

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**



**“Propuesta de Mejora del Sistema de
Capacitación de la Empresa Tubos Trans
Electric”**

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Alumnos:

**DI LEO, Farahan Gustavo
LASCOURS, Malvina Soledad**

Tutor:

VERDE FASSA, Julio Abel



DEDICATORIA

Se lo dedicamos a nuestros padres que con mucho sacrificio nos dieron la oportunidad de ser profesionales y al profesor Julio Abel Verde Fassa, ya que sin su ayuda no podríamos haberlo logrado.

En particular, a mi tía Lydia Susana y mis abuelos Vicente Antonio y Martha que me guían desde el cielo.



AGRADECIMIENTOS

Ante todo agradecemos a nuestras familias que nos dieron su apoyo, y nos alentaron en los momentos difíciles. Agradecemos también a los profesores, quienes nos guiaron en el proceso de aprendizaje y ayudaron a que hoy lleguemos a estas instancias.

Agradecemos por ultimo al personal jerárquico y empleados administrativos y no administrativos de la empresa Tubos Trans Electric, por colaborarnos con la información requerida.



RESUMEN

El trabajo de intervención que a continuación se desarrolla, se llevó a cabo en la empresa Tubos Trans Electric S.A de la provincia de Córdoba. Esta puso a nuestra disposición la información necesaria para poder llevar a cabo el desarrollo de un programa de optimización de los programas de capacitación que la posee.

En principio se presenta el detalle histórico de la entidad, orígenes, actividad, así como precursores y dueños actuales de la empresa citada.

A continuación se realiza un diagnóstico sobre la situación inicial del sector ya nombrado para de aquella manera, empezar a recolectar información el cual mas adelante nos llevará, en conjunto con datos suministrados de diferentes fuentes, a establecer objetivos, justificar los mismos, e interceder sobre la situación.

Por ello se enmarca el objetivo sobre lo recabado, de proponer mejorar el sistema de capacitación de la empresa Tubos Trans Electric S.A.

A partir de ello, tal lo dicho anteriormente, se lleva a cabo un diagnóstico exhaustivo de la organización a través de herramientas como lo son entrevistas, cuestionarios, observación directa y análisis documental, lo que permitirá a su vez extraer análisis e interpretaciones sobre las diversas situaciones que se presenten a lo largo del nombrado diagnóstico, conformando con ello los aciertos, desaciertos y respectivas omisiones del caso.

Por ultimo, con el resultado de este diagnóstico, se procederá a establecer una propuesta de intervención que a su vez posea ciertas acciones para su correcta implementación y posterior evaluación de los resultados, así como el cronograma que se establece para la puesta en práctica de las mismas.



INDÍCE

Dedicatoria	02
Agradecimientos	03
Resumen	04
1. Presentación de la empresa	06
2. Pre-Diagnóstico	07
3. Delimitación provisoria del problema y/o necesidades organizacionales	08
4. Justificación	08
5. Objetivos	09
6. Marco Teórico	09
7. Consideraciones Metodológicas	25
8. Diagnóstico	30
8.1 Herramientas para la recolección de datos	30
8.2 Síntesis	60
8.3 Diagnóstico Final	64
9. Propuestas	66
9.1 Justificación	66
9.2 Objetivo General	66
9.3 Objetivos Específicos	66
9.4 Acciones para la implementación de las propuestas	67
9.5 Cronograma estimado de las actividades	76
10. Bibliografía	77
11. Anexos	78
11.1 Anexo 1 – Modelo de Cuestionario	78
11.2 Anexo 2 – Modelo de Registro de SGI	80
11.3 Anexo 3 – Modelo de Entrevista	81



1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Tubos Trans Electric (TTE) es una empresa dedicada a la fabricación de transformadores de potencia y distribución utilizando para ello tecnología de vanguardia, avaladas y certificadas por licencias internacionales que la hacen competente y líder en el rubro en la provincia de Córdoba.

1.1 HISTORIA¹

En 1958 nace Tubos Trans Electric como una empresa dedicada a la fabricación de caños para instalaciones eléctricas y transformadores de distribución y rurales.

En 1963 comienzan a producir transformadores de mayor potencia y en el '72 fabrican el primer transformador de potencia, clase 145 KV con tecnología propia, logrando incorporar dos años más tarde, tecnologías avaladas por licencias internacionales.

En la década del '80 obtienen la licencia de SIEMENS (Alemania) para la fabricación de transformadores de potencia hasta 220 KV y 300 MVA y comienzan a producir transformadores de distribución y rurales con licencia SIEMENS.

A fines de la década de los '80 TTE amplía la línea de fabricación de transformadores de medida hasta 500 KV, bajo licencia de la firma ASEA BROWN BOVERI (Suiza).

A comienzo de los '90 el Grupo Pérez Companc designa a TTE para la dirección, administración y el gerenciamiento industrial de la Planta San Justo para Transformadores de Potencia de hasta 300 MVA y 500 KV.

En 1997 implementan el Sistema de Aseguramiento de Calidad basado en las normas internacionales ISO 9001, certificado por DET NORSKE VERITAS (D.N.V.).

¹ http://www.tte.com.ar/empresa_historia.php



En el 2000 la empresa vende la unidad de negocios de transformadores de medida a ARTECHE SA y en el 2004 venden el 100% del paquete accionario a un nuevo grupo inversor.

En el 2006 se inicia el trámite de solicitud de patente del Fluido Dieléctrico Biodegradable a base de aceite vegetal para su uso en transformadores y se comienza su desarrollo en una nueva planta piloto; dos años luego, se implementa el Sistema de Gestión Ambiental basado en las normas internacionales ISO 14001, e incorporan nuevos equipos de última generación para el laboratorio Físico Químico, permitiendo realizar todos los ensayos físico químicos de rutina en planta.

2. PRE-DIAGNÓSTICO

Luego de una entrevista con la encargada del Área de Capacitación la Srta. Marisa Laura Chitarrini, y el Responsable del Dpto. de Recursos Humanos, el Sr. Luciano Pollino, se nos proporciono la siguiente información:

- Estructura Organizacional definida. Cuenta con un organigrama formal de la empresa, por lo que están delimitados los departamentos y/o áreas de la misma (conjuntamente con la relación interdepartamental existente)².
- Inconvenientes en el relevamiento de lo que debería haber en capacitación, en cuanto a competencias, actualización de conocimientos, habilidades, etcétera, que tiene el personal, en comparación con lo que la empresa precisa de ellos.³
- Determinados departamentos de la empresa, no poseen definido específicamente los pasos a seguir para alcanzar los objetivos propios a su área, a pesar de contar con personal capacitado para desempeñarse correctamente en sus tareas.⁴
- *“(...) el sistema de capacitación no nos esta ofreciendo los niveles de rendimientos de capital humano que esperábamos, al momento de su implementación. Quizás haya que darle un poco más de tiempo, pero creemos que es necesario hacer ajustes y modificaciones según a quien valla dirigido, para poder obtener los resultados que desde un principio nos planteamos alcanzar”⁵*

² Observación realizada del organigrama organizacional, proporcionado por el Responsable del Dpto. de Recursos Humanos.

³ Observación sobre la situación percibida sobre ellos mismos y la organización.

⁴ Sugerencia de varios jefes de distintas áreas de la empresa, al Responsable del Dpto. Recursos Humanos.

⁵ Encargada del Área de Capacitación, Srta. Marisa Laura Chitarrini.



- “(...) no contamos con un plan de beneficios e incentivos para el personal, los cuales se sienten poco motivados en su trabajo y, esto genera descontento en ellos mismos y conflictos interpersonales e intergrupales, lo cual afecta indirectamente los resultados que se esperan obtener de las capacitaciones realizadas ”⁶

3. DELIMITACION PROVISORIA DEL PROBLEMA Y/O NECESIDADES ORGANIZACIONALES

Según la información preliminar recabada existirían dificultades en cuanto a:

- La identificación de la necesidad real de capacitación, en cuanto a lo que hay y debería haber.
- Carencia del aporte motivacional, como apoyo a los procesos de capacitación.
- La elaboración de Programas de Capacitación, ya que la empresa no establece de manera formal, que cada uno de los responsables de área entreguen al responsable de capacitación un listado de las necesidades detectadas, solicitando se las considere dentro del programa.

4. JUSTIFICACIÓN

La realización de esta propuesta es beneficiosa para la empresa, puesto que es una herramienta factible de aplicar en un corto y mediano plazo.

La aplicación de una propuesta de mejora al sistema de capacitación, acorde a las reales necesidades de la empresa, permitiría a TTE contar con una ventaja competitiva en el mercado en el que se encuentra inmersa, ya que generaría mejoras en el desempeño laboral, alcanzando mayores niveles productividad, eficacia y eficiencia.

⁶ Responsable de Dpto. de Recursos Humanos, el Sr. Luciano Pollino.



A demás permitiría diferenciarse del resto de los competidores y posicionarse como líder en su rubro, fortaleciendo la organización a través del potencial y especialización de su capital humano lo cual generaría mayores niveles de calidad y confiabilidad de sus productos.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar una propuesta de mejora para el sistema de capacitación de la empresa para el logro de mayores niveles de eficiencia y eficacia de la misma.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los aciertos y desaciertos en el sistema de capacitación de TTE.
- Realizar una propuesta de mejora de dicho sistema de capacitación, de acuerdo a los resultados del diagnóstico.
- Proveer recomendaciones para una correcta implementación de la propuesta.
- Establecer parámetros para la evaluación del proyecto, durante su implementación y al finalizar la misma.

6. MARCO TEÓRICO

Es importante que el profesional de recursos humanos que trabaja para una organización – sea en relación de dependencia o como asesor o consultor – posea una visión muy clara con respecto a dos interrogantes fundamentales, que cualquier gerente va a realizarle:



- a. *¿Por qué* es necesario contar con un sistema de capacitación?
- b. *¿Para qué* sirve?

Dado a la compleja y difícil situación en la que se enmarcan las organizaciones, para poder sobrevivir y prosperar, éstas han determinado iniciar un camino sin retorno hacia una gestión profesional

A continuación se abordará los cuatro aspectos que hacen al **Planeamiento Estratégico de la Capacitación**:

6.1 Los *Por qué* (motivos)

Según Siliceo Aguilar Antonio⁷ especialista en el tema de capacitación, y a favor de los buenos motivos por los que se debería impulsar un sistema de capacitación, nos dice que *“Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria”*.

*¿Por qué una compañía contrata a un capacitador?*⁸ Para Garry Mitchell, una compañía contrata a un capacitador para provocar un cambio en su operación. La función particular de la capacitación es generar el cambio.

El cambio no es ni bueno ni malo, sólo constante.

Las personas se ajustan a un ambiente en evolución; cambian para hacer frente a demandas nuevas. Por lo tanto, es el ambiente el que realmente crea el cambio.

Los capacitadores no son quienes crean el cambio, pero sí pueden guiarlo; Ninguno controla o influye siquiera en ninguna de las condiciones que provocan el cambio. Los individuos aprenden a manejar aquellas en las que perciben una necesidad de respuesta. Esta percepción es el factor clave, debido a la negación al cambio.

Un capacitador da forma al ambiente de tal forma que éste sea propicio al aprendizaje.

Por otro lado, esta el aporte de Bentley Trevor⁹, otro especialista en el tema, en la que aporta otra importante visión, bajo el título *“El cambiante sitio de Trabajo”*, en parte coincidente con Siliceo.

⁷ Siliceo Aguilar, Alfonso: *“Capacitación y Desarrollo de Personal”*. Tercera Edición. Editorial Limusa – Noriega Editores - , México. 1996.

⁸ Garry Mitchell *“Manual del Capacitador”* Grupo Editorial Iberiamérica – Nebraska 199,03810 México.

⁹ Bentley Trevor: *Capacitación Empresarial*. Primera Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Interamericana S.A. Colombia. 1993.



“La vertiginosa proporción de cambios significa que ya no es posible aprender de una profesión de la cual sea posible depender durante toda la vida laboral (...). Esto determina una demanda abundante de recursos para la capacitación de organizaciones individuales, y significa que todos deben estar prestos para aprender cosas nuevas y para adaptarse a diferentes maneras de trabajo, no de una sola vez, sino en forma continua...”

6.2 Los *Para qué* (objetivos y propósitos)

La tarea más importante que debe cumplir un capacitador es fijar objetivos claros, orientados a la acción.

Una vez que haya definido la composición del grupo al que va a enseñar y establecido el nivel de desempeño actual, debe de decidir a dónde desea llegar, es decir, qué cambio quiere provocar. Sus objetivos determinarán lo que enseñe y la manera de hacerlo, el modo de evaluar ese adiestramiento y la forma en que la administración apreciará su éxito. Las metas claras son la base de la buena enseñanza.

La capacitación no puede ser efectiva sin objetivos específicos y claramente definidos.¹⁰

La administración del cambio se convierte en un problema cuando la fuerza de trabajo y la organización no cuentan con lo necesario para conducirlo bien. Adoptar las actitudes correctas para el cambio y crear una fuerza de trabajo conciente, genera que las personas estén más dispuestas frente a nuevas ideas y maneras de hacer las cosas, en otras palabras, se harán más adaptables al cambio.¹¹

Según Siliceo¹², la capacitación persigue ocho propósitos fundamentales.

Dentro del “*para que*” de la capacitación, se puede agregar además el aporte del autor M. J. Tessin, el cual tiene la finalidad de mencionar algunos de los beneficios que se pueden obtener, luego de haber aplicado una capacitación.

Dichos beneficios, según Tessin, incluyen:

¹⁰ Garry Mitchell “Manual del Capacitador” Grupo Editorial Iberiamérica – Nebraska 199,03810 México.

¹¹ Harris (1980)

¹² Siliceo Aguilar, Alfonso: op. Cit. Cap. I, apartado “Propósitos de la capacitación”.



- ✓ *Cómo beneficia la capacitación a la organización*
- ✓ *Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización*
- ✓ *Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas.*

6.3 Los Qué (conceptos y elementos)

El término *Capacitación* designa, según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, la “*acción y efecto de capacitar*”; y define a *Capacitar* “*hacer a alguien apto, habilitarlo para algo*”.

