operario de Producción	Confitado y 650 I
CD	CD
Operario de Producción	Concas- Industriales- B52
Planificación y Abastecimiento	Administración Matriz



### **3. Actualización del relevamiento de habilidades**

TIEMPO: 1 mes

OBJETIVO: actualizar las actividades que se realizan en la línea y el conocimiento de los operarios

Etapa clave para el desarrollo de la propuesta de mejora, una vez conformado el pilar con sus integrantes, roles, y con una idea clara de lo que se busca hacer y mejorar es que se procede a realizar esta 3er etapa.

El nombre indica claramente lo que se busca, más allá de eso y siguiendo con lo expresado a lo largo del proyecto, es aquí donde se empieza a construir la base de las futuras capacitaciones y conocimientos que serán adquiridos por el personal y donde reside el principal problema que da nacimiento al presente proyecto de intervención, ya que como se mencionó anteriormente no se actualiza desde hace años

La etapa cuenta con dos actividades claves para su desarrollo, estas son:

1. En primera medida, es necesaria una reunión entre el supervisor de la línea y el analista de RRHH, con una planilla que contenga relevamiento de habilidades anterior para consensuar qué habilidades no se realizan más debido al cambio /actualización del equipo para eliminarlas y, así también, analizar qué tareas se agregaron al normal desarrollo de las actividades
2. En segunda instancia con un borrador del relevamiento de habilidades se procede a una reunión con los operarios en este caso moldeadores y maquinistas tanto de la EMPLE como de la EMPLO, para incluir de esta manera la opinión de quienes todos los días trabajan en el sector y así validar definitivamente qué tareas se realizan.

Lo que se busca con la realización de estas dos actividades previas al relevamiento de habilidades es la conformación de una correcta matriz de habilidades (



ver anexo 10), herramienta clave para la realización de la propuesta de mejora y del funcionamiento del PGP debido a:

Que nos permite conocer en detalle las habilidades relevadas, el capacitador, el tema a capacitar, a qué materia corresponde, un código interno que permite identificar el equipo a utilizar, y la calificación de quienes utilizan la máquina, tanto titulares como suplentes.

Para llegar a esto, el operario designado en el rol de Coordinador del grupo autónomo deberá entregar a cada operario una planilla con el relevamiento de habilidades para que se autoevalúe y tener en cuenta las siguientes recomendaciones.

- a) El relevamiento debe realizarse en el puesto de trabajo
- b) El coordinador deberá fijar el horario en forma consensuada con el operario de acuerdo a las siguientes pautas.

**Trabajo dentro del turno:** para aquellos puestos que su normal desenvolvimiento así lo permitan.

**Trabajo fuera del turno:** para aquellos puestos en donde su rutina de trabajo necesita de la asistencia permanente del operario.

- c) Una vez el coordinador con el operario en el puesto de trabajo, deberán comenzar el relevamiento de habilidades siguiendo estrictamente el relevamiento, previamente realizado, del cual el operario ya deberá haber participado.
- d) Finalizado el relevamiento de habilidades sobre el proceso, el coordinador deberá tener en cuenta para la confección final de las habilidades el instructivo del puesto bajo ISO 9000 y cualquier otro que pudiera agregar información fidedigna sobre la posición.
- e) El coordinador pasará en limpio el 1º relevamiento de habilidades sobre el puesto y en forma conjunta con el operario y el supervisor realizarán la revisión final para luego entregarlo al analista del Pilar Capacitación del sector.

Y además:

- f) Que se le explique claramente al operario cuál es la finalidad u objetivo del relevamiento, diferenciando de cualquier otro control y/o auditoría del puesto.



- g) Que se predetermine la duración de cada una de las sesiones de trabajo, las cuales no se recomiendan que excedan las 2 h.
- h) Brindar un trato cordial y ameno al operario por parte de quien actúa como analista en el relevamiento.
- i) Agradecer tantas veces como sea necesario la colaboración por parte del operario.
- j) Que participen del relevamiento la mayor cantidad de operarios que ocupen la posición

Un aspecto importante y clave para destacar en esta etapa es, además de la realización de la Matriz de habilidades con el formato que la empresa viene manejando, la inclusión de una nueva matriz ideada en base al desarrollo de los datos relevados y a las dificultades que surgen al momento de interpretarla.

El objetivo de esta etapa es aportar algo “distinto” a los procesos de la empresa, en primera etapa lanzado como prueba piloto para comparar el tipo de información que se recolecta a través de la consolidación de esta nueva matriz.

La manera de recolectar información no varía, si lo hace el formulario con preguntas cerradas, y a su vez se incluyen nuevas escalas de valoración de acuerdo a las capacidades que posee el empleado a la hora de realizar su trabajo. Con esto se logra una visión más abarcativa y menos apegada a lo teórico, lo cual, en primera instancia, reduce el tamaño de la Matriz haciéndola más fácil de comprender para la posterior evaluación del empleado.

Lo importante de esto es remarcar que no se debe a un lanzamiento producto de que la antigua herramienta no funcione, sino que a raíz del tiempo que lleva sin actualizarse me parece oportuno acompañar el mismo proceso, apuntalado por los mismos pilares pero con una óptica diferente, buscando mejorar desde mi punto de vista, el aspecto de recolección de datos y posterior procesamiento.

En primera instancia, el lanzamiento mantendrá el carácter de satélite de la matriz principal para probar su grado de eficiencia una vez finalizado el proceso.



Los nuevos criterios son:

**Tabla 19 Nuevos criterios para matriz de información**

1. AREA / SECTOR: Produccion									
2. DENOMINACION DEL PUESTO: maquinista									
3. NIVEL DE INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDO: Secundario									
4. IDONEIDAD: Ciclo básico completo o secundario completo, con 1 año de experiencia en puesto similar									
0	No Conoce. No recibió Instrucción								
1	Opera con limitaciones y necesita ayuda .								
2	Opera sin ayuda aunque no conoce los fundamentos teóricos .								
3	Aplica la teoría y la práctica operando correctamente . Lleva a cabo las tareas sin dificultad y sin cometer errores cualquiera sea el lugar y e								
4	Puede instruir a otros. Puede explicar el "porqué" . Es un experto.								
	En Eval: No aplicable a las necesidades de las funciones desarrolladas. En STD: Válido Estándar General								

**Fuente:** Elaboración personal, Año 2014

A diferencia de la matriz anterior en un primer contacto con esta nueva planilla uno ya puede saber qué tipo de nivel de formación requiere el puesto y con qué idoneidad el empleado puede hacer frente a las tareas.

Un detalle a tener en cuenta como se mencionó anteriormente, es la apertura de nuevas escalas de evaluación.

Esta nueva matriz ( ver anexo 16) cuenta con 5 escalas que van desde el 0 “no conoce/ no recibió instrucción, continuando con el 1 “opera con limitación y necesita ayuda”; 2 “opera sin ayuda aunque no conoce los fundamentos teóricos”; 3 aplica teoría y la práctica operando correctamente, lleva a cabo tareas sin dificultad y sin cometer errores cualquiera sea el lugar; 4 puede instruir a otros, explicado el porqué, es un experto.

Logrando así un lenguaje menos teórico y más aplicado al trabajo, además de ello como muestra el anexo, esta nueva herramienta cuenta con una nueva división por categorías reduciendo así el tiempo que se requiere para completar la misma ya que los



datos se encuentran mejor presentados, en estas diferentes categorías el empleado debe evaluarse utilizando al escala anterior en aspectos tales como:

- Conocimientos específicos del puesto
- Mantenimiento autónomo
- Maphi/ seguridad e higiene
- Aseguramiento de la calidad

Arrojando de esta manera, una vez finalizado cada apartado, un resultado acorde a la evaluación del empleado para identificar las necesidades de capacitación

Eliminando de esta manera las kilométricas planillas usadas anteriormente de una manera menos tediosa y renovadora, aportando una mejora concreta al sistema de capacitación utilizado





#### **4. Procesamiento de los datos y la creación de un ámbito para la transferencia**

TIEMPO: 2 meses

OBJETIVO: identificar las necesidades de capacitación y la manera de resolverlas

Una vez finalizada la etapa de la actualización del relevamiento de habilidades, lo cual corresponde al proceso de exploración y toma de conciencia de la necesidad de capacitación, y siguiendo con los datos obtenidos en el Diagnóstico, es que se da inicio al proceso de elaboración de la capacitación a través de un conjunto de actividades que serán divididas en dos, bajo el nombre de:

- Creación de un ámbito para la transferencia
- Trabajo interdisciplinario en equipo

Buscando así eliminar el 13 % de diferencia que existe entre el nivel de conocimiento deseado (97%) y el alcanzado (84%) a través de dicha propuesta de mejora.

En lo que respecta a la creación de un ámbito para la transferencia de la capacitación, una vez realizado la autoevaluación por parte de los operarios, se obtiene una planilla que en resumen sería de la siguiente manera:

Donde se puede observar cómo cada empleado se autoevalúa con una nota del 0 al 4 con un respectivo color, tal como se explicó anteriormente.

Esta planilla debe ser controlada por el supervisor para constatar si realmente el operario fue crítico a la hora de autoevaluarse, para eliminar así posibles errores que se transfieran a la capacitación tanto de sobre calificación como sub calificación

Además, es a partir de esta planilla que se logra encontrar qué empleados pueden ser capacitadores, función clave que demuestra la importancia del PGP para eliminar las diferencias, utilizando una nueva herramienta que es la LUP (lección de un punto, ver anexo 9)



Lo que se busca con la utilización de las lecciones de un punto es solucionar los problemas de capacitación a través de la transmisión de conocimiento de los empleados mejores capacitados a los menos, mejorando los tiempos de recepción, calidad del aprendizaje en primera persona y en el puesto de trabajo, aumentar el sentido de pertenencia.

Dichas LUP'S deben ser archivadas con un código para el caso de que la necesidad sea recurrente en otros empleados, o a modo de consulta.

A su vez, para complementar el OJT (*on job training*), será necesario establecer un cronograma de trabajo de acuerdo a las necesidades, para poder llevar un control con las siguientes actividades:

- Priorización de Lup's críticas en relevamiento de habilidades
- Clasificación por temas No sabe o sabe con ayuda
- Selección de capacitador
- Armado de luperos en líneas con códigos
- Preparación de listado de tareas por relevamiento de habilidades
- Desarrollos de actividad en línea
- Seleccionar temas de capacitación que se encuentran en el nivel de SABE
- Desarrollo de actividades en línea
- Segunda evaluación del relevamiento de habilidades

El cual mantendrá un formato como se detalla en el Anexo N° 10

De esta manera se dará lugar a una segunda actividad dentro de la presente etapa que es el trabajo interdisciplinario y en equipo entre los diferentes pilares y operarios que tras el accionar conjunto, tal como se describió en el presente proyecto, será la manera de solucionar tanto en la línea analizada como en las demás los problemas referidos a la capacitación a través de una transmisión efectiva del conocimiento, buscando lograr el objetivo, cual es empleados capacitados y autónomos que puedan y sepan realizar su tarea, lo que se traduce en aumento del conocimiento de la línea, índice de polivalencia, disminución en las pérdidas y utilización de material.



El tiempo de realización de la etapa se debe a que el primer mes estará destinado al procesamiento de la información y teniendo en cuenta que los supervisores rotan al igual que los operarios, es decir, quienes están en turno mañana la semana siguiente estarán a la noche y la siguiente a la tarde, así lo mismo con cada uno de los turnos, lo cual añade un grado mayor de dificultad para la recolección de información, para lo cual deberá tomarse el tiempo necesario.

Y el mes siguiente será el de implementación de las actividades planteadas, para lo cual la misma dificultad se hace presente y de esta manera con un mes se alcanza a cumplir con las actividades dentro de las rotaciones de los operarios.

Por otra parte, se estará a la espera de ver cómo avanzan las medidas para ver si deben volver a realizarse a lo largo del año, tal como muestra el cuadro, ocupando mayor cantidad de tiempo el desarrollo de la actividad para ver cómo evoluciona la línea con las medidas realizadas



## **5. Fortalecimiento de instrumentos ya existentes**

Tiempo: 2 semanas

Objetivo: reforzar instrumentos ya existentes para aplicarlos a la capacitación

Esto se refiere a cambios en la papelería/documentación que es soporte material de los instrumentos de la gestión de capacitación (sugiriendo la modificación y/o actualización en “la matriz de habilidades” y evaluación de nivel 1”) ( Ver anexo 11), ya que como se mencionó anteriormente, se detectó en el análisis documental que dicha documentación no cumple con la meta de ser soporte material de las distintas actividades, lo cual brinda información sin sustento debido a que no cumplen objetivos.

En lo que refiere a la “evaluación de nivel uno” (ver anexo 12) se necesitará modificar las categorías y la disposición de las mismas, en las cuales el empleado evalúa la capacitación, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Al comenzar el curso los conocimientos fueron claramente explicados
2. Al concluir el curso se alcanzaron los objetivos propuestos
3. El material presentado fue de fácil comprensión
4. El tiempo empleado para cada tema fue el adecuado
5. Los ejercicios utilizados facilitaron el aprendizaje
6. La información recibida en este curso lo ayuda a mejorar su trabajo
7. Considera agradable el ambiente donde se desarrolló la capacitación
8. Los instructores dominan los temas del curso
9. Las explicaciones fueron claras y específicas

Para el procesamiento de la misma se utilizará una planilla en Excel que permitirá de manera automática, una vez completado los campos con la evaluación del operario, conocer mediante un gráfico de barras, el resultado de la capacitación.

Lo que se busca con esto es que se le brinde mayor importancia a una herramienta que a mi parecer no la está teniendo y es clave para conocer el estado en el cual los operarios reciben la capacitación.



Se necesitará. además, una vez finalizada la actividad, junto con la planilla de asistencia y el material de la capacitación, incluir una planilla de evaluación nivel uno impresa, lo cual nos brindará información de primera mano, en los momentos que se realicen los controles/auditorías para saber el *feedback* con la gente y, además, para el año siguiente, si la necesidad no fue solucionada, tener un indicio más de por qué no se puede resolver el problema, si es por el capacitador, el lugar, el tiempo empleado, los conceptos, y no repetir los mismos errores buscando la excelencia y la satisfacción de las necesidades.

En caso de la matriz de relevamiento de habilidades, y complementando lo desarrollado por esta valiosa herramienta, para poder ser contemplada como una mejora al sistema de capacitación, debe ser actualizada, así reflejará las actividades que realmente realizan y el conocimiento de los empleados.

Será necesario también para una correcta articulación entre los miembros del pilar y el analista de gestión, contar con un acceso compartido donde los operarios puedan agregar, completar, y demás actividades.

Mantener siempre la misma estructura y conceptos debido a que la información es útil para los demás pilares.



## **6. Indicadores**

Objetivo: evaluar el avance de las medidas de mejora propuestas

Tiempo: cada 1 mes

Se emplearán los siguientes indicadores para establecer una etapa de control durante la realización de las diferentes etapas, estos son:

INDICADORES: (ver anexo 13)

1. Nivel de conocimientos y habilidades de planta (%) de acuerdo a matriz de habilidades
2. Nivel de polifuncionalidad (%) de acuerdo a matriz de polifuncionalidad
3. Índice de satisfacción general (gestión de clima)
4. Participantes en encuentros de comunicación interna (% de asistentes vs dotación anual)
5. Tasa de cobertura de posiciones críticas (% reemplazos preparados + planificados vs posiciones críticas).
6. Horas de plan anual de capacitación (horas/personas/año)
7. Nivel de conocimiento y habilidades por líneas (%) de acuerdo a matriz de habilidades
8. Nivel de generación de Lup's (cantidad/persona/mes)
9. OPE's (Operarios preparados para enseñar)
10. Cumplimiento del plan anual de capacitación (% real vs acciones planeadas)
11. Avance en planes de acción de clima (% acciones realizadas 6+ en curso vs acciones planeadas)
12. Ausentismo (sin conflicto Gremial)
13. % Personal con premio máximo SGI



Se utilizan los siguientes indicadores ya que:

1. Este índice lo que muestra es el nivel de conocimiento y habilidades en planta de acuerdo a los valores de la matriz de habilidades, se obtiene de la siguiente forma:

**Nivel de conocimiento y habilidades reales evaluadas**

----- **x 100 para puestos titulares)**

**Nivel de conocimiento y habilidades deseado**

De esta manera podremos ver el nivel de conocimiento de la línea, que servirá para futuras auditorias, y actividades en base al número obtenido.

2. Lo que obtenemos a través de la utilización de este indicador es el nivel de polivalencia con el que cuenta cada empleado, es decir, con qué nivel de habilidad cuenta cada empleado para poder desempeñarse de la mejor manera en caso de realizar otro trabajo dentro de la misma línea, y se obtiene de la siguiente manera:

**Cantidad de puestos cubiertos /**

----- **x 100**

**Cantidad de puestos planificados**

3. y 4. Tanto los índices 3 y 4, índice de satisfacción general e índice de clima organizacional, son indicadores que tienen ciertas particularidades, debido a que el valor obtenido depende del proceso de encuesta de clima, el cual se terceriza y se realiza cada 3 años en todas las plantas del grupo ARCOR, pero lo mismo se utilizó este indicador debido a la importancia que tiene el clima organizacional para todos los procesos dentro de la organización, en este caso se lo relaciona directamente con el procedimiento de la capacitación y sus metodologías, ya que



es el tema del presente proyecto de grado, pero bien podría ser aplicado para demás procesos.

A modo de síntesis, utilizo estos indicadores porque desde mi punto de vista son claves para el desarrollo de cualquier proceso de capacitación, sabiendo que un clima óptimo, donde las personas se sientan parte, puedan cumplir sus tareas sin riesgo de accidente, donde la política del trabajo esté arraigada y permita ir a las personas contentas y felices a trabajar, donde la organización le brinde lo que ellos necesitan y más, favorece a que el proceso de capacitación, en cualquiera de sus actividades anteriormente descriptas, se desarrollen de la mejor manera.

5. Tasa de cobertura de posiciones críticas: lo que se busca a través de este indicador, y por eso se utiliza, es conocer en qué medida la organización puede responder ante la posibilidad de que se produzca un cambio en los puestos de la línea, por la razón que fuera.

La relación con el sistema de capacitación es directa, como así también con el PGP, donde al existir una tasa de polivalencia alta, es decir, operarios capacitados para poder desarrollarse en otros puestos, con la ayuda de la matriz de habilidades y las Lup's, ambas herramientas del Pilar de Gestión de las Personas, la tasa de cobertura de posiciones críticas será cubierta sin mayores problemas.

La misma se calcula de la siguiente manera:

**Reemplazos preparados + planificados**

----- x 100

**Posiciones críticas x 100**

Entendiendo por puestos críticos: a todos los puestos ocupados por operarios dentro de la nave productiva, sin hacer diferencia alguna.

6. Horas del plan anual de capacitación: este indicador nos permite conocer el total de horas planificadas para el total de personas que asistirán a la capacitación por los meses que dure la capacitación.

Nos permitirá a su vez conocer el grado de avance de las actividades durante el año.





La manera de calcularlo es la siguiente:

**Horas de capacitación planificadas**

-----

**Total de personas a capacitar x mes**

7. Cumplimiento del plan anual de capacitación: complementando el indicador anterior, lo que se busca mediante la aplicación de este indicador es conocer el grado de avance del plan anual de capacitación comparando las horas que realmente se dictaron en el mes y las que se habían planificado.

Se obtiene de la siguiente manera:

**Horas de capacitación dictadas según plan**

----- x 100

**Horas de capacitación planificadas**

8. Nivel de despliegue de la matriz de habilidades y competencias: conforme a la propuesta de mejora, la cual se busca implementar mediante el presente trabajo de intervención, el uso del presente indicador va a brindar la pauta de qué líneas se encuentran relevadas sobre el total de líneas/áreas que se encuentren en la planta. Se obtiene de la siguiente manera:

**Total de líneas con Matriz de H y C realizadas**

-----

**Total de líneas y áreas según alcance**

9. OPES (operarios preparados para enseñar): a través de la utilización de este indicador se podrá saber quiénes son los operarios que están en condiciones de poder enseñar a aquellos operarios que requieran capacitación.

Para acceder a esto, los operarios deberán, en la matriz de habilidades alcanzar el nivel 4 de aprendizaje anteriormente explicado. Se calcula de la siguiente manera:



**Cantidad de operarios preparados para enseñar**

-----

**Total de operarios**

10. Nivel de generación de Lup`s (persona por mes): con la utilización de este indicador lo que se va a poder lograr es saber la cantidad de lecciones de único punto (Lup`s) que se generan, brindando de esta manera información acerca de cómo se están desarrollando las acciones de capacitación, y se calcula de la siguiente manera:

**Total de Lup`s generadas**

-----

**Total de personas en condiciones de generar x mes**

11. y 12: Avances en planes de acción de clima y Ausentismo: lo que se busca con la utilización de estos indicadores, al igual que con la utilización de los indicadores 3 (Índice de satisfacción laboral) y 4 (índice de clima laboral), es obtener otro tipo de información sobre el contexto donde buscan aplicarse las políticas de capacitación, dejando de lado las cuestiones de matriz de habilidades, lup`s y situándose en el clima laboral, lo cual como se explicó anteriormente es clave para el desarrollo no solo de las políticas de capacitación sino de cualquier proceso que busque realizarse en la planta.

Los indicadores se calculan de la siguiente manera:

11:

**Total de acciones realizadas /**

----- x 100

**Total de acciones planificadas**

12:

**Total horas x ausentismo (excluyendo conflicto gremial)**

----- x 100



### **Total horas potenciales**

En conclusión, lo que se busca con la aplicación de cada uno de los indicadores descriptos es obtener información sobre diferentes aspectos de la capacitación, buscando analizar todas las variables que pueden interferir para que no se cumpla el objetivo, y por otro lado, incluir al procedimiento de capacitación indicadores que forman parte de la propuesta de mejora, ya que antes no se utilizaban, lo cual brinda mayor información y permiten otra visión del entorno de la empresa.

A su vez busca dejar claro el accionar sinérgico que se logra con la utilización de los diferentes indicadores, ya que la información que brinda cada uno de ellos sirve para el siguiente, logrando así la sinergia y una mayor calidad en los datos que se obtienen, no dejando aspectos al azar y favoreciendo la aplicación ante el surgimiento de diferentes problemas, lo cual brinda mayor seguridad para la aplicación del procedimiento de capacitación y de las propuestas de mejora planteadas y desarrolladas en el presente trabajo.

Los indicadores anteriormente descriptos se agrupan de la siguiente manera



### INDICADORES PRINCIPALES

- I. % de capacitación sistemática (h planeadas/personas/año vs Horas dictadas totales)
- II. Nivel de conocimientos y habilidades de planta (%) de acuerdo a matriz de habilidades
- III. Nivel de polifuncionalidad (%) de acuerdo a matriz de polifuncionalidad
- IV. Índice de satisfacción general ( gestión de Clima)
- V. Participantes en encuentros de comunicación interna (% de asistentes vs dotación anual)
- VI. Tasa de cobertura de posiciones críticas (% remplazos preparados + planificados vs posiciones críticas)

### INDICADORES COMPLEMENTARIOS

- I. Horas de plan anual de capacitación (horas/personas/año)
- II. Nivel de conocimiento y habilidades por líneas (%), de acuerdo a matriz de habilidades
- III. Nivel de generación de Lup's (cantidad/persona/mes)
- IV. OPE's (Operarios preparados para enseñar) 8
- V. Cumplimiento del plan anual de capacitación (% real vs acciones planeadas)
- VI. Avance en planes de acción de clima (% acciones realizadas 6+ en curso vs acciones planeadas)
- VII. Ausentismo (sin conflicto Gremial)
- VIII. % Personal con premio máximo SGI



## **Sugerencias para la Correcta Implementación de la Propuesta**

- Cumplir con cada etapa de la propuesta ya que la misma es secuencial y se tiene que dar en ese orden.
- Fijar objetivos en cada actividad que se lleve a cabo.
- Hacer una medición de cada etapa y chequear que los objetivos de la misma para ver si se van cumpliendo y si hace falta modificar algo.
- Realizar una evaluación y seguimiento de las actividades de cada etapa
- Compromiso, seriedad y por sobre todas las cosas trabajo en equipo

Al finalizar la misma se tendrá en cuenta:

- Beneficiarios. Los agentes de sector producción y la empresa en general.
- Sustentabilidad. La proyección de los resultados de la intervención en el tiempo.
- Eficacia. El grado de cumplimiento de los objetivos y si se logró modificar la situación original por la que surge el proyecto.
- Eficiencia: es decir, la relación que existe entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos, determinando la eficiencia en el logro de objetivos.
- Calidad. Es decir el grado en que se han satisfecho las necesidades la empresa con un sistema de gestión de capacitación a medida.



## **CONCLUSIÓN**

Luego del análisis e implementación de los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos de recolección de datos y en relación a la propuesta de intervención cuyo objetivo es el de “Optimizar un sistema de formación permanente que le permita a la organización que su personal adquiera los conocimientos, habilidades y competencias para cumplir con los objetivos de la línea/sector propuestos por la empresa y los requerimientos de la organización y el mercado, se llegó a las siguientes conclusiones:

El sistema de capacitación a través de su metodologías y procedimientos no funciona de manera correcta, ya que se obtienen buenos resultados que no demuestra lo que realmente ocurre en la planta, se utilizan herramientas que se encuentran desactualizadas, un relevamiento de habilidades con tareas que ya no se realizan, planillas de polivalencia desactualizados, integrantes de los grupos de mejora que no buscan la mejoría continua si no un premio económico, lo que transforma la capacitación en un medio para un determinado fin, dando nacimiento al eje del proyecto

Lo cual considero posible de solucionar mediante la aplicación de la propuesta de mejora realiza ya que se sustenta en las bases de un modelo anterior pero aporta flexibilidad, mejorando los tiempos de realización y procesamiento de la información.

Favorece el trato de los colaboradores debido que es fácil de completar, no genera situaciones estresantes al momento de completarla gracias a la definición de roles bien definidos y la sinergia donde se busca que cada persona analice su manera de trabajar y no que sienta que está en una permanente evaluación.



Una vez realizada la propuesta de mejora, a modo de un análisis más completo que se destacan fortalezas, posibilidades de mejora y una definición sobre algunas estrategias a tener en cuenta como para finalizar la conclusión del presente trabajo

Y teniendo en cuenta:

### **DEFINICIÓN DE ESTATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA**

- Sistemática y eficiencia en las diferentes reuniones que soportan la implementación del sistema (Comité- Comité Ampliado- Reunión de Pilares -Reuniones de Grupo Base-Paradas de Autónomo)
- Alineación y claridad en la bajada de objetivos desafiantes a todos los niveles de la organización (SGD- SGI). Considerando planta, líneas, sectores, áreas y grupos.
- Trabajar bajo un Plan Máster alineado a la propuesta de valor del Negocio Chocolates, de forma integrada para alcanzar las metas propuestas y fortalecer el trabajo en equipo (Plan de Capacitación- Plan de Sustentabilidad- Seguridad Alimentaria - Plan de Clima Laboral)

### **2014**

#### **FORTALEZAS**

- Equipo renovado con compromiso y dedicación.
- Visión Compartida / Integración entre Pilares.
- Consolidación de la Información (Datos).
- Flexibilidad.

#### **POSIBILIDADES DE MEJORA**

- Valor de la Seguridad.
- Lograr en el nivel más bajo de planta la sistematicidad conseguida hasta el nivel de supervisión.
- Madurez y Profesionalismo en los mandos medios en el Sistema de Gestión.
- Gestión Temprana de Equipo (Planta – Ingeniería).

## BIBLIOGRAFIA

- Bently, Trevor. (1993). *Capacitación empresarial*. Ediciones McGraw- Hill
- Blake, Juan Oscar. (2001). *La capacitación como recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. McGraw- Hill.
- Milkovich George y T-Boundreau, John W. (1994). *Dirección y administración de Recursos Humano*. Sexta edición. Mc Graw Hill.
- Rodríguez, Alejandra. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Guía de estudios. Instituto Universitario Aeronáutico.
- Siliceo, Alfonso. (1996). *Capacitación y desarrollo personal*. Tercera edición. México. Editorial Limusa.
- Verde Fassa, Julio y Lesta, Marcelo. (2004). *Capacitación y desarrollo*. Guía de estudios. Instituto Universitario Aeronáutico.
- Whether, William y Keith, Davis. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta edición.