¿Qué es capacitar? Existen varias definiciones de capacitación comentadas por diferentes autores, pero en general todas conllevan a lo mismo: proporcionar habilidades, actitudes y conocimientos.

Alfonso Siliceo nos dice: “*(...) la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de colaborador*”.¹³

Trevor Bentley aporta: “*(...) la capacitación puede definirse como ayudar a las personas para que aprendan*”¹⁴. Ello significa que su rol primario es crear y proporcionar óptimas oportunidades y recursos de aprendizaje, lo cual puede aplicarse en todos los momentos del trabajo normal (en el desempeño del cargo) y en ocasiones específicas que se organicen para ayudar a las personas a aprender (en actividad ajenas al desempeño de cargo).

George Milkovich y John Boudreau agregan: “*La formación es el proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo*”.¹⁵

¹³ Siliceo, Alfonso: op. cit. Pág. 25

¹⁴ Bentley, Trevor: op. cit. Pág. 32.

¹⁵ Milkovich, George y Boudreau, John: op. cit. Pág. 387.



Harris¹⁶ menciona a la capacitación, como un conjunto de procesos sistemáticos por medio de los cuales se trata modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos, con el objeto de que estén mejor preparados para resolver problemas referentes a su ocupación. Como complemento de lo que este autor menciona, se puede agregar posteriormente que la capacitación, auxilia a los miembros de las organizaciones a desempeñar su trabajo actual, Werther¹⁷.

6.4 Los *Cuánto* (límites, alcances y campos de aplicación)

Si se piensa a la capacitación, no se la puede dissociar de cual es el resultado final que se espera de ella. Ese resultado puede y debe ser medido, cuyo tratamiento conduce directamente al planteamiento sobre los “cuanto” de la capacitación.

Al hablar de capacitación, se puede preguntar acerca de ¿Cuántos tipos de capacitación existen? La respuesta a esta, puede variar dependiendo del parámetro de clasificación por el que se decida.

Se considera útil escoger como parámetro el “*cuanta profundidad*” de capacitación es necesaria, es decir, el *qué* y *cuanto* se debe aprender.

En principio, se ordena de manera no concensuado entre diferentes autores, el parámetro “*cuanta profundidad*” según:

1. Los *cuanto* según el tipo de aprendizaje

- a) **Adiestramiento:** Es el tipo de aprendizaje básico, en el cuál se incorporan respuestas rudimentarias que requieren más del hábito y la persistencia que de funciones mentales elevadas.
- b) **Instrucción:** Esto es lo que comúnmente se lo conoce como “teórico”. Aquí se aprenden fundamentos conceptuales, aún no aplicados ni ensayados en la práctica.

¹⁶ Harris (1980) <http://www.buenastareas.com/ensayos/Capacitaci%C3%B3n/41019.html>

¹⁷ Werther (2000) <http://www.buenastareas.com/ensayos/Capacitaci%C3%B3n/41019.html>



- c) **Entrenamiento:** Es el tipo de perfeccionamiento que se hace para mejorar un determinado aspecto, altamente relacionado con lo práctico pero con conocimiento teórico previo.
- d) **Capacitación propiamente dicha:** En un sentido estricto el término “capacitación” suele estar asociado a la educación recibida en el ámbito laboral con el objeto de adquirir las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en el puesto en el que uno se desarrolla.
- e) **Educación:** Este concepto se asocia a formas más complejas de aprendizaje, incorporando y superando de alguna manera a las otras modalidades.
- f) **Formación:** Esta orientado a desenvolver las potencialidades para satisfacer necesidades futuras.

2. Los *cuánto* según la variable de tiempo

- a) **Inducción:** es la primera capacitación que se precisa, apenas habiendo aprobado el proceso de selección de personal. Parte de la base de que, aunque la persona pueda llegar a tener muchos conocimientos técnicos, capacidades, etc. , una vez que es parte de la organización precisa conocerla (cómo será su trabajo, que esperamos de ella, lo más posible acerca las “reglas de juego” y cualquier otro detalle que le permita posesionarse adecuadamente).
- b) **Capacitación Técnica:** Es el momento en el que el personal necesita adquirir las competencias necesarias para cumplir con el trabajo encomendado, luego de haber sido inducido en su nuevo lugar de trabajo.
- c) **Formación:** Incluye la capacitación a mediano y largo plazo, en la preparación de las personas para asumir funciones más complejas.



3. Los *cuánto* según el espectro de capacitación

Las seis etapas del espectro (que van desde lo altamente no impositivo hasta lo altamente impositivo) se emplean exclusivamente para indicar la forma como cambian los papeles del capacitador y del participante. El espectro fluye suavemente en todo el diagrama desde el aprendizaje libre hasta el condicionamiento.

A continuación se describen las seis categorías, asumiendo en cada caso la perspectiva del participante y la del capacitador.

ETAPAS	PARTICIPANTE	CAPACITADOR
Aprendizaje Libre	Elige que y como aprender, y los recursos que han de emplearse. Observa su propio aprendizaje y termina cuando está satisfecho con su propio aprendizaje.	Proporciona oportunidad, ambiente y recursos, para la situación de aprendizaje.
Aprendizaje Guiado	Elige que aprender, busca la guía sobre como aprender y emplea los recursos que se le proporciona.	Proporciona una guía sobre como aprender y los recursos específicos para ayudar a aprender. Conviene con el participante cuando terminar.
Conferencias o Análisis	Escoge que escuchar, no hay alternativa de cómo aprender y recibe los recursos que se le dan y se le pregunta sobre su valor. Responde pruebas.	Decide que impartir. Responde preguntas, determina las pruebas, ofrece consejería sobre el avance de aprendizaje y decide cuando terminar.
Presentación Instrucción	Escoge que aprender de la presentación.	Decide lo que ha de aprenderse y como presentarlo. No hay observación del aprendizaje. Decide cuando terminar.
Instrucción	No hay alternativa en cuanto a que ni como aprender. Debe aceptar lo que se le da. Debe contestar y aprobar pruebas. Se le recompensa si tiene éxito.	Decide lo que debe de aprenderse y sobre los recursos que han de darse. Prueba el aprendizaje y termina cuanto el puntaje de la prueba esta bien.
Condicionamiento	Debe convertirse en un ejecutante instintivo. Se lo castiga si falla.	Decide lo ha de aprenderse, como enseñarlo, los recursos que se proveerán. Decide sobre el proceso de condicionamiento. Prueba y repite hasta que el condicionamiento este bien.



La metodología del diseño centrado en el aprendizaje ésta concebida de manera autónoma para que por sí misma sea una guía completa de todas las formas de capacitación.

Se pretende que los parámetros incluidos en la metodología tengan una amplia aplicación en todos los aspectos de diseño y desarrollo de los materiales efectivos de capacitación que han sido planeados proyectándose en el aprendizaje.

El resultado final de la metodología es un programa efectivo de capacitación que satisface los puntos clave del aprendizaje, y que al hacerlo no se limita al alcance que tiene el capacitador para diseñar una posibilidad de aprendizaje emocionante y susceptible de ser disfrutada. La creatividad y la imaginación son factores importantes en la producción de capacitación que aprovecha los deseos de aprender de la audiencia objetivo.¹⁸

Hasta ahora se avanza en el “*por qué*” y “*para qué*” es necesaria la capacitación, así como de “*qué*” se trata y “*cuánto*” abarca.

A partir de allí, surgen inquietudes que precisan de su correspondiente atención, tales como los **Aspectos Operativos de la Capacitación:**

¿Qué es un Sistema de Capacitación?

Antes de continuar sobre el desarrollo de cada uno de los aspectos operativos de la capacitación, es necesario clarificar y de forma contundente *¿Qué es un Sistema de Capacitación?*

El *Sistema de Capacitación*, es en realidad un *subsistema* de otros dos más grandes, llamados **Provisión de Recursos Humanos** (por la inducción, orientación y capacitación al ingreso) y el **Desarrollo de Recursos Humanos** (por la capacitación y desarrollo de RH, evaluación del desempeño y desarrollo de la carrera profesional).

El propósito que tiene un sistema de capacitación, es contar con un instrumento que permita identificar las necesidades de capacitaciones de todo el personal que afecta a la calidad de las tareas y/o resultados de la organización; satisfacerlas y monitorear la efectividad de dicha

¹⁸ Trevor Bentley “Capacitación Empresarial” Serie McGraw-Hill de Management.



capacitación sobre la calificación de sus miembros para desempeñar sus funciones actuales y futuras.

A su vez, para asegurar la calidad de la capacitación, existen normas internacionales para la gestión y aseguramiento de dicha calidad, como por ejemplo: las Normas ISO Serie 9000.

Cabe aclarar que las normas no especifican que hay que hacer en cada caso, sino que proveen pautas básicas necesarias para hacerlo.

La **ISO 9000** consiste en normas exclusivas de gestión y aseguramiento de la calidad en las organizaciones; y se fundamenta en aspectos fundamentales de la gestión, uno de los cuales es la *capacitación*.

¿Qué dice la ISO Serie 9000 respecto de la capacitación? A continuación se transcribe el apartado específico:

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para que el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,



- d) 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, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (...).

Los requerimientos para asegurar la calidad basados en las Normas ISO, son usados como referencia para orientar las actividades de capacitación.

6.5 Los *Cómo* y *Cuándo* (la lógica del sistema de capacitación)

Esta instancia es la más crítica de todas, ya que las demás se apoyan en ella.

Aquí es donde los responsables de la capacitación deben identificar la brecha existente entre lo que hay y debería haber en términos de competencias, conocimientos, habilidades, entre otros, en comparación con lo que la organización precisa de ella, para poder así incluirlas luego dentro del programa y poder satisfacerlas.

En esta etapa se precisa especificar cuál es la parte de dicha brecha que planificamos cubrir específicamente con acciones de capacitación; ya que la misma tiene sus límites y existen otras herramientas más adecuadas según el caso.

¿Cómo descubrir la brecha?

Lo primero que se debe hacer, es considerar la capacitación como parte de la Gestión de Recursos Humanos en general, para que esta sea exitosa; y desde un enfoque estratégico, iniciar un sondeo teniendo en cuenta no sólo las necesidades de capacitación, sino también los orígenes de la misma.

Durante el proceso de capacitación, la identificación de esta brecha proveerá, además de un mapa del camino a recorrer, el aporte motivacional para que la brecha se cierre; esto último, se lo llama “tensión creativa”, la cual el autor Peter Senge, explica que:

“Tensión creativa: (...) viene de ver claramente dónde queremos estar, nuestra visión y decirnos la verdad sobre dónde estamos, nuestra realidad cotidiana. La brecha entre las dos genera una tensión natural.”



La tensión creativa puede ser resuelta en dos caminos básicos: haciendo crecer nuestra realidad corriente subiendo hacia la visión, o bajando nuestra visión en la dirección a la realidad cotidiana. Quienes aprenden cómo trabajar la tensión creativa aprenden cómo usar la energía que ella genera para mover la realidad más claramente hacia sus visiones”¹⁹.

Por último, es relevante mencionar que luego del análisis del aporte de *Milkovich y Boudreau*²⁰, sobre cómo elaborar un programa de capacitación, bajo el título de “*Selección y diseño de posprogramas de formación*”, resulta importante destacar algunos elementos prácticos, que deberían ser considerados al momento de la elaboración de un programa de capacitación.

En principio el mismo debiera contemplar:

- Cada uno de los Responsables de Área debe entregar por escrito al Responsable de Capacitación un listado de las necesidades detectadas, solicitando se las considere dentro del Programa.
- En función a la información recibida, el Responsable de Capacitación realiza el Programa de Capacitación (habitualmente anual) el cual posee datos estimativos sobre los temas, instructores, participantes, modalidad, duración, costos máximos y período de realización de cada actividad.
- El Responsable de Capacitación presenta el Programa a la Dirección, para que ella dé su aprobación o para que disponga las modificaciones necesarias. De esta manera se garantiza, a demás, que el Programa tenga el apoyo político necesario.

¹⁹ Senge, Peter: “The Leader’s new work: building learning organizatios”; Sloan Management Review N° 32, Otoño 1990.

²⁰ Milkovich, George T. y Boudreau, John: “Dirección y administración de Recursos Humanos”. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill / Interamericana. 1997.



6.6 Sus *Quiénes* (responsables)

Un proyecto de capacitación comienza con la formulación de la demanda por parte del contacto o cliente, demanda que será necesario registrar cuidadosamente.

En principio, se trata de identificar a las contrapartes del proyecto y definir sus respectivos roles (quién financia, quién dirige, quién ejecuta) y detectar sus expectativas y eventuales réditos, así como las restricciones a las que se encuentran sometidos.

Es conveniente clarificar las responsabilidades de cada uno de los protagonistas y establecer una relación de confianza que facilite un trabajo en equipo entre consultor y su contacto.²¹

La definición de quien es quien en el sistema, suele ser una tarea anterior al diseño del mismo, pero de importancia vital. Si los responsables no conocen cuales son sus funciones y que se espera de ellos, el fracaso del sistema puede darse por descontado.

Se sugiere una organización específica de funciones en la capacitación; las funciones que se detallan a continuación, son un común denominador en un gran número de organizaciones.

- a. **La Dirección o Alta Conducción de la organización:** Su primera responsabilidad consiste en decidir y/o aprobar lo decidido respecto a los presupuestos de capacitación. A su vez, debe aprobar el Programa de Capacitación y oficializar su apoyo político al mismo.
También acompañar al programa durante su implementación, para luego disponer su actualización u otras modificaciones cuando sea necesario y disponer de recursos para la realización de la capacitación.
- b. **Responsable/s de área/s:** Es cada persona designada para responder por determinada área, dentro de la organización. Es importante que pueda solicitar, evaluar o calificar en términos de capacitación, tanto a personas subordinadas a ella, como

²¹ Abraham Pain “Cómo realizar un proyecto de Capacitación” Un enfoque de la Ingeniería de la capacitación. Ediciones Granica.



miembros de otras áreas, inclusive a superiores, con relación a las áreas clave de resultado que le han sido delegadas.