## **Documentos de la empresa**

Manual de capacitación, 2010

Manual de Sistema de Gestión Integral, Arcor 2010

Manual de capacitación, Arcor 2012

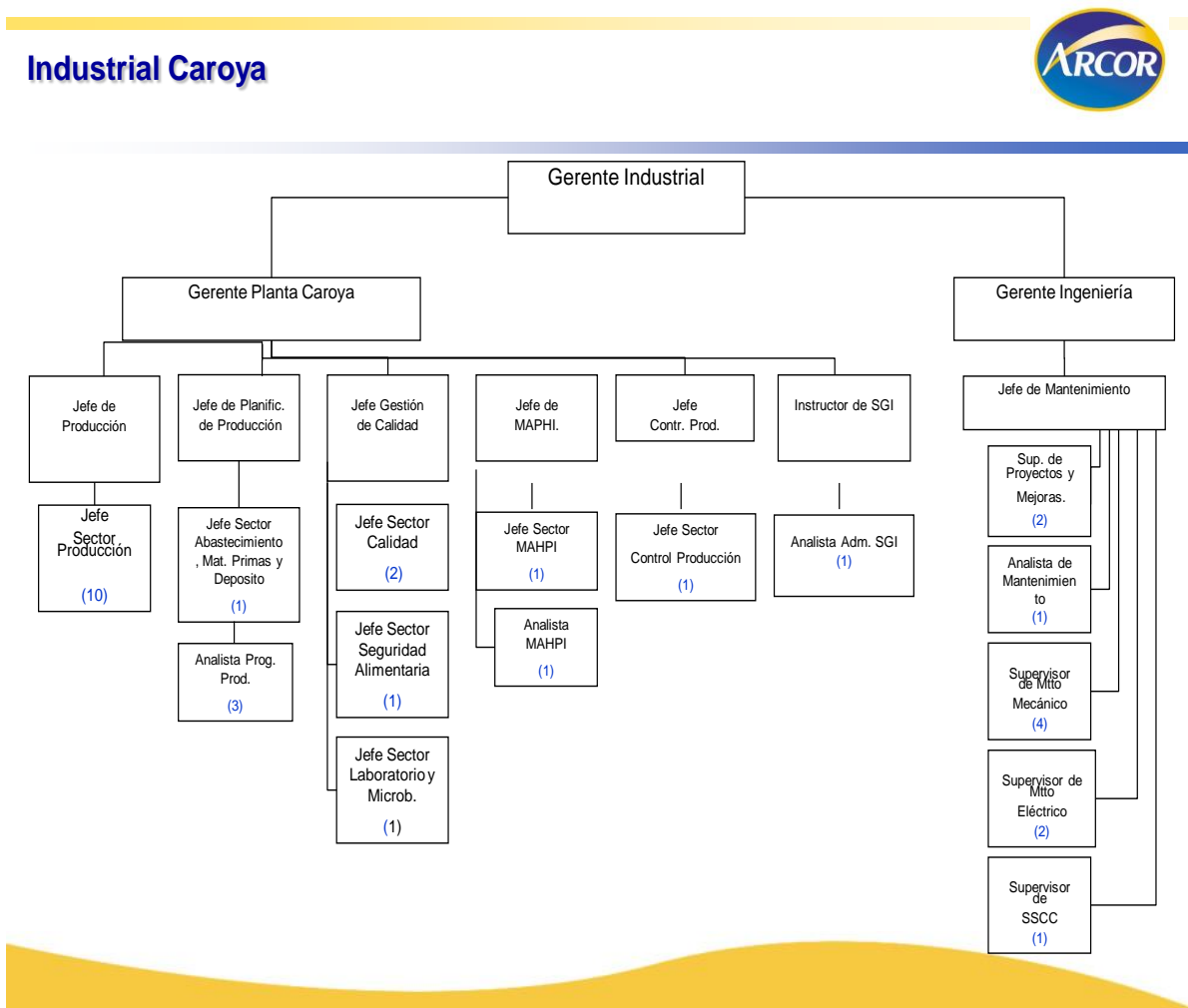
Manual de capacitación, Arcor, 2013



ANEXOS

Anexo Número 1:

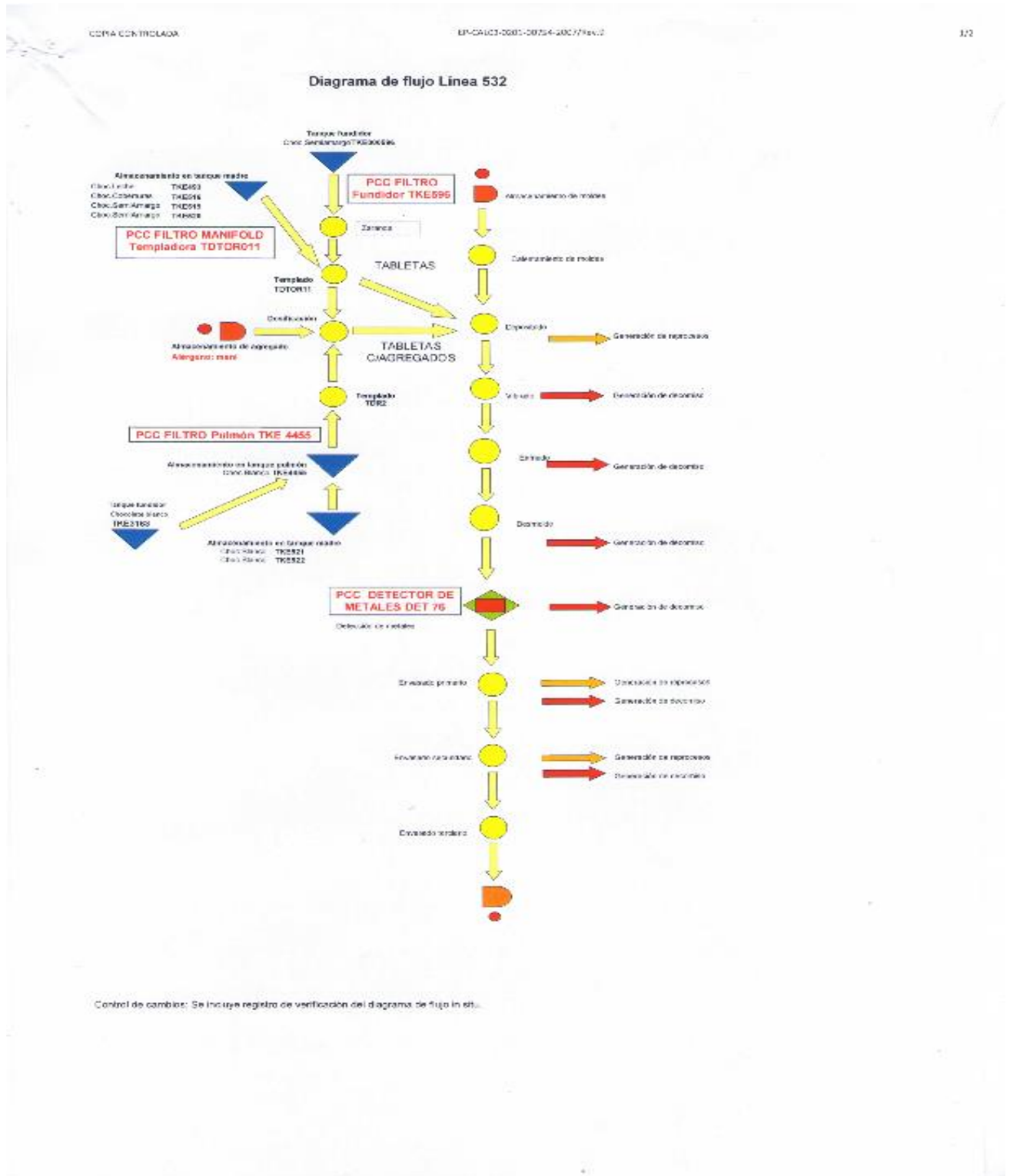
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA





Anexo Número 2:

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA LINEA





ANEXO 3:

Documentación analizada:

Tabla 20 Herramientas para coleccionar información

<b>Registro / Formulario</b>	<b>Descripción</b>
<b>Detección de necesidades de capacitación</b>	<b>Registro para la determinación de los requerimientos de formación, capacitación y entrenamiento para un sector particular, en un periodo definido.</b>
<b>Control de distribución</b>	<b>Registro de control de recepción del formulario de detección de necesidades de capacitación. Puede ser en formato electrónico o papel.</b>
<b>Plan anual de capacitación</b>	<b>Planificación sistemática de las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de la empresa, con el fin de propiciar la mejora en el desempeño individual de los colaboradores y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa en un periodo determinado.</b>
<b>Solicitud de capacitación no planeada</b>	<b>Registro de solicitud de formación fuera de plan anual de capacitación (detectada fuera de la etapa de planificación).</b>
<b>Cronograma de capacitación</b>	<b>Detalle cronológico de capacitaciones a desarrollarse a lo largo del año, con especificación de: actividad, lugar y horario, destinatarios, cantidad de asistentes programados, duración e instructor a cargo de cada actividad.</b>
<b>Reporte interno de gestión</b>	<b>Reporte interno de gestión que detallada mensualmente la evolución del plan anual de capacitación y las actividades no planeadas programadas.</b>
<b>Evaluación nivel 1 – Satisfacción</b>	<b>Registro individual para la medición de la satisfacción de los asistentes a actividades de formación interna y/o <i>in company</i>.</b>
<b>Perfil de puesto por competencias</b>	<b>Detalle de los requerimientos exigidos para un puesto determinado, en cuanto a: contactos requeridos, condiciones ambientales; riesgos en el puesto de trabajo; formación y competencias necesarias;</b>



<b>Planificación de niveles de evaluación de la capacitación</b>	<b>experiencia previa deseable; capacitación a realizar; etc.-</b>  <b>Registro para la planificación de los niveles de medición de la eficacia de la capacitación: nivel 1 (satisfacción), nivel 2 (conocimiento), nivel 3 (aplicación), nivel 4 (ROI).</b>
<b>Registro de asistencia</b>	<b>Formulario para el registro de asistencia a las actividades de capacitación. Es la fuente de datos primaria para la actualización de la base de datos electrónica (PeopleSoft 9.0).</b>
<b>Resumen de formación alumnos</b>	<b>El resumen de formación individual es generado a solicitud del interesado. Se resguarda en soporte magnético, con <i>backup</i> diario y mensual.</b>
<b>Informe evolución capacitación</b>	<b>Resumen mensual del avance de las actividades de capacitación (áulica y OJT).</b>
<b>Informe evolución del nivel de conocimiento de planta</b>	<b>Tablero de control del nivel de conocimientos alcanzado en la matriz de habilidades, aperturado por planta, sector y/o línea de producción específica.</b>

**Fuente:** Departamento RRHH Grupo Arcor



Anexo N°4

Entrevista realizada al Gerente de la división chocolates:

- **PROCEDIMIENTO GENERAL DE CAPACITACIÓN**

¿Poseen un procedimiento escrito que abarca todas las actividades?

- **FORMACIÓN TÉCNICA FOCALIZADA**

- ✓ ¿Se relevan habilidades de las distintas líneas de capacitación de acuerdo a un procedimiento unificado?
- ✓ ¿Se cuenta con una matriz de habilidades por líneas?
- ✓ ¿Se cuenta con un plan de actividades de transmisiones por líneas?
- ✓ ¿Se mide el nivel de conocimiento por línea?
- ✓ ¿Está previsto cómo actualizar la matriz de habilidades?
- ✓ ¿Está prevista en el procedimiento las metodologías utilizables para transmitir los conocimientos?
- ✓ ¿Existe un sistema de administración de las LUP?
- ✓ ¿Qué son las LUPS?
- ✓ ¿Existe en el procedimiento un criterio sobre la priorización en la creación de LUP?
- ✓ ¿Existe algún mecanismo que resguarde la pérdida de LUP?
- ✓ ¿Desde el pilar está determinado el responsable de seguimiento de cada línea?

- **COMPETENCIAS TRANSVERSALES**

- ✓ ¿Existe un sistema de detección de necesidades de capacitación?
- ✓ ¿Existe un plan de capacitación que abarque a todas las áreas?
- ✓ ¿Existe un programa anual donde se detalle el dónde y cuándo se desarrollará cada actividad?
- ✓ ¿Existe un seguimiento periódico del cumplimiento de las actividades?



- ✓ ¿Está previsto qué hacer con las actividades no planificadas de capacitación en el procedimiento general?

- **MEDICIÓN DE LAS CAPACITACIONES**

- ✓ ¿Se mide el nivel de satisfacción de quien participa? ¿Y en qué porcentaje?
- ✓ ¿Se mide el nivel de aprendizaje en cada actividad de capacitación?
- ✓ ¿Se adopta alguna acción cuando el resultado de la capacitación no resulta eficiente



Anexo N° 5

Resultado de la entrevista: “Metodología del departamento de RR HH.”

Detección de necesidades de capacitación y entrenamiento

Anualmente el Área de Gestión RRHH Base coordina el proceso de detección de necesidades de capacitación y entrenamiento, puntapié inicial del proceso de formación de los colaboradores. Las necesidades de capacitación del personal se identifican partiendo de la base de:

- Las funciones y responsabilidades que actualmente desempeña el personal,
- Potenciales cambios de puestos y/o funciones,
- Cambios en procesos productivos existentes,
- Incorporación de nueva tecnología,
- Implementación de nuevos procesos productivos,
- Desarrollo de nuevos productos,
- Incorporación de personal,
- Tareas específicas asociadas a los impactos ambientales y riesgos identificados como significativos,
- Cualquier otra situación que implique generar o modificar conocimientos y/o habilidades del personal.

La identificación de las necesidades de capacitación se documenta por medio del registro “Detección de Necesidades de Capacitación”. El Analista Gestión RRHH envía el formulario respectivo a cada Gerente de Área o Jefe de Dpto., en formato electrónico (preferentemente con acuse de recibo). A su opción, el Analista Gestión RRHH podrá realizar el control de recepción de los formularios mediante planilla impresa de control de distribución correspondiente o mediante el acuse de recibo electrónico, el cual será impreso y archivado en la oficina de RRHH.

El formulario de detección de necesidades de capacitación del sector cuenta con dos secciones específicas (información básica y adicional) y una tercera sección destinada a la medición de la eficacia de la capacitación realizada. Esta última sección deberá completarse en dos momentos temporales distintos, a saber:





- a) **Durante la detección de necesidades:** el Gerente de Área o Jefe de Dpto. deberá proporcionar la información solicitada en los tres primeros campos del apartado, estableciendo:
- beneficios esperados para el área (mejora que se desea obtener con la actividad),
  - indicador cuantitativo seleccionado para la medición de la eficacia,
  - fecha estimada en la que realizará la medición de la eficacia.

Es fundamental al momento de definir las necesidades de capacitación que se contemplen los campos “beneficios”, “indicador de medición” y “fecha”, ya que son el punto de partida para poder luego medir la eficacia de la capacitación.

- b) **Luego de dictada la capacitación:** el Solicitante realizará la evaluación final de la eficacia, determinando si la misma resultó:
- **eficaz** (u objetivo cumplido en 75% o más),
  - **parcialmente eficaz** (objetivo cumplido entre 50% y 74%) o
  - **no eficaz** (inferior al 50%).

En los dos últimos casos, deberá proporcionar la información ampliatoria correspondiente, solicitada en el formulario mediante el campo “Observaciones”.

### Plan anual de capacitación

Una vez recibidas las respectivas detecciones de necesidades de capacitación desde cada sector, se realiza el análisis de las mismas. Como síntesis, se procede a:

- a) definir las actividades prioritarias: incluidas en el plan anual de capacitación de la base,
- b) identificar las actividades no incluidas: realizándose las observaciones puntuales sobre aquellas actividades no factibles o no prioritarias para el período de referencia.

Una vez confeccionado el “plan anual de capacitación”, la Jefatura de Gestión RRHH Divisional y la Gerencia de Recursos Humanos de Negocio aprueban dicho plan.

El Analista Gestión RRHH Base procede a publicar el plan anual en el sistema de gestión de documentos vigente, a los fines de posibilitar la información de todos los interesados.

El Analista Gestión RRHH Base procede realizar una revisión mensual del avance del plan anual, dejando registro del mismo.



### Solicitud de capacitación no planeada

Las actividades de capacitación requeridas por una necesidad puntual y que no se encuentren incluidas en el plan anual por haber sido solicitadas una vez concluida la etapa de planificación, deberán ser solicitadas por el Gerente o Jefe de Área interesado y elevadas al Jefe de Gestión de RRHH para su análisis y eventual aprobación. Este requerimiento se documenta por medio del formulario “Solicitud de Capacitación No Planeada”. En general, las solicitudes pueden originarse debido a:

- Incorporación de tecnología no prevista.
- Implementación de nuevos procedimientos.
- No conformidades y/o Solicitudes de Acciones Correctivas.
- Cambios en perfiles de puestos.
- Matriz de conocimientos y habilidades
- Cambios de puestos y/o funciones, promociones.
- Impactos ambientales y riesgos generados por las modificaciones en los procesos, productos y servicios.

### Cronograma de actividades

A nivel operativo y en base al plan anual, se confecciona el “cronograma de actividades”, en el cual se detallan las capacitaciones a desarrollar mensualmente, lugar y horario, destinatarios, cantidad de asistentes programados, duración e instructor a cargo de cada actividad. Es fundamental la inclusión en el cronograma de todas las actividades internas o *in-company* planificadas, a los fines de verificar la factibilidad de realización de las mismas en función a los recursos logísticos disponibles.

El Jefe Gestión RRHH Divisional y/o Jefe RRHH Base realiza el seguimiento del desarrollo de la planificación de la capacitación, como así también de las modificaciones que la misma sufriera.

Una vez realizada las capacitaciones programadas, se registra la asistencia de los participantes a cada actividad mediante el “registro de asistencia” respectivo.

Para el cumplimiento del procedimiento se establecen las siguientes responsabilidades:



**Analista Gestión RRHH Base:**

- Organizar, coordinar y ejecutar anualmente el proceso de la detección de necesidades de capacitación.
- Colaborar y/o asistir a los Gerentes de área o Jefes de dpto. en la detección de las necesidades.
- Confeccionar el plan anual de capacitación en base a la detección de necesidades realizada, identificando tanto las actividades prioritarias como las no priorizadas.
- Confeccionar el cronograma mensual de actividades y controlar la evolución de las capacitaciones programadas.
- Generar y/o coordinar los programas de capacitación (materias), verificando la logística necesaria para implementar cada actividad.
- Registrar en el sistema informático PeopleSoft las actividades realizadas.
- Verificar el avance y cumplimiento del plan anual de capacitación.
- Explotar estadísticamente la información generada para la toma de decisiones del área.

**Jefe Gestión RRHH Divisional:**

- Aprobar, en primera instancia, el plan anual de capacitación de cada base operativa.
- Elevar al Gerente RRHH de Negocio el plan de capacitación.
- Controlar la evolución y grado de cumplimiento del plan anual de capacitación.
- Colaborar con Gerentes de área y jefes de dpto. en la identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento específicas.

**Gerente RRHH Negocio:**

- Aprobar, en segunda instancia, el plan anual de capacitación.
- Elevar al Gerente de Negocio respectivo el plan anual de capacitación.
- Verificar el cumplimiento y evolución del plan anual de capacitación.



**Gerentes área / Jefes Dpto.:**

- Detectar en forma completa, al inicio del periodo de formación (planificación), las necesidades de capacitación del sector, estableciendo objetivos y beneficios esperados para cada actividad y fijando los indicadores de efectividad aplicables a las mismas.
- Solicitar las capacitaciones y entrenamientos no previstos (actividades no planificadas).
- Generar y presentar al Analista Gestión RRHH Base las solicitudes de capacitación no planeadas.
- Analizar, autorizar y presentar al Analista Gestión RRHH Base las solicitudes de capacitación no previstas realizadas por niveles jerárquicos inferiores.
- Planificar y coordinar el cumplimiento del entrenamiento de cada persona en el puesto de trabajo asignado.
- Colaborar con el Área de Recursos Humanos promoviendo la asistencia en tiempo y forma de sus colaboradores del sector a las actividades de capacitación programadas.
- Realizar seguimiento del nivel de asistencia del personal a su cargo a las actividades programadas.
- Evaluar el nivel de eficacia de la capacitación recibida en el sector (mediante formulario de medición de eficacia, una vez realizadas las actividades respectivas).

**Jefes Sector:**

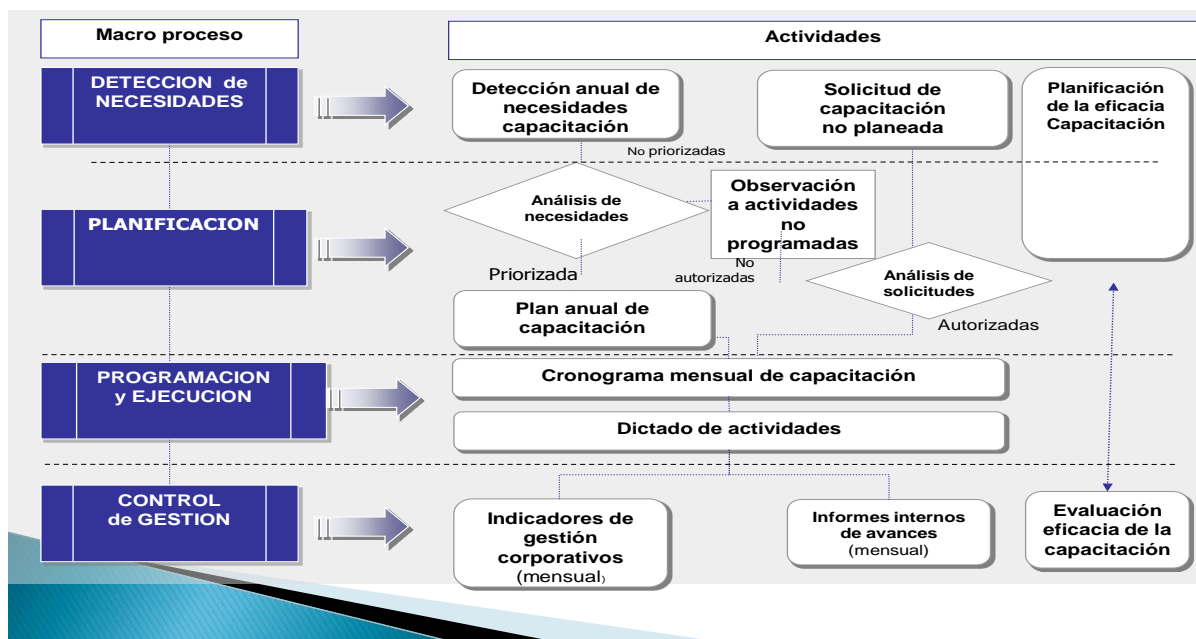
- Verificar el cumplimiento de los requisitos de capacitación, entrenamiento y calificación definidos en el perfil del puesto correspondiente al personal a su cargo.
- Detectar, identificar e informar las necesidades de capacitación y entrenamiento no previstas.
- Coordinar las tareas y horarios para posibilitar la concurrencia de todo el personal involucrado.
- Controlar que todo el personal reciba la capacitación programada.



- Documentar el cumplimiento del entrenamiento de cada persona en el puesto de trabajo asignado.
- Gestionar el desempeño de sus colaboradores con el objetivo de alcanzar el desarrollo y polifuncionalidad de los mismos. Cumplimentar la respectiva evaluación anual de desempeño.

Lo cual queda plasmado en el siguiente Flujograma:

**Tabla 21** Flujograma del proceso



**Fuente:** Manual de capacitación, Planta de Chocolates de Colonia Caroya, 2012



Anexo N° 6

ENTREVISTA ANALISTA RR HH y JEFE DE RR HH

1. ¿Por qué es importante para la empresa la capacitación?
2. ¿Cuáles son los sectores con mayores necesidades de capacitación?
3. ¿Cómo se determinan dichas necesidades?
4. ¿Quién las determina?
5. ¿Existe un proceso definido para hacerlo? ¿Cómo es? ¿Quiénes participan? ¿Por qué?
6. ¿Para la identificación de las necesidades en que fuentes se apoyan?, reclamos del cliente, índices, resultados de las evaluaciones, comentarios, ¿por qué?
7. ¿Cómo está compuesto el plan de capacitación
8. ¿Qué pasa con las capacitaciones que surgen en el momento para dar respuesta a una necesidad, no contemplada anteriormente en la detección de necesidades?
9. ¿Cuáles considera que son las fortalezas del sistema? ¿Y cuáles sus desventajas?
10. ¿Existen estándares para medir si los objetivos fueron alcanzados o se necesitan medidas correctivas?
11. ¿Qué pasa si son alcanzados? ¿Qué pasa si no son alcanzados?
12. Pasando a las actividades de capacitación, ¿son tenidos en cuenta los análisis de tarea, las descripciones de puesto para la realización de las mismas?



13. ¿Hay diferentes niveles de capacitación de acuerdo al conocimiento de los empleados? ¿Qué pasa cuando existen grandes diferencias?
14. ¿Cómo miden las capacitaciones?
15. ¿Quién determina al capacitador?, ¿existe evaluación por parte de las personas que asisten a la capacitación acerca de sus desempeños?
16. ¿Se llevan registros de los participantes que asisten? ¿y los que no?
17. ¿Son tenidos en cuenta factores como la duración, el lugar, cantidad de participantes?
18. En los meses siguientes a la capacitación, ¿existe una evaluación para quienes realizar la actividad para ver si su desempeño es el mismo?
19. Situándonos fuera de la planta, ¿repercute el nivel de conocimientos adquiridos por quienes egresan del colegio secundario? ¿Lo consideran realmente un problema?
20. ¿Se tiene en cuenta dicho dato a la hora de planificar el futuro de la planta?
21. ¿Cuáles son los principales desafíos con los que se encuentran día a día con respecto al tema en cuestión?
22. y para el futuro, ¿cuáles son los desafíos que se vienen en cuanto a la capacitación?



## ENTREVISTA SUPERVISOR DE LINEA

1. ¿Cómo está compuesta la línea?
2. ¿Cómo es el grupo humano que la conforma?, sexo , edad
3. ¿Qué tipo de producto desarrolla?
4. Situándonos en la capacitación, ¿la considera UD una herramienta clave para la realización de las tareas dentro la línea? ¿Si /no? ¿Por qué?
5. ¿Repercute el nivel de conocimiento de la juventud de hoy en día, tanto para la realización de las tareas, como para el clima de trabajo? ¿De qué manera?
6. ¿Cuáles son los principales problemas dentro de la línea?
7. ¿Existe relación directa con falta de capacitación? ¿es la capacitación una solución?
8. ¿qué tipos de capacitaciones existen dentro de la planta, además de las áulicas?
9. ¿son los resultados obtenidos, determinantes de capacitación?
10. Y si las cosas se realizan bien, los números son favorables, ¿qué se hace en esos casos?
11. ¿Se les consulta a las personas sobre qué tipo de capacitación les gusta recibir?
12. ¿Existe una comunicación con las personas para determinar las necesidades de capacitación?





13. Y después de la actividad, ¿existe un espacio donde las personas que asistieron, puedan comentar sus experiencias?
  
14. ¿Se realiza una evaluación post actividad?
15. ¿Se comparan los resultados antes de la capacitación y después de la misma?  
¿Qué pasa si los resultados no son favorables?
  
16. ¿Cuál o cuáles son los desafíos con los que se encuentra referido a la capacitación en su trabajo?
  
17. ¿Y a futuro?
  
18. ¿Es posible pensar en la capacitación como una herramienta de cambio, con el ritmo que marca la planta?



ANEXO 7: Información adicional sobre el relevamiento de habilidades

En función de la siguiente tabla se presentan detallados por operario el nivel de conocimiento alcanzado:

Tabla 22 Escala de colores

1	NO SABE
2	SABE CON AYUDA
3	SABE
4	SABE Y PUEDE ENSEÑAR

A. Moldeadores:

- **El operario número 1**, SABE Y PUEDE ENSEÑAR, 26 actividades y en las restantes 388 SABE.