- c. Responsable de Capacitación:** Generalmente se trata de una función del Área Recursos Humanos o de quien cubra dicho aspecto.

En caso de ser necesario, es la persona indicada para orientar y asesorar a los Responsable/s de Área para que realicen la identificación de necesidades de capacitación para las personas bajo su responsabilidad.

Es el responsable de realizar o delegar las gestiones necesarias para las actividades de capacitación; llevar registros de las actividades de capacitación realizadas, informar a la dirección sobre el cumplimiento del Programa de Capacitación y actualizar a pedido de la Dirección o de uno de los Responsable/s de Área/s el “Programa de Capacitación”, cada vez que sea necesario.

- d. Destinatario de la capacitación:** Cada destinatario de la capacitación tendrá asignado varias responsabilidades, según su nivel y área al que pertenezca dentro de la empresa; deberá tener dedicación (compromiso) durante la realización de las actividades; tendrá que completar los registros correspondientes (asistencia, etc.); y por último deberá aprovechar al máximo lo aprendido para el mejoramiento personal y/o colectivo del trabajo.

- e. El Capacitador:** Es el responsable de conducir la capacitación y según el tipo de actividad que se desarrolle, recibe distintas denominaciones: Instructor, Facilitador, Coordinador, *Coach* u otros. Dado la importancia de su rol, se comparte la óptica de Trevor Bentley, quien aporta la visión de que las habilidades tradicionales para que este rol pueden complementarse y/o sustituirse con otras siete destrezas²²:

- i. Destrezas Técnicas:** referida a la capacidad de mantenerse al día en el uso de las diferentes tecnologías sobre la capacitación.

²² Bentley, Trevor: op. cit.; cap. 8.



- ii. Destrezas Analíticas: capacidad para formular preguntas, hacer interpretaciones, razonar con lógica y poder de síntesis.
- iii. Destrezas de Diseño: necesarias para, a partir de los objetivos de la capacitación, crear de un programa a la altura de las necesidades y expectativas. Según dicho autor, las destrezas de diseño, pueden agruparse en:
 - a) **Percepción**: permite visualizar, a partir del programa, a donde precisan llegar las personas y como cual es el camino para llevarlas a ese punto.
 - b) **Imaginación**: para poder encontrar enfoques creativos sobre como gestionar cada tema a ser aprendido.
 - c) **Ejecución**: para poder construir, a partir de un diseño, una capacitación sólida y factible.
- iv. Destrezas de Comunicación: incluye tanto la capacidad personal para comunicarse como la de utilizar los medios y tecnologías necesarias.
- v. Destrezas Psicológicas: que son tres y refieren a:
 - a) **psicología del aprendizaje**: entender como aprovechar las facultades innatas de las personas, para orientarlas al aprendizaje de aprender.
 - b) **psicología de tomar riesgos**: consiste en facilitar el aprendizaje neutralizando el miedo tradicional de las personas al fracaso.
 - c) **psicología de la interfaz hombre-máquina**: la capacidad para “amigar” a los participantes, con la tecnología, en el caso en que durante la capacitación deban utilizarse medios informáticos, mecánicos u otros.



- vi. Destrezas de Facilitación: incluye cinco categorías: *preparar oportunidades de aprendizaje; estimular el deseo de aprender; guiar el proceso de aprendizaje; mantener el deseo de aprender y, lograr las metas del aprendizaje.*
- vii. Destreza de Consejería: para cumplir con sus responsabilidades de aconsejar, deberá poseer las siguientes destrezas: *escuchar, incentivar* (para salir a flote de situaciones en que el interlocutor vacila o se siente cohibido), *preguntar* (para estimular al aconsejado que se exprese) y *contradecir* (para sacar al aconsejado de opiniones sobre sí mismo).

6.7 Sus *Dónde* (ambientes de capacitación)

Es el estudio de los ambientes de capacitación: dónde realizar las actividades para que estas sean lo más provechoso posible.

Para ello se cuenta con el aporte de Mitchell²³, quien en su capítulo “Preparación de Ambiente Físico” brinda un detallado tratamiento del tema.

El autor insiste en que una de las claves de la capacitación eficaz es un ambiente positivo de aprendizaje. Aunque la situación física no enseña, sí facilita o dificulta el aprendizaje. El capacitador, necesita buscar modos de simplificar el aprendizaje controlando la disposición física. Es por ello, que dicho autor pone especial atención a dos puntos:

- **Los factores de comodidad:** Si los capacitados están cómodos, podrán concentrarse en lo que se les enseña; por ello se consideran cinco factores de comodidad:
 - ✓ Temperatura La temperatura óptima para una sala de capacitación es 22 °C. Entre más cerca se encuentre a este nivel, más cómodos estarán los participantes.

²³ Mitchell, Garry: “Manual del Capacitador”. Primera Edición. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1995.



- ✓ Asientos Se recomienda el uso de sillas cómodas, excepto sillones.
 - ✓ Iluminación Asegurar que la claridad sea suficiente antes de empezar un programa de capacitación. Los participantes, siempre deben ser capaces de ver con claridad y comodidad al capacitador.
 - ✓ Espacio para escribir y trabajar Una superficie estable es indispensable para cada Eduardo, a fin de que tome notas. De igual forma, si se capacita en habilidades técnicas, cada educando debe tener suficiente espacio de trabajo para practicar las destrezas y tareas que se les proporcionen.
 - ✓ Líneas de visión Revisar toda la habitación antes de comenzar con el programa, para estar seguro de que la visibilidad no esté obstruida para nadie, ni siquiera en forma parcial. Si existen tales posiciones, sugerir que nadie ocupe esos asientos.
- **Las disposiciones del salón:** Puede variar la disposición de los asientos en una habitación, dependiendo del propósito del adiestramiento.
- A continuación, se describen algunas de las más comunes:
- ✓ Salón de clases Son las disposiciones formales de asientos con las que estamos familiarizados desde los días escolares.
 - ✓ Herradura Cualquier disposición que sienta a los participantes en mesas a lo largo de ambos lados y a través de la parte posterior, al tiempo que deja abierta las áreas delantera y central para el capacitador.
 - ✓ Círculo Es sencillamente un agrupamiento circular de escritorios, mesas o sillas.
 - ✓ Mesa de conferencia Su mayor ventaja es su flexibilidad. Puede ser formal y con autoridad cuando se sienta en la cabecera, o informal cuando se coloca al lado.



- ✓ Estilo equipo Los participantes se sientan en mesas de cuatro a ocho. Estas pueden ser cuadradas, redondas u ovaladas, y se ordenan en forma casual o formal a lo largo de la habitación.
- ✓ Estaciones de Trabajo Muchos de los capacitadores que instruyen a operadores de maquinaria y de computadoras prefieren asignar estaciones de trabajo a los participantes. Esta distribución es similar a los laboratorios de ciencias en las escuelas.

7. CONSIDERACIONES METODOLOGICAS

El diagnóstico del presente trabajo de intervención se desarrollará sobre un modelo cualicuantitativo.

Los métodos de recolección de datos, se pueden definir como el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de estudio.

El diagnóstico se concentrará en dos aspectos; primero en el análisis de cómo el personal percibe el sistema de capacitación empleado por la empresa y segundo, como es en realidad la gestión de capacitación desarrollada por los responsables del área.

Previo a la aplicación de las herramientas a utilizar, se procederá a la selección de una muestra representativa y aleatoria del personal de todas las áreas de la empresa, incluyendo mando medios y operarios.

Las herramientas a utilizar, son las siguientes:

Cuestionarios

La misma va a tener lugar en las instalaciones físicas de la empresa TTE.

Para su aplicación, personal asignado del departamento de recursos humanos, procederá a distribuir los mismos, de manera aleatoria, al



personal – mandos medios y operarios de todas las áreas de la empresa- con el objetivo de obtener una muestra representativa de la población a estudiar.

A todo personal que se le haga entrega del cuestionario, se le solicitará que lo completasen de manera individual, con una cruz, la opción que crean que sea la indicada; con total confianza y sinceridad, aclarando para ello, el anonimato de los mismos y su objeto de aplicación.

Previo a su ejecución, se especificará los tiempos, días y horarios en que se llevaría a cabo, a fin de no interrumpir la actividad laboral.

El propósito de su implementación, es obtener información acerca de las actividades de capacitación destinadas a mandos medios y operarios de la empresa; y a su vez, conocer que es lo que piensa el personal de las capacitaciones de las cuales participa.

Esta herramienta va a ser aplicada al 20% del personal de la compañía; un total de 40 trabajadores entre 200 aproximadamente.

En el anexo del presente trabajo se encuentra referenciado el modelo utilizado para la recolección de información en cuanto a esta herramienta en particular.

Observación

La aplicación de esta herramienta, se llevara a cabo en tres etapas:

- Primero se llevara un minucioso análisis de algunas de las programaciones modelos de capacitación, aplicado por la empresa.
- Segundo, observar el modo de aplicación de las programaciones de capacitación.
 - ❖ Observar el desempeño del capacitador, prestar atención a su modo de actuar y desenvolvimiento en su rol de capacitador, al cumplimiento o no de los objetivos y a la finalidad de la capacitación, como así también si logra transmitir de manera clara y concisa los contenidos.



- ❖ Observar la actitud de los trabajadores (niveles medio y operarios de diferentes áreas de la empresa) en una situación de capacitación, propiamente dicho. El grado de atención, si toman nota, si realizan preguntas en relación a dudas o inquietudes acerca del contenido que se les da, a su vez tratar de interpretar gestos, posturas en la que se sientan, entre otros, con el objeto de poder interpretar un grado de interés y comprensión en el proceso de capacitación.
- ❖ Tercero, tener en cuenta el espacio donde la capacitación se llevara a cabo. Prestar atención al espacio destinado a la ejecución de la aplicación, el modo en que se ubicaran a los trabajadores y capacitador, la presencia de ruidos, la iluminación, el material con el que se trabajará, la didáctica que empleará el capacitador para llevar a cabo su trabajo, entre otros.
 - Tercero, posterior a la ejecución de la capacitación, se llevo a cabo un análisis de los resultados obtenidos de los procesos llevados a cabo por el área capacitada, si hubo algún cambio, mejoras, etc. A su vez, se observo de manera directa a los trabajadores en pleno ejercicio.

Los recursos (materiales, económicos, financieros, humanos) los cuales, en esta herramienta, son objeto de estudio en base a la recolección de información para su posterior análisis, fueron todos aquellos los cuales están involucradas en el proceso de capacitación, tanto como aquellas personas que representan a departamentos estratégicos y de alta dirección dentro de la organización, la cual, la misma capacitación modifican status, jerarquía y situación socioeconómica organizacional.

Cuando hablamos de los recursos, nos referimos a personas directamente involucradas en he dicho proceso, como coordinadores, receptores y emisores de la capacitación, como los recursos físicos que se utilizan para llevar adelante esta actividad.

Entrevista

La misma tuvo lugar en las instalaciones físicas de la empresa TTE y se llevo a cabo con el Responsable del Dpto. de RRHH de la empresa Sr.



Pollino, Luciano, la Encargada del Área de Capacitación Stra. Chitarrini, María Laura y por ultimo con el Gerente General de la compañía, Sr. Tizado, Javier Miguel (h).

En particular, los objetivos específicos que se persiguen en cuanto a cada uno de los entrevistados, son los siguientes.

Gerente General: El objetivo es recolectar información afín a datos estratégicos para poder evidenciar cuestiones referidas a costos, cambios organizacionales y/o estratégicos a través de la capacitación como ventaja competitiva a través de las habilidades y conocimientos a aplicar en las tareas inherentes a la actividad de la empresa por parte de los receptores de la capacitación.

Responsable de Recursos Humanos: Se entrevistó al Gerente de RRHH con el objeto de interiorizarnos sobre valores estratégicos para la compañía que la capacitación representa, políticas de capacitación, nivel de importancia que se le da a la misma, cronogramas de implementación, determinación de los alcances de la misma y todo dato referido al sistema de recursos humanos en relación al proceso de capacitación.

Responsable de Capacitación: El fruto de la entrevista fue conocer aspectos íntimos ligados a la capacitación sobre su implementación en cuestiones de tiempo, de dinámica, de resultados esperados, temas a desarrollar, concordancia con la política de capacitación dictada por el sistema en general de RRHH. También temas referidos a detección de necesidades de capacitación.

El objetivo general de la entrevista, fue obtener información acerca de los aspectos estratégicos y operativos de la capacitación en los que se basa la empresa, para el desarrollo de la actividad.

El modelo de entrevista en referencia al cuerpo de la misma, con preguntas y respuestas en crudo, se encuentra en el anexo del trabajo.



Análisis Documental

Para la ejecución de esta actividad, se le solicito al personal jerárquico de la empresa, en su mayoría correspondiente al Dpto. de RRHH, el aporte y/o contribución de material y documentación para el diagnóstico, con el objeto de su análisis en cuanto a contenido y contexto.

Para el acceso a determinada documentación e información, sólo se tuvo lugar en sectores específicos de la empresa, mientras que para otro tipo de documentación de tipo más informal y general, se lo pudo trabajar fuera de sus instalaciones.

La documentación con la que se trabajo, corresponde entre otros, a material de difusión mediante el cual TTE por un lado, mantiene un contacto con sus colaboradores pertenecientes a todas las áreas de la empresa y, por el otro, el contacto con sus clientes, proveedores, competidores, etc.

El propósito de su aplicación, es poder convertir al análisis documental, en una actividad que logre interpretar proyectiva y prospectivamente, los mensajes subyacentes del contenido de los documentos e información, con el objeto de tomar mejores decisiones y poder cambiar el curso de las acciones y estrategias.

Para su ejecución, se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- Calidad del contenido de la documentación e información, en relación al nivel informativo, como normativo.
- Claridad y comprensión del material.
- Interpretación de mensajes subyacentes del contenido de los documentos e información.
- Imágenes, gráficos y tablas.
- Página Web
- Otros (Ej. paneles de información ubicados dentro del establecimiento)



8. DIAGNÓSTICO

Con la intención y/o propósito de conocer a fondo los aspectos referidos a la capacitación en cuanto a sus programas, planes, tomas de decisiones y necesidades sobre el tema del personal de la empresa TUBOS TRANS ELECTRIC S.A., se confeccionó el siguiente diagnostico empresarial.