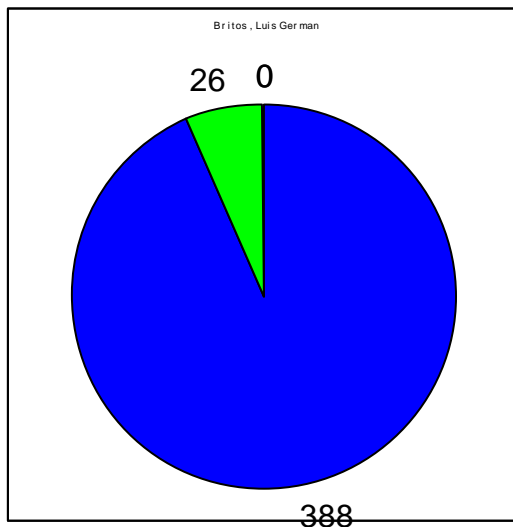


Gráfico 2 Operario N° 1

- **El operario número 2**  
No SABE Y PUEDE ENSEÑAR ninguna habilidad, SABE 270 habilidades y SABE CON AYUDA las restantes 143 habilidades, es decir que se trata de un operario que debe ser supervisado muy de cerca para evitar errores.

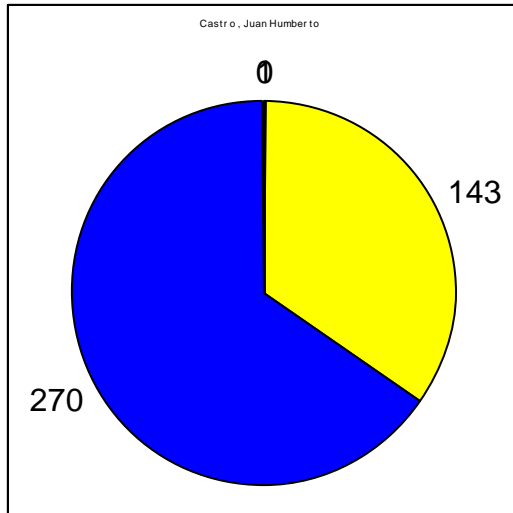


Gráfico 3 Operario N° 2

- **Operario número 3**

Es el moldeador más capacitado de los tres, ya que de un total de 414 habilidades SABE Y PUEDE ENSEÑAR 410 habilidades, y las restantes 4 SABE cómo realizarlas.

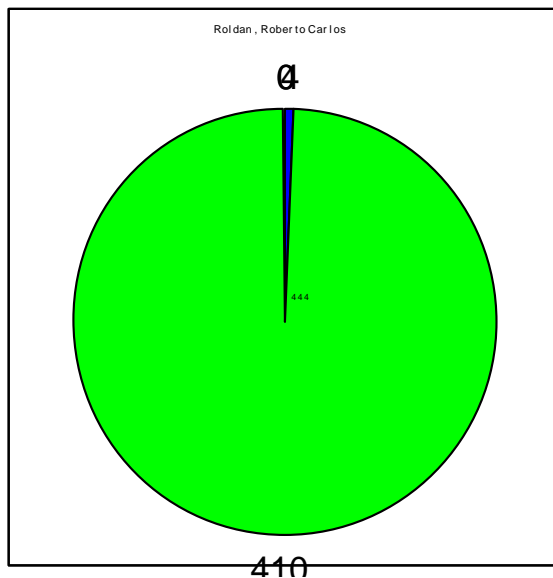


Gráfico 4 Operario N° 3

La escala de colores corresponde a la siguiente tabla:

B. Maquinistas EMPLE 029-059:

- **Maquinista N°1**



Es el maquinista que mayor de conocimientos presenta ya que en su autoevaluación describe que: SABE 579 habilidades, SABE Y PUEDE ENSEÑAR, las restantes 10 habilidades.

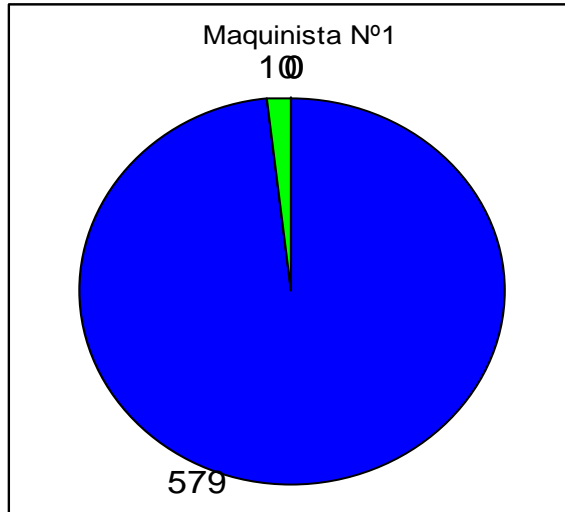


Gráfico 5 Maquinista N°1 EMPLE 029-059

- **Maquinista número 2**

El maquinista número 2, presenta un alto nivel de conocimiento, producto de su autoevaluación, donde describe que SABE 415 HABILIDADES, en 163 SABE CON AYUDA y en las restantes 11, SABE Y PUESDE ENSEÑAR.

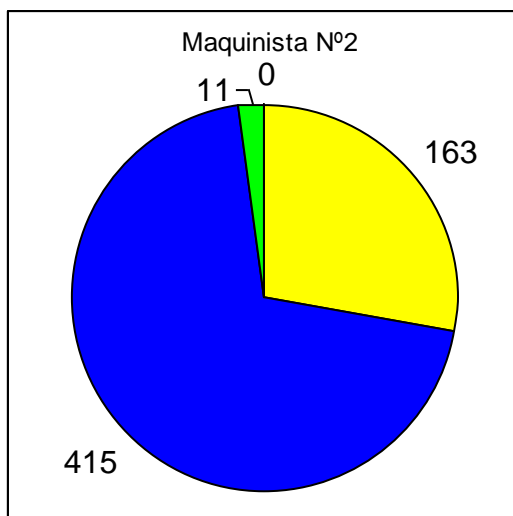


Gráfico 6 Maquinista N°2 EMPLE 029-059



- **Maquinista número 3**

El maquinista número 3, de las 569 actividades, 520 de ellas se encuentra en condiciones de realizar la operación en forma autónoma, sin conocer los fundamentos teóricos, es decir que SABE, y las restantes 69 se encuentra en condiciones de realizar la operación aunque con la supervisión directa del supervisor inmediato.

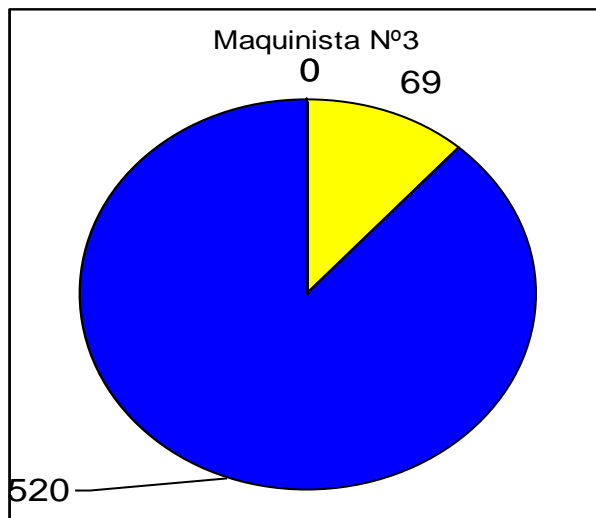


Gráfico 7 Maquinista N°3 EMPLE 029-059

- **Maquinista número 4**

El maquinista número 4, presenta el nivel más bajo de los maquinistas evaluados, ya que no se encuentra en condiciones de realizar 11 operaciones, ni conoce los fundamentos teóricos que justifican a las mismas; por otra parte 143 habilidades necesita supervisión, es decir que SABE CON AYUDA, 421 se encuentra en condiciones de poder realizar la operación y las restantes 14 habilidades conoce a la perfección los fundamentos teóricos y puede realizar la operación de forma autónoma, es decir que SABE Y PUEDE ENSEÑAR.

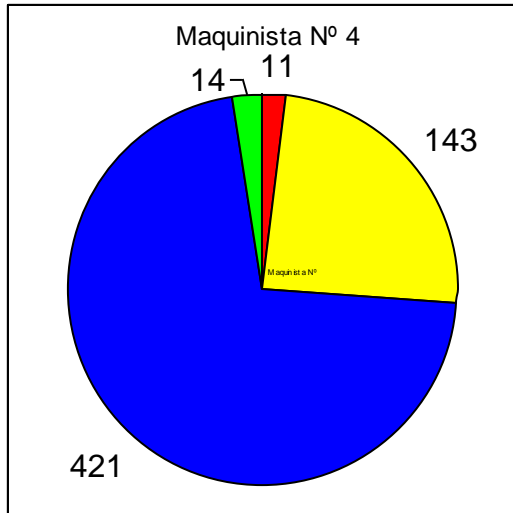


Gráfico 8 Maquinista N° 4 EMPLE 029-059

### C. EMPLE 012-30

- **Maquinista número 1**

Tal como lo muestra el gráfico, el Maquinista n°1 puede realizar en forma autónoma 15 habilidades, es capaz de realizar 64 habilidades también en forma autónoma, pero desconociendo los fundamentos teóricos, necesita supervisión directa en 19 habilidades y en las restantes 6 no se encuentra en condiciones de poder realizar la operación.

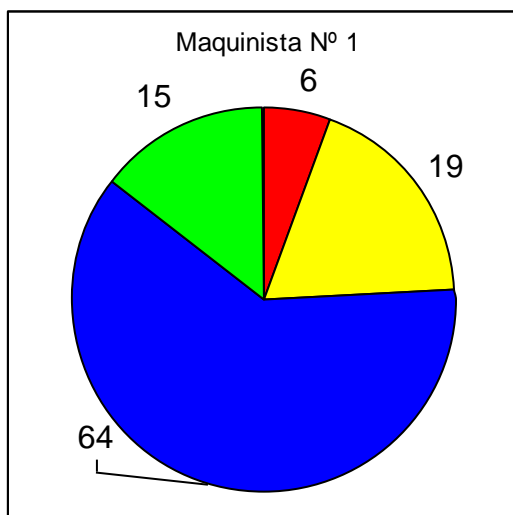


Gráfico 9 Maquinista N°1 EMPLE 012-030

- **Maquinista número 2**



Este maquinista necesita supervisión directa en 21 habilidades (sabe con ayuda), en 43 habilidades no se encuentra en condiciones de poder realizar la operación. Sabe y conoce los fundamentos teóricos en 40 habilidades. No presenta habilidades SABE.

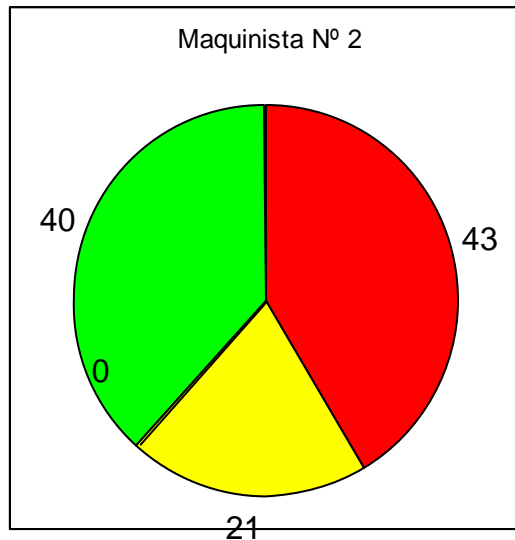


Gráfico 10 Maquinista 2 EMPLE 012-030

- **Maquinista número 3**

En el caso del Maquinista n°3, según lo demuestra el gráfico, cumple plenamente con el objetivo deseado, ya que puede realizar en forma autónoma las operaciones, en algunos casos conociendo los fundamentos teóricos (5 habilidades, color verde, SABE Y PUEDE ENSEÑAR), y en otros casos desconociendo los fundamentos teóricos (99 habilidades, color azul, SABE).

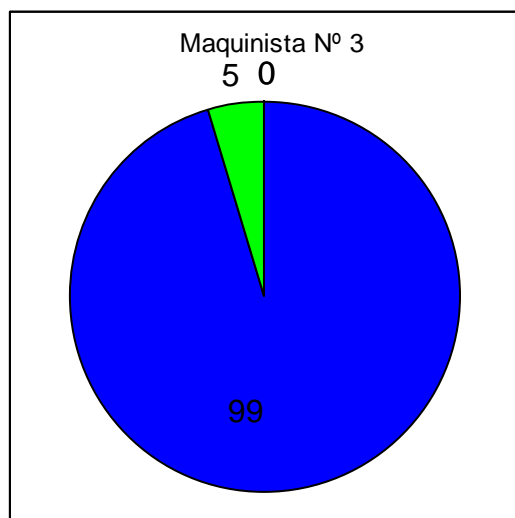




Gráfico 11 Maquinista N°3 EMPLE 012-030

- **Maquinista número 4**

En el caso del Maquinista n°4, puede desempeñar con autonomía 82 actividades, 5 conociendo los fundamentos teóricos (color verde), y 77 desconociéndolos (color azul) y por otro lado, necesita supervisión directa en 15 para el desarrollo de 7 habilidades (color amarillo) y necesita capacitación para poder realizar las restantes 15 (color rojo).

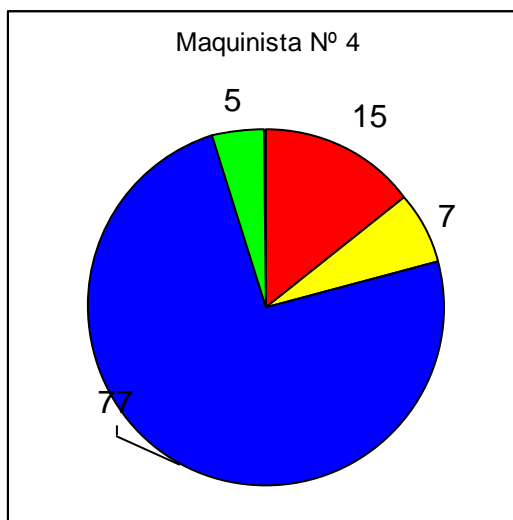


Gráfico 12 Maquinista N°4 EMPLE 012-030

- **Maquinista número 5**

El Maquinista n°5, desarrolla en forma autónoma 85 actividades, 7 conociendo los fundamentos (SABE Y PUEDE ENSEÑAR) y 78 solo pudiendo realizar sin fundamento teórico (SABE), necesita supervisión para la realización de 15 habilidades (SABE CON AYUDA) y necesita capacitación para la realización de las restantes 4.