8.1 HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

8.1.1 ENTREVISTA.

Motivos de la Capacitación

Desarrollando un análisis general en cuanto al tema de motivos de capacitación podemos decir que los entrevistados consideraron que los mismos (motivos) son fomentar el conocimiento y las habilidades del personal de la organización; mientras que también dan lugar a decir que ven a la capacitación como una estrategia mas, importante, de Recursos Humanos, por los resultados que, teóricamente, brinda la actividad a los destinatarios de la misma, y la puesta en marcha de estos resultados en los procesos productivos. Por ultimo, la responsable de capacitación concuerda con los anteriores al establecer motivos generales sobre la importancia previa e importancia posterior en base a los resultados de la tarea.

Se puede interpretar según el análisis establecido que se tienen en cuenta las bases necesarias, a futuro, para el resultado de esta actividad. También podemos acotar que efectivamente se dan cuenta de la importancia de la actividad, y capacitan basándose en ello, no solo a nivel empresarial sino también a nivel humano, persiguiendo un mejoramiento de la calidad en sus conocimientos, para así aplicarlos a la tarea.

Objetivos y Propósitos de la Capacitación

Respecto al análisis que se hace sobre el tema en cuestión, podemos decir que en base a la primera pregunta del tema en particular, el Gerente de



Recursos Humanos deja en claro que los objetivos son trazados por el departamento de Recursos Humanos, anhelando el por los beneficios empresariales emanados también, desde esta actividad, mientras que el responsable de Recursos Humanos deja en claro que los objetivos que se persiguen son de brindarles a todo el personal los recursos necesarios para la práctica eficiente de las actividades que ellos mismos realizan cotidianamente, poseyendo el mismo, el apoyo de la Responsable de Capacitación en los objetivos trazados, por ambos.

Mientras que cuando se realizó la segunda pregunta sobre el tema, todos concuerdan en que los beneficios que se le otorgan a los empleados, emanados también de los programas de capacitación, son los conocimientos y herramientas que adquieren para aplicarlos a la tarea, pero por el momento no lo hacen de manera efectiva y eficiente, dejando entrever los problemas de productividad consecuentemente de rentabilidad y beneficios, que existen en la organización.

Interpretando el tema en cuestión, podemos decir que los objetivos están bien establecidos al perseguir un significativo aumento en la calidad de los conocimientos técnicos de los empleados y por consiguiente, las herramientas necesarias para la puesta en marcha de los mismos, en su labor diaria, la cual se vea reflejado en los objetivos cumplidos. Aparte de ello, se intenta dar lugar al incremento de los beneficios humanos, a los recursos internos de los cuales poseen todas las personas tanto en el ámbito de trabajo como en la vida en sociedad, cuestión tal que sirvan como verdaderas estrategias competitivas.

Conceptos y Elementos de la Capacitación

Acerca del análisis sobre el tema en particular, podemos decir que cuando se interrogo sobre que entienden por capacitación, los participantes de la entrevista concuerdan en sus respuestas, desde diferentes puntos de vista respecto a la importancia de la tarea, logrando poseer como era de esperar, una mayor capacidad y respuesta técnica en el Responsable de Recursos Humanos y la Responsable de Capacitación, por una cuestión lógica,



emanada de la práctica de la misma correspondiente al departamento que ellos componen.

Cuando se interrogo sobre si forma parte de una estrategia o solo una actividad más, el Gerente General, al no observar en la práctica diaria y posterior rentabilidad a la organización sobre la tarea de los individuos, no observa a dicha tarea como parte de una estrategia organizacional; no así el Responsable de Recursos Humanos, que admite ante nosotros que lo toma como una actividad estratégica del departamento de Recursos Humanos, para lograr los objetivos que se proponen en conjunto con la Responsable de Capacitación, para todos y cada uno de los que conforman la dotación general de la empresa.

Pudimos interpretar al respecto que los entrevistados entienden lo que es y/o significa el proceso de capacitación, según lo detallado en el marco teórico. Expresan bien los conocimientos al respecto que poseen sobre la tarea y la importancia para la organización en general que tiene la actividad mencionada.

Mientras que considerando las respuestas al segundo interrogatorio, nos parece válido el manifiesto incluso del Gerente General, sobre la importancia de la actividad mencionándola también como una estrategia organizacional, sin olvidar los costos que representa como las utilidades que no genera

Límites, Alcances y Campo de aplicación de la Capacitación

En cuanto al análisis que se hace sobre el tema en particular, podemos decir que en cuanto al primer interrogatorio, el Gerente General acota que estos temas lo maneja el departamento de Recursos Humanos, coincidiendo con del área en cuestión y la responsable de la tarea, que los métodos que se utilizan para capacitar al personal son solo teóricos y muy pocos prácticos. A su vez la Responsable de Capacitación acota que innecesaria es la parte práctica de las capacitaciones, diciendo que los operarios practican a diario ello.



Cuando se preguntó sobre la utilización de las normas ISO serie 9000, el Gerente General responsabilizó al departamento de Recursos Humanos sobre la respuesta a dicha pregunta, acotando el Responsable de Recursos Humanos y la de Capacitación, que se tienen en cuenta dichas normas, utilizando también registros para ello.

En la interpretación respecto al tema en cuestión, podemos decir que los métodos son comunes y a su vez, básicos. El mismo hecho que sea básico, no permite en los individuos profundizar el conocimiento sobre alguna situación en particular, por ejemplo con elementos prácticos que sirvan para volcar la teoría aprendida sobre alguna situación real, para corroborar efectivamente la incorporación de los temas dictados en la capacitación.

Respecto a la utilización de las normas ISO serie 9000, es bueno considerarlas y guiarse de las mismas para que el resultado de la actividad sea acorde a lo planeado, planificado y necesitado en cuanto a la situación de las personas las cuales la someten a la actividad para el beneficio de las mismas y de la organización en conjunto.

La Lógica del Sistema de Capacitación

Siguiendo un análisis exhaustivo del tema en cuestión, podemos decir que en base a la primera pregunta sobre el tema de la Lógica Del Sistema De Capacitación, todos coinciden en que no existen modelos a seguir para capacitar. El Gerente General delega responsabilidad al área de Recursos Humanos aunque nos comenta que conforme los resultados que el ve, no considera que exista un modelo; mientras que el Responsable de Recursos Humanos afirma que no hay, y la Responsable de capacitación acota que no existe debido también a los métodos que se utilizan, que solo son básicos.

En cuanto al segundo interrogatorio sobre el tema, el Gerente General explica que desconoce todos los pasos debido a que él lo maneja Recursos Humanos, pero si se encarga de aceptar los planes y/o programas acorde a la relación costo-beneficio de la que se compone. El Responsable de



Recursos Humanos tanto como la de Capacitación, nos explican con más detalle sobre los pasos, dejando a entrever la casi nula participación de los encargados de áreas de la compañía, trabajando con la Responsable de Capacitación en cronogramas, objetivos, pasos y demás, para posterior aprobación del Gerente, previa aprobación del Responsable del departamento.

En cuanto a la interpretación sobre La Lógica Del Sistema De Capacitación, podemos corroborar que es muy necesario contar con parámetros a capacitar, modelos a seguir, para poder de esa manera poseer una visión respecto a la tarea a desarrollar, que es lo que queremos, a donde queremos llegar. De esta manera, la empresa al no poseer modelos a seguir, no interpreta o conoce lo que debería haber, no así lo que hay. Por ello la capacitación, porque existe ese tipo de necesidad, pero... a donde apuntar?

En cuanto a los pasos que se siguen, consideramos valido los mismos debido a que el Gerente General no se encarga de las directivas específicas sobre niveles y deberes de capacitación, sino más bien de los costos que la misma genera, y haciendo un análisis de costo-beneficio, determinar su viabilidad.

Respecto del Responsable de Recursos Humanos y de Capacitación, las actividades que realizan son las adecuadas, indicadas también en el marco teórico, a saber... Cronogramas, tareas, tiempos, y demás cuestiones relacionadas a la coordinación de dicha actividad.

Responsables de la Capacitación

Respecto al análisis del tema en particular, podemos decir que cuando se realiza la primera pregunta, todos coinciden en que la actividad se terceriza a una empresa encargada de dictar los temas técnicos de la tarea en general. De igual manera, desde el área de Recursos Humanos no comentan que ellos están encargados de establecer cronogramas de días, tiempos, tareas, métodos, y toda cuestión relativa a la administración de la tarea de capacitación.



En cuanto a las competencias técnicas de los encargados de las capacitaciones en general, el Gerente General también delega responsabilidades al departamento de Recursos Humanos aunque exige compromiso y responsabilidad por parte de la empresa tercerizadora. De la misma manera piensa el Responsable de Recursos Humanos, sobre la actitud y aptitud de los empleados que vayan a realizar la tarea. La Responsable de Capacitación destaca competencias técnicas como estudios de nivel avanzado, no por ello obviando las peticiones nombradas por el Gerente y el Responsable de RRHH.

En cuanto a la interpretación sobre los responsables de la capacitación, creemos, basándonos en la situación actual de la organización, que es factible tercerizar la actividad. La misma ayuda muchas veces, y en varias organizaciones, a ahorrar costos basados en la pausa que pueda generar los cursos de capacitación, de productividad. Aparte de ello es necesario debido a que el personal de la empresa tercerizadora de la tarea, poseen conocimientos actualizados para tratar de vencer al personal caduco de los mismos.

Cuando interrogamos sobre las competencias técnicas, las mismas no se expresan con exactitud salvo la Responsable de Capacitación. No se tienen en cuenta las destrezas psicológicas, como de comunicación, cuestión que es totalmente necesario a la hora del reclutamiento de los candidatos para la tarea, aunque si técnicas, por parte de la Responsable de Capacitación, al tener en cuenta estudios terciarios varios.

Ambientes de la Capacitación

En cuanto al análisis sobre los Ambientes de Capacitación, el Gerente General no responde a tal efecto haciendo alusión a que es un tema que lo maneja Recursos Humanos. Sin embargo, los encargados de establecer los lugares físicos donde se lleva a cabo la tarea, coinciden en que deben improvisar los lugares, los cuales también poseen tipos de contaminación, sonora sobre todo, y no tienen adaptado un lugar a tal efecto para la práctica de dicha actividad.



Así también coinciden todos en que no son adecuados los lugares físicos donde se realizan las capacitaciones, pero acotando que no existe otro tipo de lugar donde realizar las mismas y que por el momento deben adecuarse a lo que tienen.

Respecto a la interpretación que podemos hacer sobre el caso en particular, podemos decir que las condiciones ambientales y lugar físico donde se realizan la actividad mencionada en dicha tesis, no es la adecuada, debido a los problemas mencionados también por los participantes de la entrevista. Dichos problemas repercuten en el dictado normal y efectivo de la capacitación, al interrumpir la tarea, las contaminaciones que provienen de los lugares físicos donde se realizan las actividades propias de la compañía, pudiendo generar en los participantes, problemas de atención, dificultando, tal cual se pone énfasis en el marco teórico, la capacitación.

En la segunda pregunta realizada, se pudo verificar por los participantes que las condiciones no son las óptimas para la realización de la tarea. También pudimos interpretar en el Gerente y el Responsable de Recursos Humanos, que no existe interés alguno por mejorar los ambientes nombrados, restándole la vital (como todo) importancia que tiene para facilitar el buen desempeño de la tarea.

8.1.2 OBSERVACIÓN DIRECTA

Motivos de la Capacitación

No se encontró información alguna respecto al punto.

Objetivos y Propósitos de la Capacitación

No se encontró documentación respecto a objetivos y propósitos.



Conceptos y Elementos de la Capacitación

No se encontró información en cuanto a la capacitación.

Límites, Alcances y Campo de aplicación de la Capacitación

- La herramienta se utiliza para niveles administrativos en el área de producción y niveles de empleados no administrativos (operarios) más comúnmente.
- Las capacitaciones que se dictan son en su mayoría teóricas, de adiestramiento, adquiriendo el personal los conocimientos justos y mínimos para la práctica de la actividad.
- Las capacitaciones que se dictan de manera teórico-práctica son las correspondientes a la inducción de nuevo personal. De las mismas se encarga la propia organización y se entrega un manual de identidad organizacional donde se especifican misiones, visiones y objetivos empresariales.
- Se utilizan registros SGI para dejar constancia de las capacitaciones realizadas.

Respecto al análisis del tema en cuestión, podemos decir que no existe un método formalmente establecido para la práctica de la actividad. El dictado es en su mayoría teórico, los participantes de la misma son comúnmente personal que trabaja en la nave de producción.

En cuanto a la interpretación sobre el tema, podemos decir que son válidos los métodos que se utilizan para capacitar, pero así como son válidos, son insuficientes, a saber... mientras los métodos sean más exhaustivos, puede traer mejores resultados de la actividad mencionada en el personal. Siempre es conveniente que los mismos puedan poner en práctica, ante un supervisor, los conocimientos adquiridos en el transcurso de la actividad. Esto posibilita una definición más clara y coherente sobre las capacidades del empleado en cuestión.

Aparte, la actividad debe ser coordinada con la misma intensidad y frecuencias para todos los niveles, administrativas y no administrativas,



porque de hecho que quienes dirigen una actividad, deben poseer el máximo de conocimientos y herramientas validas para tomar decisiones.

La Lógica del Sistema de Capacitación

- No poseen definidos cuales son aquellos aspectos a seguir, modelos a seguir para capacitar. No hacen una evaluación de desempeño para corroborar los conocimientos y habilidades previas de los empleados para tener espectros de capacitación. Tampoco evalúan luego de capacitarlos a los empleados para corroborar el aprendizaje.
- Por lo general nos comentan que las capacitaciones, debido al presupuesto del que se componen, no se hacen con frecuencia, quedando obsoletos algunos conocimientos de los empleados.
- Existe muy temporalmente el compromiso de los responsables de cada área en particular de comunicar a Recursos Humanos las necesidades de capacitación de sus dirigidos.
- Al no tener una política de evaluación de desempeño, los empleados se sienten altamente desmotivados por la actividad, incluso algunos restándole la importancia debida a la capacitación.

Realizando un análisis sobre el tema en cuestión, podemos ver, según las observaciones realizadas a los participantes arriba mencionados de esta herramienta, que no se tienen en cuenta ni poseen personal que sirva de modelo a seguir, siguiendo parámetros de mediciones de capacitación. La participación y/o compromiso de las áreas que también componen la estructura de la compañía existente son casi nulos, dificultando la captación de las necesidades de capacitación. Por último se pudo divisar y corroborar información sobre la poca relevancia que tiene la capacitación por la mayoría de los capacitados, observando que no existen evaluaciones de desempeño ni tampoco beneficios ante dicha actividad.

De la interpretación realizada sobre la lógica del sistema de capacitación, podemos decir que todo lo observado no favorece al proceso de capacitación. No poseer modelos a seguir no es lo que se



sugiere, debido a que si se lo tiene en la empresa, es vital para el buen desarrollo de una capacitación y para tener un ejemplo de meta a seguir; también es recomendable que las capacitaciones se hagan con periodos de tiempo que no sean demasiado excedidos, esto ayuda a combatir la ambigüedad en los conocimientos y herramientas de los empleados.

Tocando el tema sobre los responsables de áreas pares a Recursos Humanos, lo ideal sería que exista el compromiso de todos en informar a la debida área sobre las necesidades de capacitación, para el mejor funcionamiento y la mejora continua de los sectores que conforman la compañía.

Un párrafo aparte merece la política de beneficios e incentivos, los cuales no se tienen en cuenta, no siendo recomendable, debido a la motivación que ello genera en el personal. Esto también se presta al compromiso de los mismos con la tarea..

Responsables de la Capacitación

- Por parte de los capacitadores (servicio externo), los mismos poseen bien definido los conceptos teóricos sobre la tarea que realizan.
- La responsable de capacitación no posee los conocimientos técnicos para el correcto dictado de las mismas, por ende, se terceriza la actividad.
- Existe el compromiso por parte de la dirección de recursos humanos, de llevar adelante la actividad y de participar en las mismas, reuniendo aun más los conocimientos básicos sobre la actividad que desarrolla la compañía.

Analizando sobre sus “quienes”, o sea, responsables de capacitación, se llega a la conclusión que por decisión en conjunto del departamento de Recursos Humanos, en conjunto con la dirección de la organización para detallar costos, la actividad se terceriza, no así la administración de la tarea, enunciando cronogramas, plazos, tiempos, tareas, afectados a la tarea, etc.



Lo que interpretamos respecto al tema que aquí detallamos, podemos traducir que por lo general la mayoría de las organizaciones tercerizan la actividad de capacitación, esta empresa no es la excepción a ello. Es bueno aparte que Recursos Humanos también forme parte de la actividad central de capacitación para poder salvar dudas o sugerencias de índole organizativas, en concordancia con la capacitación misma. Aparte, capacitarse ellos mismos, no solo sobre los temas que demandan, sino también sobre aspectos técnicos sobre el rubro del ente.

Ambientes de Capacitación

- El ambiente también no posee buena iluminación y las interrupciones son permanentes.
- El ambiente físico en el cual se realiza el mismo, posee constantes ruidos externos productos del trabajo constante de los operarios de producción.
- Se observó también, que existen partículas de gases en el ambiente que pueden ser tóxicos para las personas, las cuales no poseen elementos de protección personal ante ello.

Respecto a los ambientes de capacitación, o sea, sus “donde”, se pudo analizar efectivamente que no poseen un lugar propio para capacitar y hay contaminaciones de todo tipo, en base a aceites y olores, como así también y en mayor medida, contaminación sonora, la cual dificulta notoriamente el proceso de capacitación, incluso distrayendo y provocando molestias entre sus participantes.

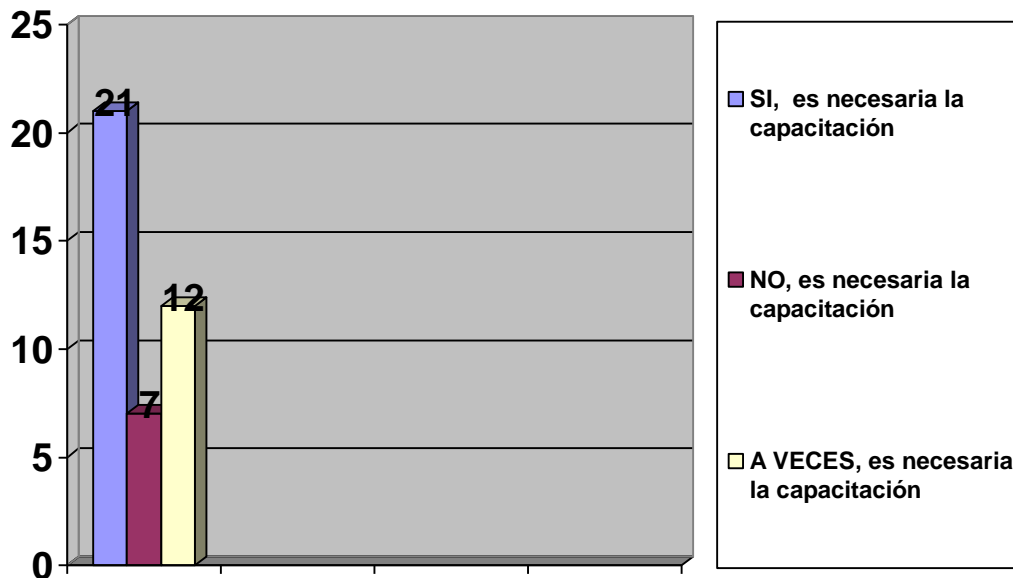
Consideramos de vital importancia también, que los ambientes de capacitación deben ser los más accesibles y cómodos posibles, debido a que las interrupciones que se producen de manera externa a la tarea, dificultan el dictado de la misma, perdiendo concentración y capacidad de adquirir los conocimientos que se le dictan a los receptores de la actividad. Un buen ambiente, sin lugar a dudas, ayuda de sobremanera a los encargados de dictar la capacitación, de hacerla más amena y confortable, cuestión que realza el compromiso a participar por parte de los empleados.



8.1.3 CUESTIONARIO

Motivos de la capacitación

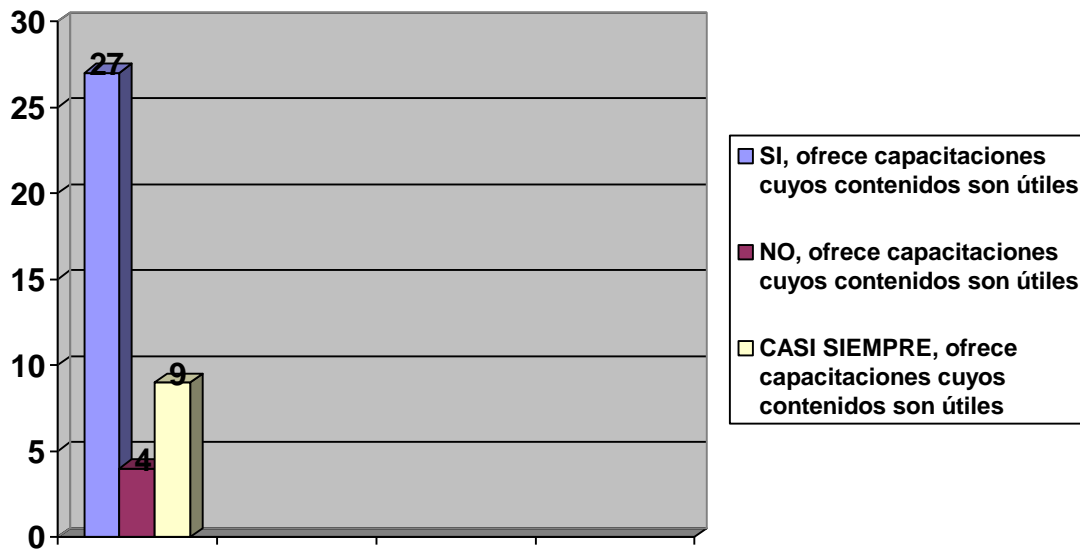
- *¿Considera a la capacitación, una instancia de preparación necesaria para enfrentarse en mejores condiciones a sus tareas diarias?*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados de los encuestados.

De un total de 40 empleados encuestados, entre operarios y mandos medios de diferentes áreas de la empresa, la mayoría considera que “*sí*” es necesaria la capacitación para enfrentarse en mejores condiciones al desempeño de las tareas diarias del puesto, mientras que la mitad de ellos opina que “*sólo a veces*” ésta es necesaria, y la minoría de las personas encuestadas cree que “*no*” lo es, para un mejor desempeño.

- *¿La empresa, le ofrece capacitaciones cuyos contenidos luego le son útil para el desempeño de sus actividades?*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados de los encuestados.

En este gráfico se observa, que una importante cantidad de los trabajadores encuestados, respondieron que la empresa “*si*” ofrece capacitaciones cuyos contenidos luego le son útiles para el desempeño de sus actividades; mientras que en menor cantidad pero representativos igual opinan que “*casi siempre*” los contenidos le sirven para la ejecución de sus tareas y una ínfima parte de los encuestados considera que estos “*no*” son útiles.

En base a resultados obtenidos de las encuestas, realizadas a una muestra equivalente a 40 empleados de la compañía, se observa en primer lugar que la mitad y un poco más de ellos consideran que las capacitaciones “*son necesarias*” para poder enfrentarse en mejores condiciones a los puestos de trabajo y a su vez, “*sus contenidos son aplicables*” para el desarrollo de sus actividades.

En segundo lugar en tanto, en menor cantidad se considera que “*a veces*” las capacitaciones son necesarias para un mejor desempeño de las actividades y “*casi siempre*” los contenidos de las mismas son aplicables al desarrollo de las tareas.

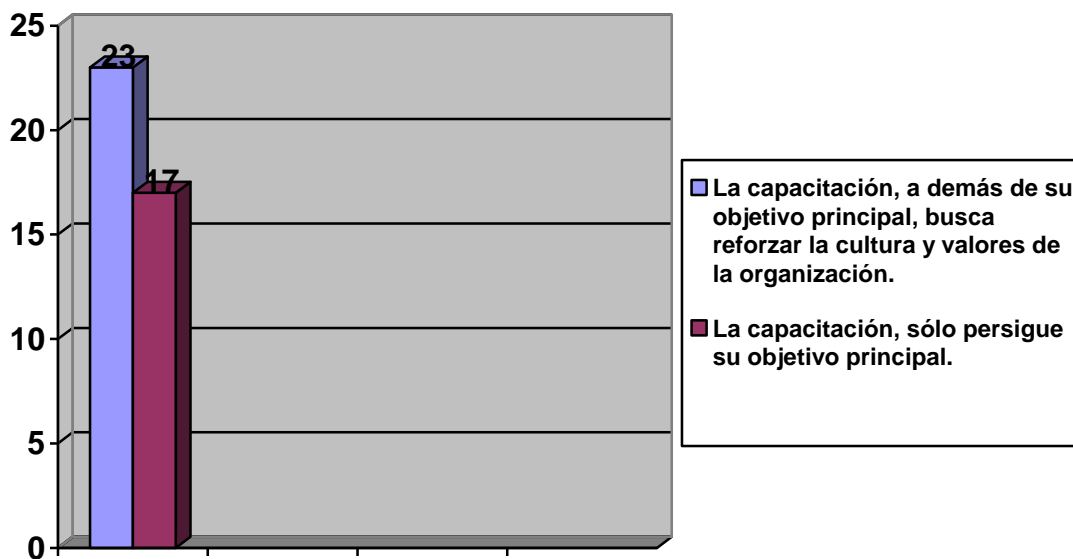
Por último y en tercer lugar, la minoría los encuestados creen que las capacitaciones no son necesarias para enfrentarse en mejores condiciones a sus puestos de trabajo, y también que los contenidos de estas no les son útiles para la ejecución de su labor.



En base a resultados obtenidos en ambas preguntas, se interpreta que la calidad y diseño de las capacitaciones y contenidos de las mismas, en función a él/los motivo/s que la origino y su propósito fundamental, es buena; pero se podría mejorar aún más, ya que hay personas que opinan que “*a veces*”, “*casi siempre*”, o directamente que “*no*” son necesarias las capacitaciones y sus contenidos para un buen desempeño en el puesto de trabajo.

Objetivos y propósitos de la capacitación

- Cree usted que las capacitaciones a demás de su objetivo principal, persigue otro, que es el de reforzar la cultura y valores de la organización?

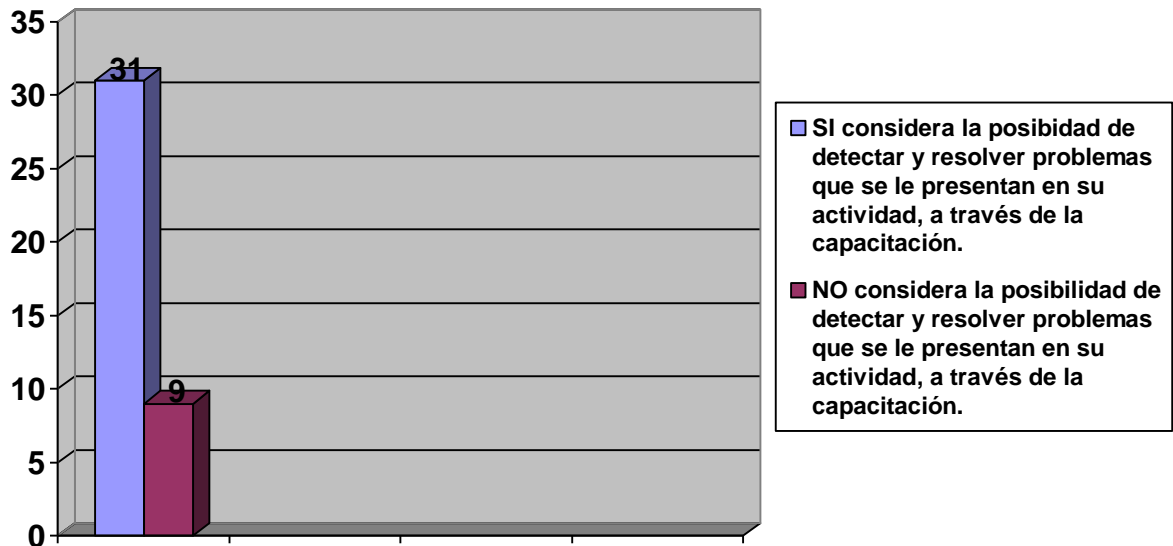


Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados de los encuestados.