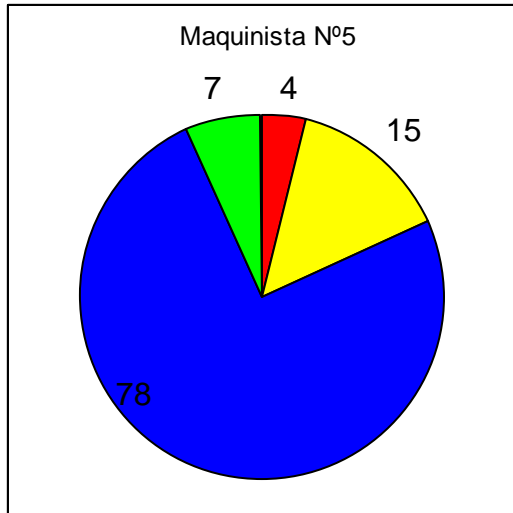


Gráfico 13 Maquinista N° 5 EMPLE 012-030

- **Maquinista número 6**

En el caso del Maquinista nº 6, es del grupo de maquinistas quien presenta más falencias, ya que no se encuentra en condiciones de poder realizar ni conocer los fundamentos teóricos de 19 habilidades (NO SABE, color rojo), necesita supervisión en 6 actividades (color amarillo), pero por otro lado compensa su desempeño realizando de forma autónoma 79 de las actividades restantes, 78 sin tener en cuenta los fundamentos teóricos y la restante actividad teniendo en cuenta todos los aspectos descriptos en la tabla bajo la calificación de SABE Y PUEDE ENSEÑAR.

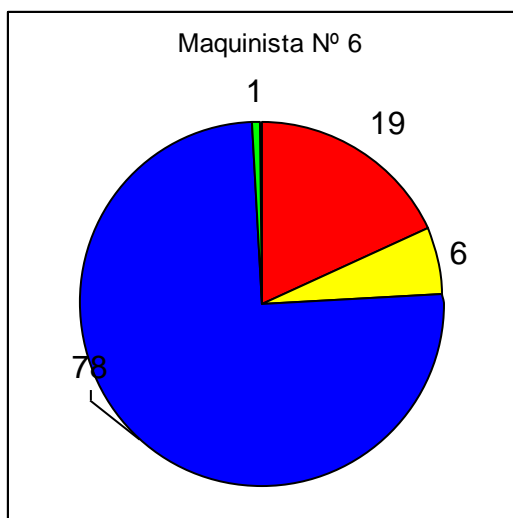


Gráfico 14 Maquinista N° 6 EMPLE 012-030

- **Maquinista número 7**

Contrariamente, el caso del Maquinista n°7, es quien se encuentra más capacitado de los 8 analizados, pudiendo desempeñar de manera autónoma el total de las actividades del puesto de trabajo, conociendo los fundamentos teóricos en 67 (verde) actividades y sin conocerlos en las restantes 37 (azul).

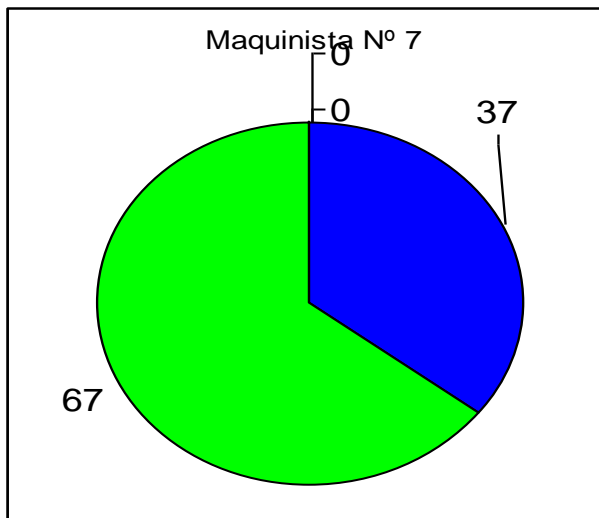


Gráfico 15 Maquinista N° 7 EMPLE 012-030

- **Maquinista número 8**

El Maquinista n°8 puede desempeñarse en forma autónoma en la mayoría de las actividades requeridas del puesto, ya que conoce los fundamentos teóricos de 16 actividades, 74 actividades son realizadas en forma autónoma sin conocer los fundamentos teóricos y en las restantes 14 necesita supervisión directa.

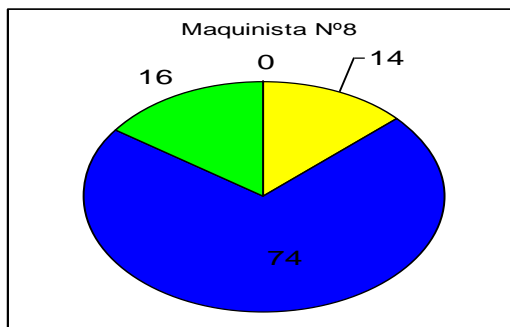


Gráfico 16 Maquinista N° 8 EMPLE 012-0



ANEXO N° 8 Aplicación práctica del modelo metodológico:

**Tabla 23 Matriz de conocimientos y habilidades**



**Fuente:** Manual de capacitación, Arcor 2012





ANEXO N°9 Lecciones de un punto (LUP'S)

Tabla 24 Lección de un Punto /LUP)

**PILAR DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS**  
HERRAMIENTAS DEL PILAR

**b) Lección de Un Punto (LUP)**


**Herramienta central para un entrenamiento rápido y efectivo**

La LUP consiste en una **hoja estandarizada donde se registran los conocimientos**, en forma creativa, para que los Operadores puedan absorber el concepto **en forma simple y efectiva**.

**Objetivo:**  
Transmitir un conocimiento en el mismo lugar de trabajo. Está basada en la necesidad de **solucionar un problema, divulgar un conocimiento específico o una mejora implantada** en el proceso o equipo.

**Posibilita:**

- Capacitar en el puesto de trabajo.
- Focalizar la capacitación en quienes realmente lo necesitan.
- Incrementar la participación de nuestro personal en el sistema (involucramiento) y transformarlo en "sujeto activo" del proceso (diseño, transmisión y recepción de conocimiento).
- Promover el autodesarrollo y autogestión.
- Acortar tiempos.



Fuente: Manual de capacitación, Arcor, 2012



ANEXO N° 10

**Tabla 25 Pasos para cumplir con OJT**

**Pasos para poder cumplir con OJT a partir de la evaluación**

PAN DE TRABAJO	Linea		532					
	Revisión de plan		1	2	3			
Mes	Desarrollo de OJT Año 2014							
Temas para el desarrollo del OJT	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Priorización de LUP's Criticas en Relevamiento de Habilidades								
Clasificación por temas <b>No sabe</b> y <b>sabe con ayuda</b>								
Selección de capacitador								
Armado de Luperos en Linea con Codigos								
Preparación de Listado de tareas por temas de relev. Habilidades								
Desarrollos de actividad en linea								
Seleccionar temas de capacitacion que se encuentran con el nivel <b>SABE</b>								
Desarrollos de actividad en linea								
Segúnda evaluación del relevamiento de Habilidades								

**Planta de Chocolates - C. Caroya - Córdoba**

Fuente: Departamento de RR HH, planta Colonia Caroya, año 2014



**ANEXO N°11 EVALUACION DE NIVEL 1 ANTIGUA**



**CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO**

**Nombre del curso ..... Fecha ...../...../.....**

**Agradecemos que en forma anónima evalúe la actividad en la que acaba de participar. Su respuesta servirá para adecuar las capacitaciones próximas, de forma tal que se maximice el aprovechamiento total de la misma. Por favor complete con una cruz en los casilleros enumerados.**

1. Al comenzar el curso, los objetivos del mismo fueron claramente explicados:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Al concluir el curso, se alcanzaron los objetivos establecidos previamente:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. El material presentado (transparencias, manuales, etc.) fue de fácil comprensión y convenientemente presentado:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. El tiempo empleado para cada tema fue el adecuado:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



5. Los ejercicios utilizados facilitaron el aprendizaje:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. La información recibida en este curso lo ayuda a mejorar su trabajo:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Considera agradable el ambiente donde se desarrolló la capacitación:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Los instructores dominan los temas del curso:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Las explicaciones fueron claras y específicas:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**10. Mi evaluación global del curso es:**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

¿Qué temas consideraría necesario ampliar y/o agregar?





-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

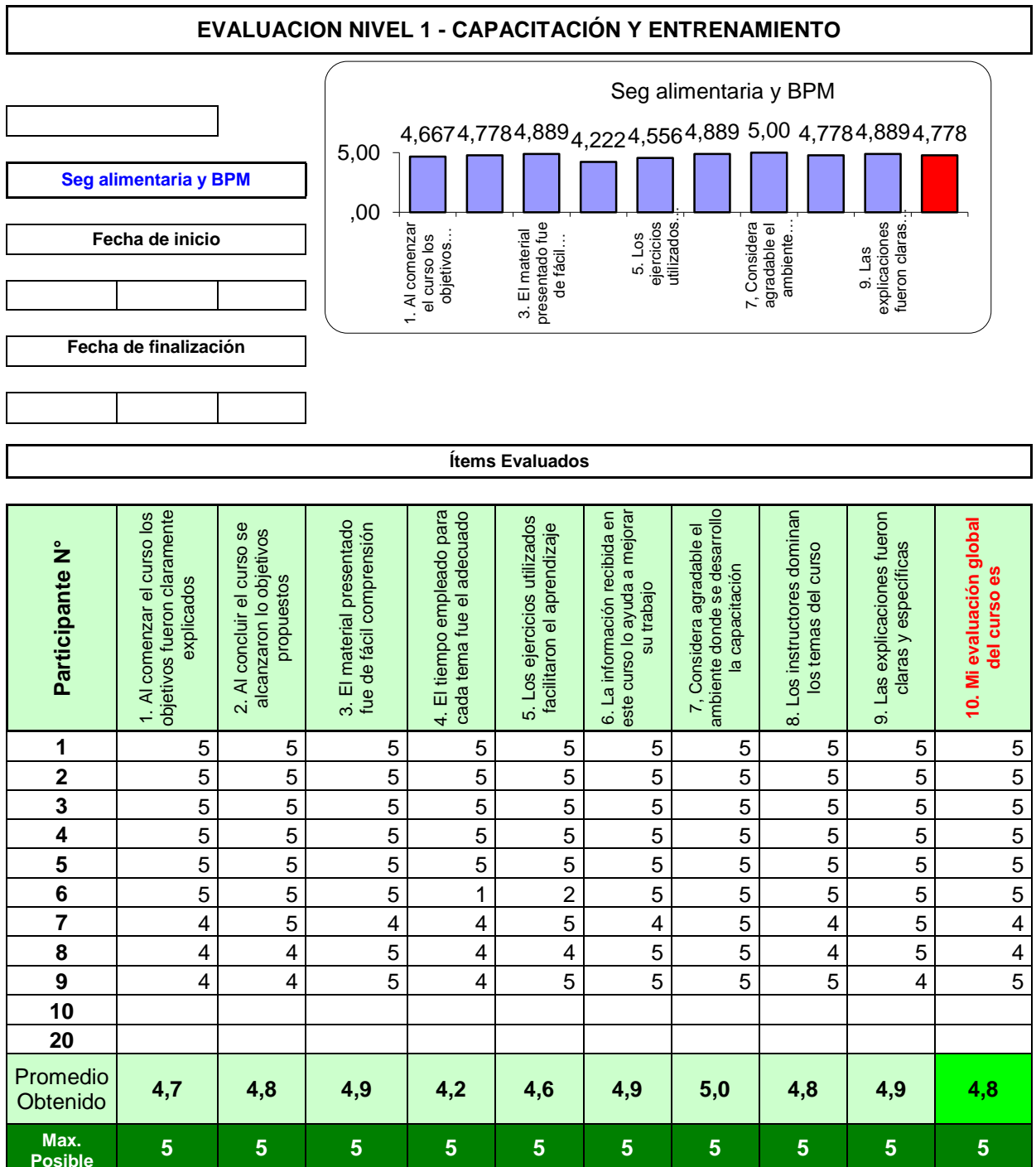
-----  
¿Qué aspectos del curso mejoraría?

-----  
-----



ANEXO N° 12:

Evaluación de nivel uno modificada producto de la propuesta de mejora con valores a modo de ejemplo





Anexo 13:

Referencias para calcularlos

NUMERO INDICADOR	DE	UNIDAD	FÓRMULA
1		%	Nivel de conocimiento y habilidades reales evaluados / Nivel de conocimiento y habilidades deseado x 100 (Para puestos titulares)
2		%	Cantidad de puestos cubiertos / Cantidad de puestos planificados x 100
3		%	Nivel de conocimiento y habilidades reales evaluados / Nivel de conocimiento y habilidades deseado x 100 (Para puestos suplentes)
4		N	Según índice de gestión de clima
5		N	Según índice de gestión de clima
6		%	Reemplazos preparados+ planificados vs. Posiciones críticas x 100
7		n/pxm	Horas de capacitación planificadas / Total de personas a capacitar x mes
8		%	Horas de capacitación dictadas según plan / Horas de capacitación planificadas x 100
9		%	Total de líneas con Matriz de HyC realizadas / Total de líneas y áreas según alcance
10		%	Cantidad de operarios preparados para enseñar / total de operarios
11		n/pxm	Total de Lup's generadas / Total de personas en condiciones de generar x mes
12		%	Total de acciones realizadas / Total de acciones planificadas x 100
13		%	Total horas x ausentismo (excluyendo conflicto gremial)/ Total horas potenciales x 100



Anexo N° 14: Perfiles de puesto

Operario Maquinista

PERFIL DEL PUESTO

**DATOS DEL PUESTO**

Denominación del Puesto:	Maquinista	<b><u>Posiciones que abarca:</u></b> Envasadora SIG CK y CL Envasadora Otto Hanssel Env. Doble Retorcido Envasadora Rolado Envasadora Flowpack Env. Armad.Display y Caja Envasadora Vertical Env. Forradora y Deposit.
Departamento / Área:	Producción	
Reporta a:	Jefe Sector Producción	
Supervisa a:		
En ausencia es remplazado por	par	
Nivel SGD:	No corresponde	

**ORGANIGRAMA**

Jefe Sector Producción

↓

Maquinista

0

0

0

0

0

**CONTACTOS**

**Internos**

¿Con Quién?	¿Para qué?
Pares de: Poción / Mto / Calidad / Desarrollo / Mahpi	Traspaso Novedades / Coordinación Tareas / Condió Inseguras / Uso EPP / Tarjeta Susto
Sup.Pcción / Lideres Prod / Mahpi / Calidad / Mto / Desarrollo	Asignación de Tareas / Soporte operativo / Coordinación Brigada de Emergencia
Aux. control procesos	Gestion de la calidad del producto/proceso en el puesto

**Externos** *(Marcar con una cruz el enunciado correcto)*

<input checked="" type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.
<input type="checkbox"/>	Mantiene contactos primarios, atención de visitas, proveedores.
<input type="checkbox"/>	Mantiene contactos estrechos con clientela, público, organismos públicos, etc.
<input type="checkbox"/>	Mantiene contactos con público, clientes, etc. en temas de gran importancia para la empresa.