La mayoría cree la que capacitación a demás de su objetivo principal, busca reforzar la cultura y valores de la organización; mientras que un cúmulo menor de personal aunque representativo por su cantidad también, opina que sólo persigue su propósito.



- *¿Considera que a través de la capacitación, la empresa le da la posibilidad que adquiera poder, conocimientos y autonomía suficiente para detectar y resolver problemas que se le presenten en su actividad?*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados de los encuestados.

Claramente la gran parte de los encuestados, sí considera la posibilidad de detectar y resolver problemas que se le presenten en su actividad, a través de la capacitación; mientras que los restantes consideran que la posibilidad de adquirir poder, conocimiento y autonomía suficiente, para detectar y resolver problemas no existe.

Se interpreta en función a los resultados, que la mayoría de los empleados encuestados, considera que las capacitaciones dadas por la empresa a demás de perseguir su objetivo principal, busca reforzar la cultura y valores organizacionales; lo que significa que la mayoría de los trabajadores son concientes de lo que la empresa busca y espera de ellos en su accionar, por lo que en consecuencia deberían actuar en función a ello.

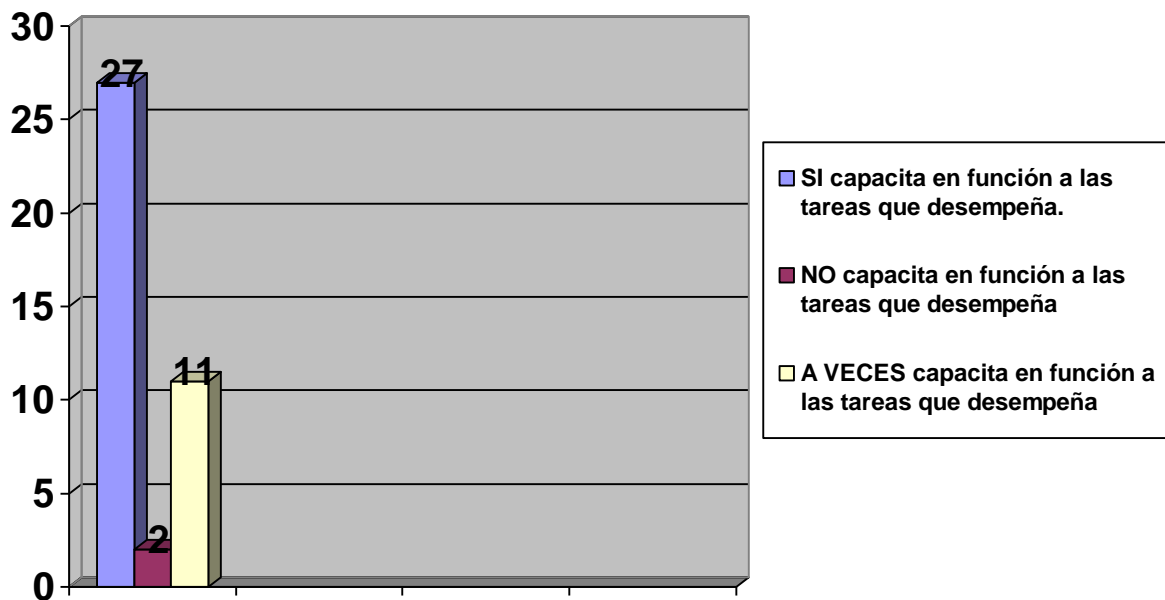
Por otro lado, la gran parte de los encuestados concuerda que a través de la capacitación la empresa les ofrece la posibilidad de adquirir poder, conocimientos y autonomía suficiente para detectar y resolver cualquier problema que se le presente en su actividad; en tanto si los contenidos de las capacitaciones dadas son coherentes en función a los motivos que origino la necesidad de su implementación, los trabajadores deberían poder lograr una mayor autogestión, autocontrol e iniciativa propia de acciones preventivas en vez de correctivas.



Se debería indagar y trabajar en los aspectos que hace que no todos los empleados consideren que las capacitaciones tienen como segundo objetivo reforzar la cultura y valores organizacional, y su vez poder percibirla como una herramienta que permite la posibilidad de una mayor autonomía en el puesto de trabajo.

Conceptos y elementos de la capacitación

- ¿Cree usted, que la organización lo capacita en función a las tareas que desempeña?

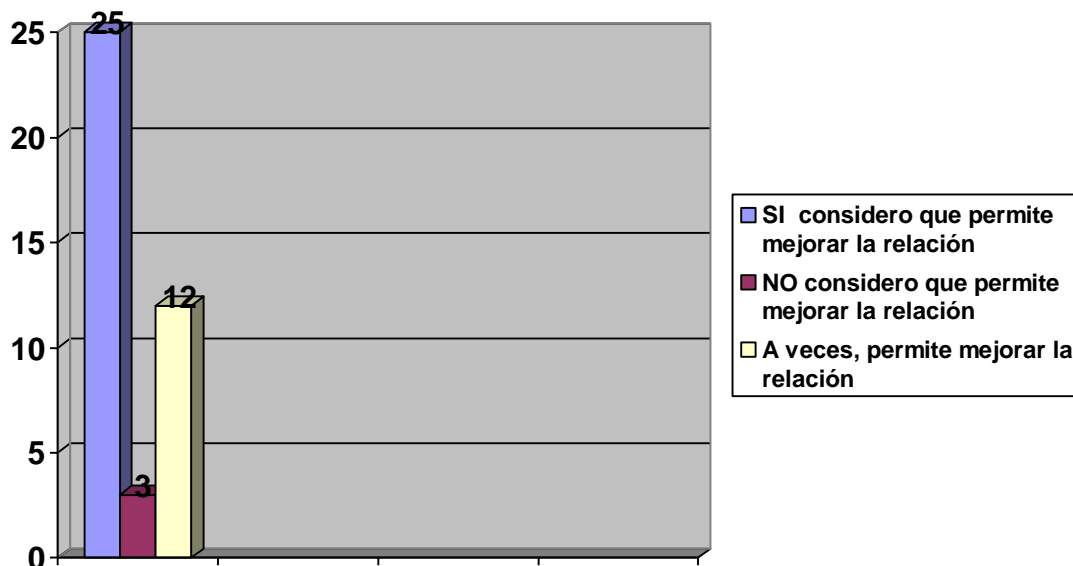


Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados de los encuestados.

Un tercio de los trabajadores encuestados, opina que la empresa “*si*” lo capacita en función a las tareas que desempeña, mientras que una importante minoría considera que solo “*a veces*”, y los restantes coincide en que “*no*” se los capacita acorde a sus actividades.



- *¿Considera a la capacitación una actividad, que permite a la empresa mejorar la relación entre las condiciones que se necesitan del empleado – conocimientos y habilidades- y los requisitos del puesto?*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados de los encuestados.

Una importante mayoría “*si*” considera a la capacitación una actividad que permite mejorar la relación entre empleado y puesto; mientras que los restantes opinan entre que solo “*a veces*” y, los que consideran que la capacitación “*no*” permite mejorar la relación entre las condiciones que se necesitan del empleado y los requisitos del puesto.

De los resultados obtenidos se observa por un lado, que gran parte de los encuestados consideran que son capacitados en función a las tareas que desempeña; así como también muchos de ellos coinciden en que la capacitación es una actividad que permite mejorar la relación empleado-puesto de trabajo, es decir la relación entre el perfil de un puesto determinado y los requisitos que debe cumplir la persona que se desempeñe en ese puesto.

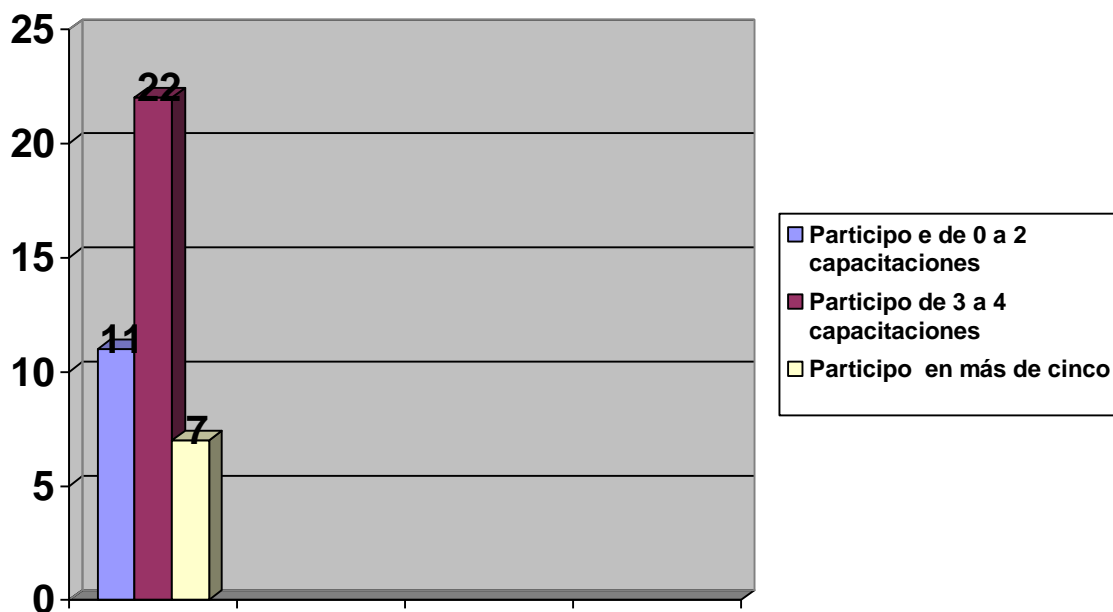
En función a los resultados, por un lado se interpreta que menos de la mitad de los encuestados se los capacita a veces o no se los capacita en función a las tareas que desempeña, por lo tanto se debería evaluar si los contenidos de las capacitaciones corresponden a los objetivos y puestos de trabajo a lo que estas están destinadas.



Por otro lado, los restantes no consideran, o solo a veces, a la capacitación como una actividad que permite mejorar la relación entre puesto-empleado; se debe indagar los aspectos que la capacitación no logra cubrir para mejorar la relación puesto-empleado.

Límites, alcances y campo de aplicación

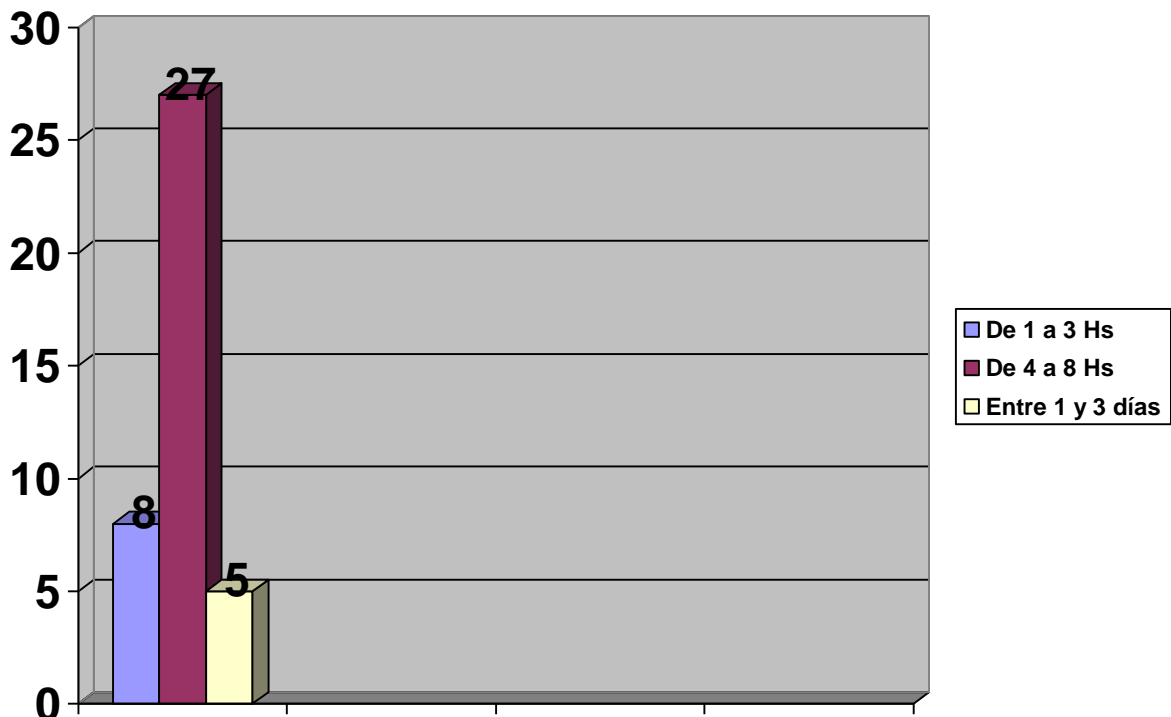
- Desde que trabaja en la empresa, ¿cuántas veces participo de un programa de capacitación?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados de los encuestados.

De un total de 40 trabajadores encuestados, un poco más de la mitad respondieron que participaron desde **“cero a dos capacitaciones”**, desde que ingresaron a la empresa; mientras que la menor parte se reparte entre los que opinan que participaron entre **“tres y cuatro capacitaciones”**; y menor aun, en **“más de cinco”**.

- De las capacitaciones que participo en la empresa, ¿cuánto tiempo duraron las mismas, en general?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados de los encuestados.

Más de un tercio de los encuestados, respondió que en general las capacitaciones tuvieron una duración de entre **“4 y 8 hs”**; mientras que los restantes, en menor medida respondieron respectivamente entre **“1 y 3 hs”**; y menor aun, una duración entre **“1 y 3 días”**.

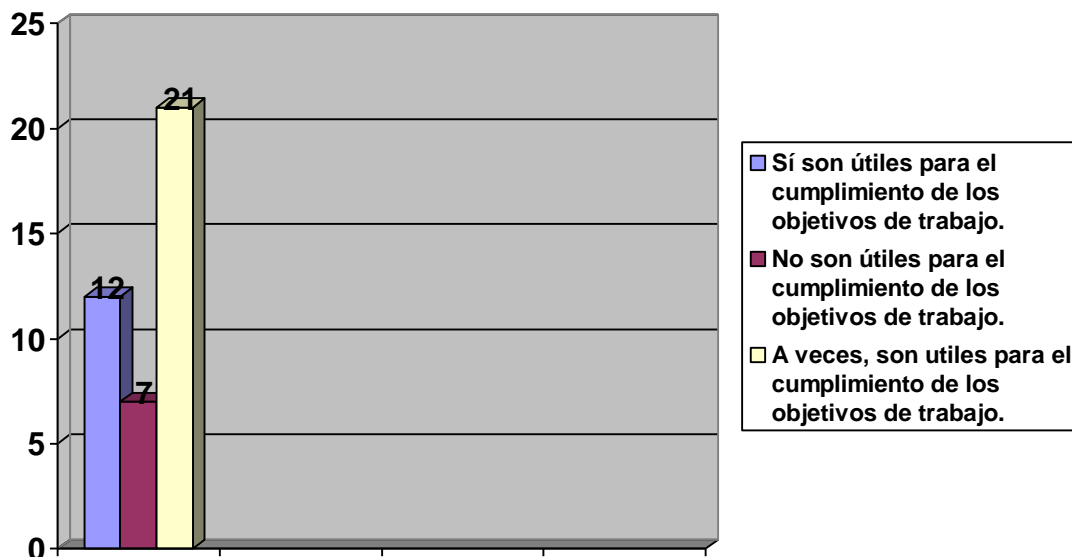
Se puede observar que gran parte de los empleados desde su ingreso a la compañía, participó de capacitaciones entre tres y cuatro veces, siendo éstas, la mayoría una durabilidad de entre cuatro y ocho horas.

En base a los resultados se interpreta, por un lado que el número de veces en que participo el empleado en procesos de capacitación desde su incorporación en la compañía, está relacionado directa o indirectamente a su antigüedad y funciones o tareas que desempeña, como así también de las posibilidades para promocionar; mientras que por otro lado, la duración de las capacitaciones, estaría relacionado al contenido de las mismas, en función al área o tipo de actividad para el que esta está destinada capacitar.



La lógica del sistema de capacitación

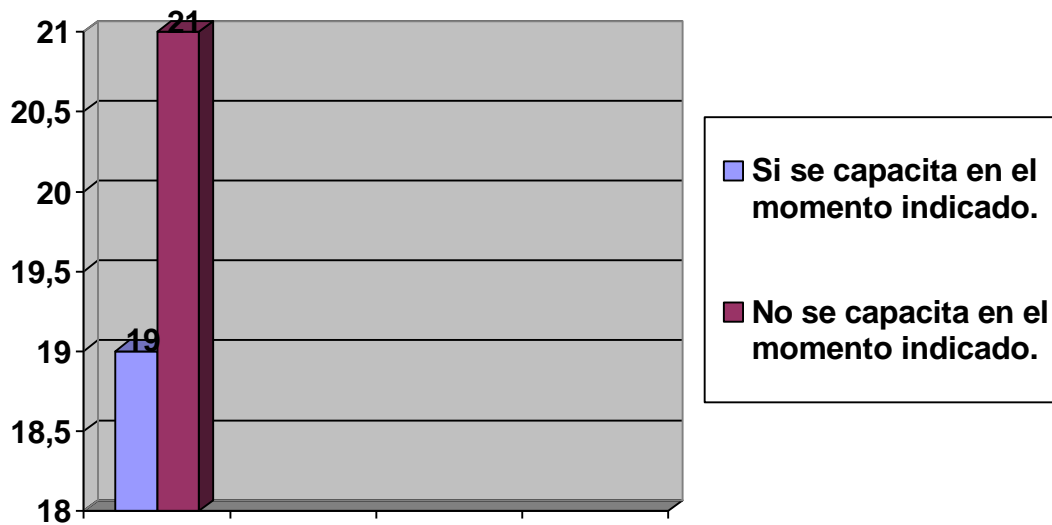
- ¿Las capacitaciones, les son útil para cumplir con los objetivos propuestos de su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados de los encuestados.

De cuarenta trabajadores encuestados, la mitad de todos los que participaron del cuestionario, considera que **“a veces”** las capacitaciones son útiles para poder cumplir con los objetivos de su área de trabajo; luego siguen los que opinan que **“sí”** son útiles y representan una media y la minoría restante, que **“no”** lo son.

- ¿Considera, que las capacitaciones son dadas en el momento indicado, cuando es necesaria para poder desenvolverse eficientemente en su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados de los encuestados.

De cuarenta trabajadores encuestados, un poco más de la mitad considera que “*si*” se lo capacita en el momento indicado, para desenvolverse eficientemente en su puesto de trabajo, mientras que los restantes, que representan menos de la mitad de los participantes aunque la diferencia sea ínfima, opina lo contrario, que “*no*” se lo capacita en el momento justo.

En base a los datos obtenidos, por un lado, la mayoría, considera que a veces las capacitaciones son útiles, para el cumplimiento de los objetivos del área de trabajo.

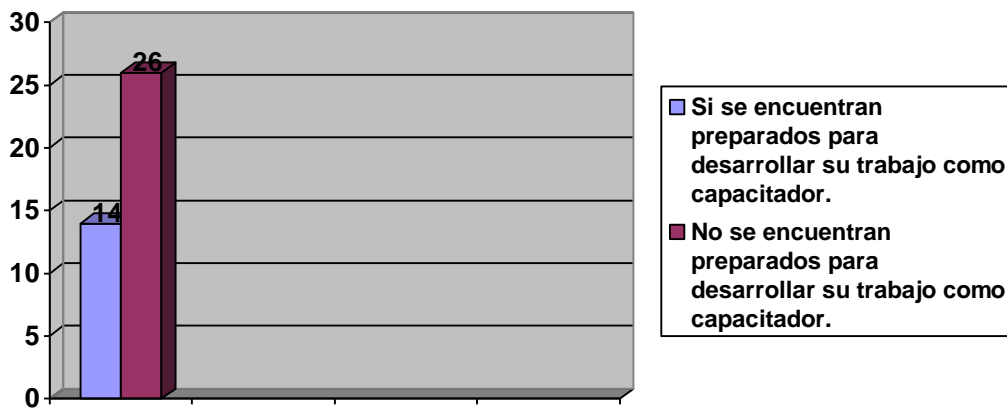
Por otro lado, se da una diferencia mínima, entre los que opinan si se los capacita en el momento indicado o no, para desenvolverse satisfactoriamente en sus tareas.

Se interpreta que la visión del trabajador en relación al nivel de utilidad de las capacitaciones para cumplir con los objetivos de trabajo y a su vez, si se los capacita en el momento indicado, para poder desempeñarse de la mejor manera posible, varía en función de diferentes puntos de vista que pueden estar influenciados por la experiencia que tiene la persona, sus conocimientos o preparación académica, su edad, entre otros; como así también, que tan clara es la empresa en hacerles comprender que es lo que espera de ellos y que tan claros son con las indicaciones para la ejecución de las actividades.



Responsables de la Capacitación

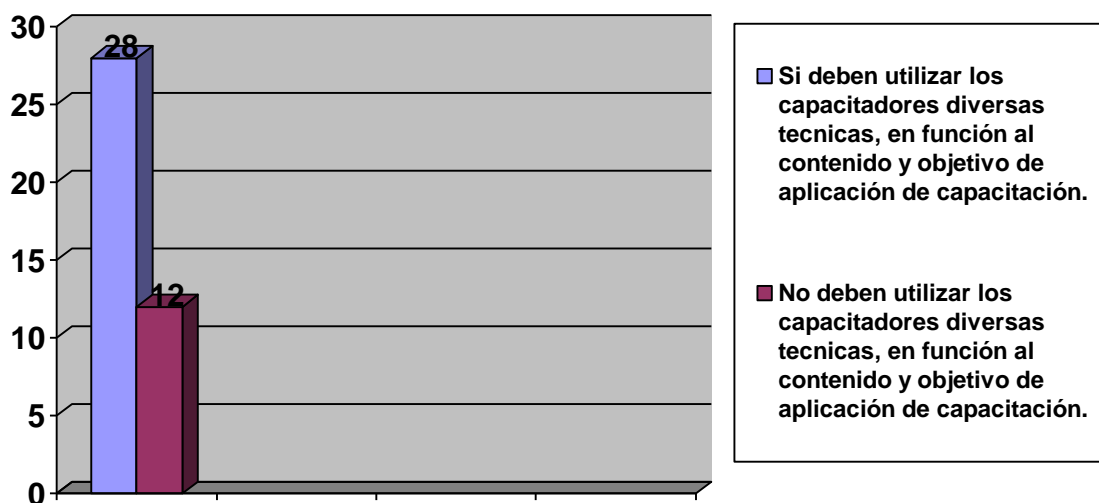
- *En base a su experiencia, ¿cree usted que los capacitadores se encuentran preparados para desarrollar su trabajo como capacitador?*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados de los encuestados.

La mayor cantidad de los trabajadores encuestados, creen que los capacitadores “no” se encuentran preparados para desarrollar su trabajo como capacitador; mientras que los restantes, opina que “si” lo están.

- *Considera usted que los capacitadores deben utilizar diversas técnicas, para el desarrollo de la capacitación, en función al contenido y objetivo de aplicación?*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados de los encuestados.



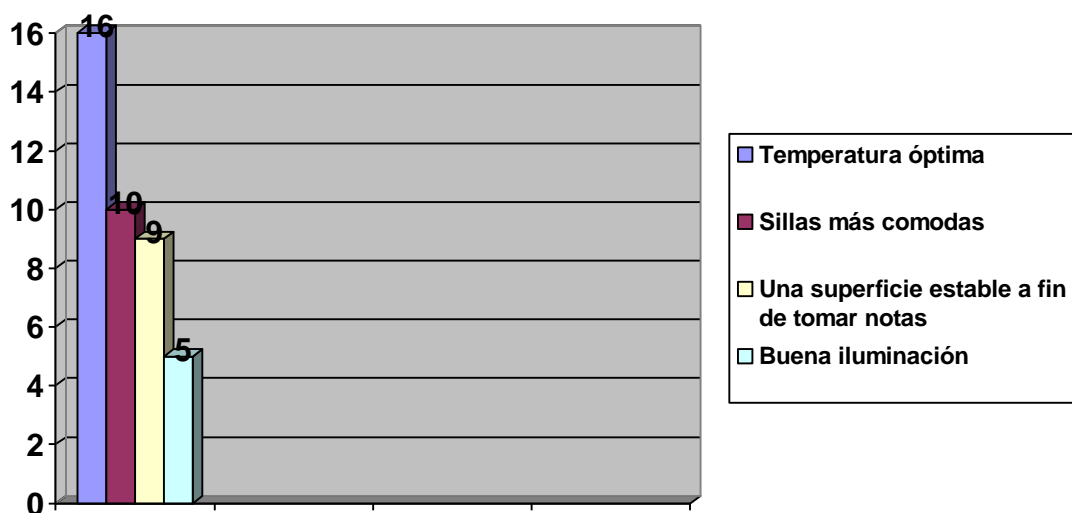
La gran parte de los encuestados consideran que los capacitadores “si” deberían de emplear distintas técnicas durante la ejecución de las capacitaciones, en función de sus contenidos y objetivo de aplicación; mientras que los restantes, considera, que no deben utilizar otras técnicas.

Se observa que la mayoría de los encuestados, consideran que los capacitadores si se encuentran preparados para desarrollar su rol como capacitador, pero a su vez deberían de implementar diversas técnicas durante la capacitación, en función a su contenido y objetivo.

En base a los resultados se interpreta que si bien los capacitadores se encuentran en condiciones aptas para desempeñar eficientemente su rol como capacitador, deberían de considerar y/o incorporar otras destrezas a las ya incorporadas, para encontrar y desarrollar enfoques creativos sobre, como gestionar cada tema a ser aprendido, teniendo en cuenta sus destinatarios, e inclusive la capacidad personal para comunicarse a través de diferentes medios o tecnologías necesarias.

Ambientes de capacitación

- *En base a su experiencia vivida en la participación de capacitaciones, ¿qué factores de comodidad, considera que la empresa debería de tener en cuenta para capacitaciones próximas?*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados de los encuestados.



La mayoría de ellos considera, en base a su experiencia, que para capacitaciones próximas la empresa debería de tener en cuenta la temperatura del ambiente donde la actividad se llevara a cabo; la otra mitad se divide entre los que opinan que se debería considerar la comodidad de las sillas, y los que dicen que la disponibilidad de una superficie estable, a fin de poder tomar notas y por último, la minoría coincide con una buena iluminación.

Se observa que la mayoría de los empleados, considera que para futuras capacitaciones, la empresa debería de contemplar como factores de comodidad, en primer lugar considerar la temperatura del ambiente donde se llevara a cabo la capacitación y en segundo lugar, la comodidad de los asientos.

Para que las actividades de capacitación sean lo más provechoso posible, se debe de considerar la preparación del ambiente físico, que ayuda a brindar un detallado tratamiento de la información; por ello, y en base a los resultados obtenidos, se interpreta que la empresa debe prestar principal atención a los factores de comodidad como lo son la temperatura y asientos, en primer lugar y, luego espacios para escribir e iluminación, entre otros.