### Riesgo en el Puesto de Trabajo

**Riesgo Tolerable.** Riesgo que ha sido reducido al nivel que puede ser soportado por la organización considerando las obligaciones legales y su política de Seq.y Sal.Ocup.

**Riesgo Significativo.** Todos aquellos riesgos que no cumplan con la condición básica de seguridad del puesto. Las condiciones básicas están sustentadas por el cumplimiento legal y la magnitud de la gravedad.

### Riesgos de Accidentes Ambientales

**Riesgo limitado y poco probable.** Exige cuidados y prevenciones normales.

**Riesgo importante.** El puesto se ve sometido a accidentes graves si no se realiza un buen control operativo

**Riesgo mayor.** El puesto exige cuidados y prevenciones intensas y constantes.

### OBJETIVO DEL PUESTO

Responsable de la comprensión, operación y revisión de las diferentes máquinas asignadas a cada sector dentro del proceso de producción.

El detalle de operaciones y controles específicos a realizar y responsabilidades asignadas se incluyen en los distintos instructivos de fabricación de cada línea y según los instructivos de operación de cada máquina.

### RESPONSABILIDADES PRIMARIAS

- 1 GESTION:** Cumplir en tiempo y forma con los programas establecidos e indicadores del área para contribuir en el cumplimiento de los planes de producción del sector.
- 2 INDICADORES:** Analizar los indicadores de gestión industrial para detectar desvíos y focalizar las tareas a realizar en base a dichos resultados.
- 3 CALIDAD / SEGURIDAD:** Utilizar las herramientas y equipos a su cargo de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para el correcto cumplimiento de tareas.
- 4 ENTRENAMIENTO:** Facilitar e instrumentar acciones de capacitación para con el personal vinculado a sus tareas.
- 5 PROCESOS:** Asistir y ejecutar las tareas asignadas en su equipo de trabajo siguiendo un criterio de calidad y tiempo de programación.
- 6 S.G.I.:** Participar en grupos de mejora interdisciplinarios para alinearse con los sistemas de gestión implementados.



**REQUISITOS PERSONALES**

Edad Mínima:

**NIVEL DE INSTRUCCIÓN FORMAL**

- Primario Completo                       Terciario Completo  
 Secundario Completo (no excluyente)    Universitario Completo  
 Posgrado. Especialización

**Comentarios:**

**EXPERIENCIA LABORAL**

- No corresponde                               De 2 años a 5 años  
 Hasta 6 meses                                 De 5 años a 8 años  
 De 6 meses a 2 años                         Más de 8 años

**Comentarios:**

**COMPETENCIAS LABORALES**

	Nivel Requerido
1 <input type="text" value="Orientación a Resultados"/>	<input type="text" value="3"/>
2 <input type="text" value="Orientación al Cliente"/>	<input type="text" value="3"/>
3 <input type="text" value="Capacidad Análisis / Toma Decisiones"/>	<input type="text" value="3"/>
4 <input type="text" value="Planificación y Organización"/>	<input type="text" value="3"/>
5 <input type="text" value="Proactividad y espíritu emprendedor"/>	<input type="text" value="3"/>
6 <input type="text" value="Innovación"/>	<input type="text" value="2"/>
7 <input type="text" value="Comunicación"/>	<input type="text" value="3"/>
8 <input type="text" value="Trabajo en equipo"/>	<input type="text" value="3"/>
9 <input type="text" value="Negociación"/>	<input type="text" value="2"/>
10 <input type="text" value="Visión Estratégica"/>	<input type="text" value="no"/>
11 <input type="text" value="Liderazgo y Desarrollo de Colaboradores"/>	<input type="text" value="no"/>

	Nivel Requerido
1 <input type="text" value="Técnicas Control de Plagas"/>	<input type="text" value="3"/>
2 <input type="text" value="Gestión Alimenticia"/>	<input type="text" value="3"/>
3 <input type="text" value="Gestión Medio Ambiental"/>	<input type="text" value="2"/>
4 <input type="text" value="Gestión TPM"/>	<input type="text" value="3"/>
5 <input type="text" value="Gestión de Recursos"/>	<input type="text" value="3"/>
6 <input type="text" value="Gestión de Procesos Industriales"/>	<input type="text" value="4"/>
7 <input type="text" value="Resolución de Problemas"/>	<input type="text" value="3"/>
8 <input type="text" value="Estadística de Gestión"/>	<input type="text" value="2"/>
9 <input type="text" value="Gestión de Indicadores"/>	<input type="text" value="3"/>

**Definición de los niveles de requerimiento**

1	La Competencia es requerida con potencial de desarrollo, propio de una persona que necesita acompañamiento/seguimiento.
2	La Competencia es requerida con un grado de destreza poco desarrollado.
3	La Competencia es requerida con un grado de destreza intermedio, para una persona que haya sido entrenada.
4	La Competencia es requerida con un grado de destreza avanzada propio de una persona entrenada y con expertise.
5	La Competencia es requerida con el más alto grado de destreza. La persona ha desarrollado su expertise con un nivel de excelencia, convirtiéndose en un referente.



**CONOCIMIENTOS**

**Idioma Extranjero**

Idioma	N/R	Básico	Intermedio Bajo	Intermedio Alto	Avanzado
Inglés	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portugués	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Conocimiento en Informática**

Aplicación	N/R	Básico	Intermedio	Avanzado
Entorno Windows	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procesador de Textos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planilla de Cálculo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Access	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Microsoft Project	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro (Lotus / Internet Explorer)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**CAPACITACIÓN NECESARIA**

1	<input type="text" value="Inducción de Personal"/>	10	<input type="text" value="Introducción a la Chocolatería"/>
2	<input type="text" value="Toma de datos en Sistema Calidad / Política"/>	11	<input type="text" value="H.A.C.C.P. / Seguridad Alimentaria"/>
3	<input type="text" value="Instruc. Puesto Trabajo / Mapa Riesgo"/>	12	<input type="text" value="OSHAS 18000"/>
4	<input type="text" value="RSE/Código de Ética - Grupo Arcor"/>	13	<input type="text" value="Manipulación de Reprocesos"/>
5	<input type="text" value="Sistema de Gestión Integrada - SGI"/>	14	<input type="text" value="EPP; Prot. c/incendios; Plan emerg., tarjeta susto"/>
6	<input type="text" value="Normas de Calidad ISO9001:2000/BRC"/>	15	<input type="text" value="Fechado"/>
7	<input type="text" value="Normas de Gestión Ambiental ISO14001"/>	16	<input type="text" value="Operación de equipos de envasado (s/ líneas): plegado, flowpack, rolado, armadora de display / corrugado, centro vertical, depositado."/>
8	<input type="text" value="Metodología T.P.M."/>		
9	<input type="text" value="P.M. / POES / Manejo sustancias químicas"/>		

**MOVILIDAD**

**Disponibilidad**

Permanente	<input type="text"/>
Transitorio	<input type="text"/>
Dentro del País	<input type="text"/>
Internacional	<input type="text"/>
No requiere	<input checked="" type="checkbox"/>

Revisión N°:

Fecha de Vigencia:

Confeccionó

Revisó

Aprobó



Perfil de puesto: Moldeador

PERFIL DEL PUESTO

**DATOS DEL PUESTO**

Denominación del Puesto:	Moldeador	<b>Posiciones que abarca:</b> Centro de Masa Hornero
Departamento / Área:	Producción	
Reporta a:	Jefe Sector Producción	
Supervisa a:		
En ausencia es remplazado por	par	
Nivel SGD:	No corresponde	

**ORGANIGRAMA**

Jefe Sector Producción

|

Moldeador

0

0

0

0

0

**CONTACTOS**

**Internos**

¿Con Quién?	¿Para qué?
Pares de: Poción / Mto / Calidad / Desarrollo / Mahpi	Traspaso Novedades / Coordinación Tareas / Condic Inseguras / Uso EPP / Tarjeta Susto
Sup.Pcción / Líderes Prod / Mahpi / Calidad / Mto / Desarrollo	Asignación de Tareas / Soporte operativo / Coordinación Brigada de Emergencia
Aux. control procesos	Gestión de la calidad del producto/proceso en el puesto

**Externos** *(Marcar con una cruz el enunciado correcto)*

<input checked="" type="checkbox"/>	No requiere mantener contactos externos.
<input type="checkbox"/>	Mantiene contactos primarios, atención de visitas, proveedores.
<input type="checkbox"/>	Mantiene contactos estrechos con clientela, público, organismos públicos, etc.
<input type="checkbox"/>	Mantiene contactos con público, clientes, etc. en temas de gran importancia para la empresa.





### Riesgo en el Puesto de Trabajo

**Riesgo Tolerable.** Riesgo que ha sido reducido al nivel que puede ser soportado por la organización considerando las obligaciones legales y su política de Seq.y Sal.Ocup.

**Riesgo Significativo.** Todos aquellos riesgos que no cumplan con la condición básica de seguridad del puesto. Las condiciones básicas están sustentadas por el cumplimiento legal y la magnitud de la gravedad.

### Riesgos de Accidentes Ambientales

**Riesgo limitado y poco probable.** Exige cuidados y prevenciones normales.

**Riesgo importante.** El puesto se ve sometido a accidentes graves si no se realiza un buen control operativo

**Riesgo mayor.** El puesto exige cuidados y prevenciones intensas y constantes.

### OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar el procesamiento de masas para la producción de wafers. El detalle de operaciones y controles específicos a realizar y responsabilidades asignadas se incluyen en los distintos instructivos de fabricación de cada sector de producción.

### RESPONSABILIDADES PRIMARIAS

- 1 GESTION:** Cumplir en tiempo y forma con los programas establecidos e indicadores del área para contribuir en el cumplimiento de los planes de producción del sector.
- 2 INDICADORES:** Analizar los indicadores de gestión industrial para detectar desvíos y focalizar las tareas a realizar en base a dichos resultados.
- 3 CAUIDAD / SEGURIDAD:** Utilizar las herramientas y equipos a su cargo de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para el correcto cumplimiento de tareas.
- 4 ENTRENAMIENTO:** Facilitar e instrumentar acciones de capacitación para con el personal vinculado a sus tareas.
- 5 PROCESOS:** Asistir y ejecutar las tareas asignadas en su equipo de trabajo siguiendo un criterio de calidad y tiempo de programación.
- 6 S.G.I.:** Participar en grupos de mejora interdisciplinarios para alinearse con los sistemas de gestión implementados.



<b>REQUISITOS PERSONALES</b>	
Edad Mínima:	18
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN FORMAL</b>	
<input type="checkbox"/> Primario Completo	<input type="checkbox"/> Terciario Completo
<input checked="" type="checkbox"/> Secundario Completo (no excluyente)	<input type="checkbox"/> Universitario Completo
	<input type="checkbox"/> Posgrado. Especialización
Comentarios: Con orientación en industrias alimenticias (preferentemente).	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	
<input type="checkbox"/> No corresponde	<input type="checkbox"/> De 2 años a 5 años
<input type="checkbox"/> Hasta 6 meses	<input type="checkbox"/> De 5 años a 8 años
<input checked="" type="checkbox"/> De 6 meses a 2 años	<input type="checkbox"/> Más de 8 años
Comentarios: con experiencia en industrias, preferentemente	
<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>	
	<b>Nivel Requerido</b>
1 Orientación a Resultados	3
2 Orientación al Cliente	3
3 Capacidad Análisis / Toma Decisiones	3
4 Planificación y Organización	3
5 Proactividad y espíritu emprendedor	3
6 Innovación	2
7 Comunicación	3
8 Trabajo en equipo	3
9 Negociación	2
10 Visión Estratégica	no
11 Liderazgo y Desarrollo de Colaborador	no
	<b>Nivel Requerido</b>
1 Control de Plagas	3
2 Gestión Alimenticia	3
3 Gestión Medio Ambiental	2
4 Gestión TPM	3
5 Gestión de Recursos	3
6 Gestión de Procesos Industriales	4
7 Resolución de Problemas	3
8 Estadística de Gestión	2
9 Gestión de Indicadores	3
<b>Definición de los niveles de requerimiento</b>	
1	La Competencia es requerida con potencial de desarrollo, propio de una persona que necesita acompañamiento/seguimiento.
2	La Competencia es requerida con un grado de destreza poco desarrollado.
3	La Competencia es requerida con un grado de destreza intermedio, para una persona que haya sido entrenada.
4	La Competencia es requerida con un grado de destreza avanzada propio de una persona entrenada y con expertise.
5	La Competencia es requerida con el más alto grado de destreza. La persona ha desarrollado su expertise con un nivel de excelencia, convirtiéndose en un referente.



**CONOCIMIENTOS**

**Idioma Extranjero**

Idioma	N/R	Básico	Intermedio Bajo	Intermedio Alto	Avanzado
Inglés	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portugués	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Conocimiento en Informática**

Aplicación	N/R	Básico	Intermedio	Avanzado
Entorno Windows	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procesador de Textos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planilla de Cálculo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Access	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Microsoft Project	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro (Lotus / Internet Explorer)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**CAPACITACIÓN NECESARIA**

- |   |  |
|---|--|
| 1 <input type="text" value="Inducción de Personal"/>                    | 10 <input type="text" value="H.A.C.C.P. / Seguridad Alimentaria"/>                 |
| 2 <input type="text" value="Ma de datos en Sistema Calidad / Politic"/> | 11 <input type="text" value="OSHAS 18000"/>  |
| 3 <input type="text" value="Instruc. Puesto Trabajo / Mapa Riesgo"/>    | 12 <input type="text" value="Manipulación de Reprocesos"/>                         |
| 4 <input type="text" value="RSE/Código de Etica - Grupo Arcor"/>        | 13 <input type="text" value="EPP; Prot. c/incendios; Plan emerg., tarjeta susto"/> |
| 5 <input type="text" value="Sistema de Gestión Integrada - SGI"/>       | 14 <input type="text" value="Introducción a la Chocolatería"/>                     |
| 6 <input type="text" value="Normas de Calidad ISO9001:2000"/>           | 15 <input type="text" value="Química Alimentos: grasas y aceites"/>                |
| 7 <input type="text" value="Normas de Gestión Ambiental ISO14001"/>     | 16 <input type="text" value="Química Alimentos: leche y proteínas"/>               |
| 8 <input type="text" value="Metodología T.P.M."/>                       | 17 <input type="text" value="Quím. Alim.: hidratos carbono y harinas"/>            |
| 9 <input type="text" value="B.P.M. / POES"/>                            | 18 <input type="text" value="Norma BRC"/>  |

**MOVILIDAD**

**Disponibilidad**

Permanente	<input type="text"/>
Transitorio	<input type="text"/>
Dentro del País	<input type="text"/>
Internacional	<input type="text"/>
No requiere	<input checked="" type="checkbox"/>

Revisión N°:

Fecha de Vigencia:

\_\_\_\_\_  
Confeccionó

\_\_\_\_\_  
Revisó

\_\_\_\_\_  
Aprobo



Anexo 15: Imagen de minuta de reunión y plan de trabajo de la línea analizada

Minuta de Reunión:

(Nombres, legajos y fechas de manera ilustrativas, no corresponden con personas reales)

LEGAJO	APELLIDO Y NOMBRE	PILAR	04/04/2013	03/05/2013	31/05/2013	28/06/2013	25/07/2013	26/08/2013	18/09/2013
			Asistencia	Asistencia	Asistencia	Asistencia	Asistencia	Asistencia	Asistencia
501871	Monzón Dario	Capacitación			P	A	P	A	A
513689	Ortiz Sebastian	Calidad	P	P	A	P	P	A	P
71569	Albo Luis	Calidad	A	A	A	P	A	A	A
71584	Ziella Nicolas	Autónomo	P	P	P	P	P	P	P
70867	Mrad,Jorge Miguel	Enfocadas				P	P	P	A
70399	Pereira Sandra	Seguridad	P	P	A	A	P	P	P
70351	Marti Marcela	Seguridad	P	A	P	A	A	P	P
70064	Brandalise, Ricardo	Planificado	P	P	P	A	A	P	P
	Guzman Walter	Planificado	A	A	P	A	A	A	A
	Giacone Luis	Planificado	A	P	P	A	A	A	P
	Rocca Juan	Planificado	A	A	A	A	A	A	A
70142	Roldan Carlos	Autónomo	X		X	X		X	X
70255	Callejo Jorge	Autónomo		X	X		X		
70314	Correa Juan	Autónomo			X				
70660	Arrieta,Victor Celso	Autónomo			X				X
70124	Zarate Julio	Autónomo			X				
71197	Cejas Javier	Instructor SGI						X	X
70997	Ponce Luis	Autónomo							X
X	Significa que la persona asistio como invitada/o a la reunión								

Item	Anomalías	Responsable	Fecha	o
1	Válvula del tanque 5 que esta arriba de la templadora de leche, pierde	xxxxxx	Reparada	2
2	No funciona adecuadamente el sistema de lubricación de la depositadora.	xxxxxx	En compras	1
3	Cinta 41 no funciona correctamente.	xxxxxx	Se cambio por una mas fina , funciona bien.	2
4	El circuito de agua de la depositadora funciona incorrectamente	xxxxxx	Limpieza química el sábado 05/10/2013	0
5	Pérdida de chocolate a través de los retenes de los rotores de depositadora	xxxxxx	Repara el	2
6	Cinta paso a paso sitio de muy difícil acceso.	xxxxxx	Se tratando el tema junto con planificado	1
7	Poner en sector selección una llave que permita al operador desviar el producto a las cajas de reproceso.	xxxxxx	Realizado	2
8	Cuando se produce 100 grs en 650-1 , no debe hacerse en 650-2 y viceversa	xxxxxx	Pendiente	0
9	Puntera de salida de la camara	xxxxxx	Tema en tratamiento	1
10	Sensor optico, ver posibilidad que se pueda usar en todos los productos.	xxxxxx	Realizado	2
11	La bomba de vacio dejo de hacer ruido mucho ruido pero se tapa	xxxxxx		0
12	Se aumentará 3 mm. la banda de colseal	xxxxxx	Actual 17 mm. Solicitado 19 mm.	0
13	Se reformará en cinta de cangilones en la parte donde realiza la separación, para que no se trabaje el producto en esa zona.	xxxxxx		1



Ultima revisión: 29/10/2013		<b>PLAN DE TRABAJO 532</b>							25%	50%	75%	100%	
Línea:	532	<b>PRIORIDADES</b>											
Equipo:	MOLDEO	1 Sitios de contaminación / Seguridad 2 Reparaciones autonomo / Mantenimiento / Reparaciones Precarias 3 Elementos innecesarios / Tareas de pintura / Carteleria											
<i>Anormalidad detectada</i>	<i>Mejora realizada</i>	ESTADO OT	AUTONOMO	MECANICO	ELECTRICO	SEGURIDAD	CALIDAD	PRIORIDAD	EJECUTANTE	N° OT	Fecha inicio de actividad	Fecha de fin de actividad	Avance
ELIMINAR GOMA ESPUMA DE TAPA VIBRADOR. CONTAMINACION CON INSECTOS.	SE ELIMINO GOMA ESPUMA Y PEGAMENTO.	CERRADA	X					1	71171	OT 13145057	17/09/2011	14/03/2013	
COLOCAR CHAPA PARA CUBRIR CADENA PRINCIPAL DE MOLDEADORA.	SE COLOCO CHAPA PARA PROTEGER CADENA.	CERRADA	X					2	519426	13945526	17/09/2011	30/07/2013	
CAMBIAR LONA TENSORA DE PORTAMOLDES INGRESO A ENGRANAGES, SECTOR AMORTIGUADORES.		ABIERTA	X					2		13151789	17/09/2011		
IDENTIFICAR CAÑERIAS DE ENVIO DE CADA TK. MADRE		ABIERTA						2		OT 13151766	05/02/2012		



Anexo 16 Nueva Matriz de conocimientos y habilidades

<b>MATRIZ DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</b>		
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO</b>		<b>Nombre empleado</b>
Conocimiento del Equipo	Partes	
	Instrumental	
	Principio de funcionamiento	
Conocimiento de los insumos	Insumos o MT P utilizados	
	Rótulos	
Puesta en Marcha	<i>Check list</i> de Arranque	
	Parámetros de proceso	
	Control de tolvas	
Operación	Control de peso	
	Cambios de formatos	
	Parámetros de proceso	
Corrección de desvíos	Desvíos por contaminación	
	Desvíos de peso	
	Desvío por color del producto	
	Humedad y tmp del almidón	
	Paradas Imprevista	
<b>Mtto. Autónomo</b>		
<b>Rutinas de inspección</b>	Con máquina parada	
	Con maquina en marcha	
<b>Rutina de Lubricación</b>	Con máquina parada	



<b>SGI</b>	Paso IV	
	Paso V	
<b>MAHPI</b>		
<b>Salud y Seguridad Ocupacional</b>	Check Control	
	Riesgo de quemaduras	
	Riesgo de Atrapamiento	
	Protección auditiva	
	Rol de emergencia	
	Uso de tableros eléctricos	
<b>Medio ambiente</b>	Uso del agua	
	Generación de efluentes	
	PROG DE GESTION AMBIENTAL	
<b>Plagas</b>	Dispositivos de control	
	Detección de plagas	
<b>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>		
<b>Trazabilidad</b>	Registro de Identificación y Trazabilidad Sector Depositado	
	Registro de Identificación y Trazabilidad Sector Desmolde	
<b>Trazabilidad SECADO</b>	Registro de Liberación de Estufas	
	Registro de Control de Estufas Planta Candy 1 y 2	
	Registro de Identificación y trazabilidad Sector Secado: Control de Cámaras	
<b>Limpieza de Equipos</b>	Rutina de Limpieza y Desinfección - depositado y desmolde	
	Instructivo para la Limpieza y Revisión de Filtros, Magnéticos y Tamices.	
<b>Control de Proceso</b>	Parámetros de Proceso	



	PARAMETROS DE DESMOLDE	
	Parámetros de Proceso - Sector Desmolde	
	Check list de proceso	
	Check list de proceso - sacapuntas	
	Check list de arranque - sacapuntas	
	Registro de control de E.I.M.E. Sector Calidad	
<b>Control de Proceso SECADO</b>	Check list de proceso de Secado Línea de Estufas	
	Parámetros de Proceso: Temperatura de Secado de Producto en Estufa	
	Parámetros de Control de Temperatura y Humedad. Cámara de Secado 1 y 2	
	Registro de Control de Temperatura y Humedad. Cámara de Secado	
<b>Seguridad Alimentaria</b>	Registro General de Hallazgo	
	Registro de Verificación de Integridad de Filtros, Tamiz o Magnetos	
	Registro de Liberación de Equipos: Depositado y Desmolde	
	Registro de Liberación de Equipos: Depositado y Desmolde NID 2	
<p><b>0 - No Conoce. No recibió Instrucción.</b></p> <p><b>1 - Opera con limitaciones y necesita ayuda.</b></p> <p><b>2 - Opera sin ayuda aunque no conoce los fundamentos teóricos.</b></p> <p><b>3 - Aplica la teoría y la práctica operando correctamente. Lleva a cabo las tareas sin dificultad y sin cometer errores cualquiera sea el lugar y el momento.</b></p> <p><b>4 - Puede instruir a otros. Puede explicar el "porqué". Es un experto.</b></p> <p><b>NA - En Eval: No aplicable a las necesidades de las funciones desarrolladas. En STD: Válido Estándar General</b></p>		





## Anexo 17

### GLOSARIO

- **FORMACIÓN:** proceso integral del hombre que propicia, en término amplio y mediato (largo plazo), la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades requeridas para un desempeño eficiente. Su propósito es mejorar el rendimiento, tanto presente como futuro.
- **CAPACITACIÓN:** proceso educacional aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo y modifican sus actitudes frente a los quehaceres del puesto y/o el ambiente laboral de la organización. Puede realizarse mediante:
  - a) **INDUCCIÓN:** actividad de ambientación inicial al medio social y físico de trabajo, destinado a todo nuevo colaborador, sobre aspectos tales como:
    - la empresa, su visión, misión, organización y objetivo social.
    - derechos y deberes del personal de acuerdo al reglamento interno de trabajo.
    - normas principales, procedimientos y controles vigentes.
    - funciones y responsabilidades específicas del cargo a ocupar.
  - b) **CURSO:** evento de capacitación sobre temas diversos (técnicos, científicos, tecnológicos u otro de interés empresarial), dictado en la misma sede de la empresa o fuera de ella, el cual puede ser organizado con recursos propios o externos (instructores, manuales formativos, evaluaciones, etc.).
  - c) **ENTRENAMIENTO ON THE JOB (OJT):** actividad orientada a la transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas, que recibe un colaborador en el propio puesto de trabajo y orientada a la mejora del desempeño de su función. Es de corte fundamentalmente práctico y se imparte principalmente a personal operativo para el uso de máquinas y equipos. Requiere el seguimiento estrecho y permanente del superior inmediato o referente del sector.



- d) SEMINARIOS / TALLERES: eventos de capacitación de mediana duración (hasta 16 h., en una o más fechas) sobre temas puntuales, que sirven para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos.
- e) ESPECIALIZACIÓN: capacitación cuya finalidad es incrementar y/o mejorar los conocimientos técnicos de colaboradores con estudios superiores o instrucción profesional en un campo específico.
- f) ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL: capacitación de corta duración, programada y/o realizada generalmente en universidades, escuelas especializadas o instituciones comprometidas con la actualización y desarrollo permanente en campos específicos de conocimientos.
- **CONOCIMIENTO:** Entendimiento, inteligencia, razón natural. Aquello que se sabe por haberlo aprendido, experimentado o reflexionado.
  - **COMPETENCIA:** conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en un puesto y contexto determinado. Se definen mediante patrones de comportamiento observable (descriptores).
  - **DESARROLLO:** proceso de crecimiento cualitativo de la persona; avance o progreso para llegar a un estado, situación o funcionamiento más perfecto o completo.
  - **DETECCIÓN DE NECESIDADES:** determinación de los requerimientos de formación, capacitación y/o entrenamiento de los colaboradores de un sector, en un periodo definido.
  - **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** apreciación del rendimiento global de una persona respecto de las responsabilidades primarias del puesto, los objetivos específicos de gestión y las competencias requeridas para el puesto que ocupa, en un periodo de tiempo determinado. Evalúa el qué (resultados) + el cómo (conductas empleadas para alcanzarlos).
  - **GESTIÓN DEL DESEMPEÑO:** proceso sistemático y continuo que involucra el planeamiento, monitoreo, evaluación y mejora del desempeño de las personas en su puesto de trabajo.
  - **HABILIDAD:** Capacidad o aptitud que tiene una persona para hacer correctamente y con facilidad cierta operación o para desenvolverse con éxito en algún asunto específico.



- **LUP** (lección de único punto): herramienta para la transmisión de conocimientos y habilidades sobre determinado equipo, transmisión de casos de problemas y/o mejoras desarrolladas.
- **PERFIL DE PUESTO:** detalle de los requerimientos mínimos exigidos/deseados (contactos requeridos; formación y competencias necesarias; experiencia previa deseable) y de las condiciones específicas (ambientales; riesgos del puesto de trabajo, capacitación a realizar;) con las que debe contar una persona para ocupar un puesto determinado.
- **PLAN DE CAPACITACIÓN:** planificación sistemática de las principales actividades de formación y/o capacitación realizada con el fin de propiciar la mejora en el desempeño individual de los colaboradores y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, en un periodo determinado.
- **ROTACIÓN:** transferencia planificada de personal con el fin de enriquecer la experiencia profesional y/o ampliar las oportunidades de desarrollo de los colaboradores. Puede ser interna al área (Ej.: de un puesto a otro) o inter-áreas (Ej.: de un sector a otro).
- **TOMA DE CONCIENCIA:** transmisión de conceptos básicos sobre distintas temáticas relacionadas a las actividades del puesto de trabajo.