8.1.4 ANÁLISIS DOCUMENTAL

Motivos de la capacitación

Dentro del Departamento de Recursos Humanos, se encuentra el Área de Capacitación, según indica el organigrama institucional, el cual es el encargado del diseño, programación y ejecución de las capacitaciones destinadas a todos los departamentos y áreas de la empresa.

Ésta desempeña sus actividades, según lo cree que es conveniente para cada uno de los sectores, sin tener en cuenta las sugerencias o solicitudes que cada responsable o encargado de área puede llegar a recomendarle ya que conoce mas que nadie, por su labor día a día, cuales son las necesidades reales que se necesitan satisfacer para lograr satisfactoria y eficazmente los objetivos planteados.

Entre sus actividades, a demás del diseño y programación de las capacitaciones, se encarga de llevar un registro (denominado internamente



Registro SGI) de las que ya fueron ejecutadas, detallando en cada una de ellas:

- Tema/s de capacitación.
- Área/s a la que fue destinada.
- Año para la que fue programada.
- Cronograma que indica los tiempos de ejecución, para llevar a cabo la capacitación.
- Responsable o encargado de la ejecución de la capacitación.
- Empleados que fueron afectados a la actividad.
- Calificaciones obtenidas por cada empleado, en el caso, que se haya evaluado su nivel de comprensión y rendimiento, luego de haber finalizado con la capacitación.
- Otros (número de asistentes, nivel al que está dirigido- dirección, mandos medios y operarios- cantidad de horas prevista por cada actividad, etc.)

Este registro le permite conocer que temas ya fueron tratados y cuáles deberían reforzarse o incorporarse en nuevos programas de capacitación, para mantener al personal actualizado e informado sobre las actividades que estos desempeñan y así obtener de parte de ellos un resultado satisfactorio.

Cabe destacar además que la empresa cuenta con un organigrama, el cual de manera concreta y concisa, permite observar los diferentes departamentos y sectores que la componen, como también quiénes son sus responsables, los niveles o jerarquías organizacional y las distintas relaciones que se establece entre cada uno de ellos.

Se analiza, en base a la documentación e información recolectada, que si bien el Área de Capacitación se encuentra organizada para el desarrollo de sus actividades, debería de establecer de manera formal, por escrito y anual, un programa de capacitación, considerando:

- *Descripción de puestos y perfil del postulante, para desempeñarse en “x” puesto.*

Quienes están encargados de la búsqueda y selección de personal, para cubrir las vacantes, debe tener en claro que el postulante cumpla con los requisitos básicos para poder desempeñarse en un puesto determinado; en



caso que no los cumpla, se lo debe entrenar y preparar hasta que se encuentre en condiciones de poder desenvolverse eficientemente.

Respecto a este punto, se detecta que el Departamento de Recursos Humanos, no posee una descripción formal y por escrito, detallando para cada uno de los puestos de la empresa, cuales son las actividades que se desarrollan; que perfil es el mas indicado para cubrir ese puesto; las condiciones en las que se lleva a cabo; lugar, código o sector al que pertenece; tampoco existe un listado de las herramientas que se manejan, para indicar el nivel de riesgos a los que se exponen quienes se desempeñan en un determinado puesto; entre otros.

- *Objetivos de cada área o sector.*

Es importante que los colaboradores sepan hacia donde van dirigidos sus esfuerzos y así hacer todo lo que este a su alcance para cumplir con el objetivo.

Muchas veces y a pesar de la voluntad y esfuerzo que puedan llegar a tener los trabajadores, no alcanza, si estos no cumplen con las condiciones requeridas para hacerlo o no están capacitados.

En este aspecto es importante dos cosas, la primera que el trabajador sepa el objetivo de su trabajo y la segunda que esté capacitado para realizar la tarea para la que fue asignado.

Bajo este tema, en base a la documentación e información obtenida, se ve reflejada la falta de comunicación de los objetivos, por dos motivos principales; el primero, los mismos no se encuentran detallados formalmente y por escrito, para cada área o sector, y segundo, que los mismos sólo son transmitidos verbalmente, desde la dirección a mandos medios, quienes, estos últimos, interrumpen la cadena de transmisión, ya que no son expresados a los operarios. Por tanto, los operarios quienes hacen la mayor parte del trabajo, saben que tienen que hacer, y como por lo general, porque su superior se lo indica y en su mayoría han sido capacitados, pero no saben cuál es la finalidad de su tarea.

- *Las opiniones o solicitudes acerca de capacitación, que cada responsable de los diferentes sectores de la empresa, le acerquen.*

Si bien el área de capacitación es quien se encarga del diseño, programación y ejecución de las capacitaciones para toda la empresa, es



importante que base su tarea en las necesidades reales que cada sector posee.

Para que a través de estas, la compañía obtenga un resultado exitoso, debe estar orientada a satisfacer las necesidades, para la cual se diseñó, programó y ejecuto.

En función a la documentación e información recolectada, se analiza que el área encargada de las capacitaciones, programa sus actividades en función a lo que considera que a la empresa le hace falta, y no tiene en cuenta las opiniones de los responsables de cada sector, quienes son los que mejor que nadie, sabe lo que se necesita cubrir o satisfacer.

Se interpreta en base al conocimiento e información sobre la empresa, que si para ésta, la capacitación es una herramienta clave y estratégica para su sobrevivencia y competitividad en el mercado, debería de trabajar y profundizar más sobre el tema en cuestión y mejorar la ventaja que ya posee, que es la de contar con un departamento de recursos humanos, el cual tiene la función de a través de sus colaboradores, velar y cumplir las políticas, valores y objetivos que la organización posee.

Objetivos y propósitos de la capacitación

La empresa considera, bajo las normas de Calidad Iso 9000-9001, a la capacitación, una herramienta importante y estratégica, como medio para llegar a sus objetivos, esta posee algunas falencias, las cuales impiden que se obtenga el 100% de satisfacción en los resultados.

Es necesario, que los responsables a quienes le concierne este tema, reevalúen cuales pueden llegar a ser las causas que no permiten que se cumplan en su totalidad las expectativas planteadas, al momento de definir el propósito de las capacitaciones.

Se considera que la falta de formalidad en algunos aspectos, a lo que refiere a la actividad, implica una probabilidad mayor que se cometan errores y por ende esto afecta a los resultados esperados, como así también dificulta intento y esfuerzo por alcanzar una mejora continua.

Se interpreta que TTE, a pesar de contar con inconvenientes en desarrollo de las actividades de algunas de las áreas recursos humanos, posee una gran ventaja competitiva, en el mercado en cual se encuentra inserto, la de contar con el apoyo y respaldo de un Dpto. de Recursos Humanos, que



tiene por misión desenvolver su actividad respetando las normas vigentes y la conservación del medio ambiente, como así también la valoración de sus recursos humanos, la motivación operativa, políticas de mejora continua, comunicación interna, orientación al cliente y conducta en los negocios, entre otros.

Conceptos y elementos de la capacitación

Con respecto a este punto, no se encontró ninguna documentación.

Límites, alcances y campo de aplicación

En base a los Registros SGI (Planilla de Capacitación), que nos proporcionó el Dpto. de Recursos Humanos, se puede observar que las mismas se organiza, diseña y programa, bajo tres aspectos:

- Capacitaciones para la gerencia

<i># Compras</i>	<i># Producción</i>
<i># Comercio</i>	<i># RR.HH</i>
<i># Administración y Finanzas</i>	<i># Gestión de Insumos</i>
<i># General</i>	

- Capacitaciones que se dictan en el exterior

Las áreas afectadas a este tipo de modalidad, son las de producción y; tecnología, ingeniería y calidad.

- Diseño de Capacitaciones por Ejes Temáticos

<i># Gestión</i>	<i># Management</i>
<i># Tecnológico</i>	<i># Técnico</i>
<i># Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Industrial</i>	

Los tiempos de ejecución de las actividades capacitación, varían en función hacia quien va dirigido y la cantidad de personas involucradas.

Por lo general, si el volumen de personas a capacitar es muy grande y se posee un espacio pequeño para desarrollar la tarea, se lo divide en grupos y



se desarrolla la actividad por etapas. Esto genera que los tiempos, desde que se inicio el diseño del / los programas de capacitación, hasta haber finalizados con la ejecución de los mismos, se haga mayor; no es lo mismo capacitar de una sola vez, que realizar la misma actividad varias veces, esto afecta al desarrollo de las actividades del puesto de trabajo, porque hasta que no todos los empleados hayan sido preparados para desenvolverse eficientemente, no se obtendrá los beneficios y resultados esperados, por el cual se dio inicio a esta actividad.

En función a información recolectada por diferentes medios, se observa que el desarrollo de este tipo de actividades, son de tiempo prolongados, en horas durante el día y a veces, esto repetido hasta varios días.

Esto genera un agotamiento por parte de los trabajadores, ya que para ellos, estas jornadas son cansadoras y a su vez, el tiempo que se ausentan de su puesto de trabajo, después deben de recuperarlo, para poder cumplir con sus responsabilidades.

Esta situación genera dos cosas; la primera que los colaboradores no logran aprovechar al máximo el programa, por que se encuentran cansados mental y físicamente y, por el otro, al no estar estos en condiciones necesarias para presenciar un programa de capacitación, la empresa difícilmente, logre obtener de parte de estas buenas respuestas.

Se analiza, que el sector de capacitación está bien enfocado, en algunos aspectos, con el desarrollo de su actividad, pero a su vez deja de lado, o no presta atención a otros puntos que son de alta envergadura, como por ejemplo, la modalidad en que estos programas se llevan a cabo, como lo son los tiempos y a su vez, el modo de volcar los contenidos.

Se interpreta, que si los encargados de llevar a cabo esta tarea, trabajan por mejorar aquellos aspectos que por diversos motivos, no los tienen muy en cuenta o no han sido tratados aun, obtendría mayores satisfacciones y resultados, que sin lugar a duda afectaría a toda a la organización.

La lógica del sistema de capacitación

Con respecto a este punto no se encontró documentación alguna.



Responsables de la Capacitación

El Área de Capacitación, quien se encarga de administrar y/o coordinar las tareas de capacitación, como así lo indica el organigrama de la empresa; casi en su totalidad está a cargo de la supervisión y desarrollo del Responsable de dicho sector, la Srta. Marisa Chitarrini, cabe destacar, que hay capacitaciones de alto grado de especialización, que son la minoría y en ocasiones muy especiales, se dan en el exterior, teniendo en cuenta que su diseño y programación está a cargo de quienes la dictan en el exterior, en este caso, la responsable del sector, solo se encarga de la organización y coordinación de los procedimientos necesarios para que quienes deban viajar al exterior por una capacitación, para que pueden hacerlo sin inconveniente alguno. Este caso, las tareas de las que se debe encargar el responsable de área, son: conversar y confirmar la asistencia con el empleado, ver la documentación necesaria para poder viajar (DNI, pasaporte, visa, etc.), coordinar con encargados de la capacitación del exterior fecha de capacitación, reserva de hoteles, pasajes, viáticos, etc.

En relación a este tema, es importante destacar que se puede observar la existencia de más de un responsable de capacitación en el siguiente sentido:

- Responsable del diseño y organización de la capacitación (está a cargo del responsable de área de la empresa)
- Responsable o Encargado de dictar la capacitación
- El consultor

En base a la documentación e información recolectada, se detecta la existencia de un área especializada en capacitación; la misma está compuesta por una sola persona, y supervisada por el responsable del departamento de recursos humanos.

Se interpreta que la existencia de una sola persona en el área, hace que todo se desarrolle y se lleve a cabo desde un solo punto de vista, por lo que esto afecta en los resultados que se obtienen de las mismas, dado a que si hubiese otra persona, habría tema de debate y enfoques diferentes para abordar el tema en cuestión.

Ambientes de capacitación

Con respecto a este punto, no se encontró ninguna documentación.



8.2 SÍNTESIS

Motivos de Capacitación.

En cuanto a la síntesis general sobre el primer punto llamado “motivos de capacitación” podemos decir que existen, entrelazando las herramientas de recolección de datos, un buen manejo sobre el porqué de la motivación.

Se tiene muy en cuenta ello, entendiendo la mayoría como la base sobre la que se posicionan los cimientos de la tarea de capacitación. Esto es fundamental no solo en este proceso sino en todos los cuales forman parte de un ciclo dentro de una organización, sin importar tamaño, rubro y/o actividad.

El hecho que tengan en cuenta los motivos, no necesariamente quiere decir que los resultados de la tarea sean los esperados. El proceso de capacitación posee varias etapas, las cuales son congruentes entre si, por ende hace falta que todas ellas estén en armonía para poder establecer un lazo eficaz entre todas y llegar a los resultados esperados. En este caso en particular podemos decir, respecto a lo recabado, que se comparte entre todos los integrantes de la tarea principal, la importancia de la misma, así como valoran y entendemos necesario, ante tal valoración, acentuar y poner más énfasis a los procesos que desde los motivos devienen.

Objetivos y Propósitos de la Capacitación.

Siguiendo una síntesis sobre el tema en cuestión podemos decir que existen aciertos y también, falencias.

Los encargados de “administrar y/o coordinar” los procesos administrativos generales, y de capacitación, hacen bien al tener objetivos y/o propósitos claros sobre su tarea. Estos mismos vienen dados también teniendo ellos en cuenta las visiones a futuro sobre la empresa que representan, es por ello que al establecer los mismos (objetivos), hacen alusión tanto al presente, al querer maximizar sus beneficios a través también de esta tarea, como a futuro, otorgándole un recurso esencial a las personas, que es el llamado “conocimiento”.



No solo basta con establecer objetivos, sino más que nada, a esos propósitos, comunicarlos, darlos a entender, para que los encargados de recibir la capacitación sepan y también persigan ese fin; esto por lo observado no tiene en cuenta la empresa, o al menos no todos sus objetivos y propósitos y no a todos los empleados que participan de la tarea, cuestión fundamental si las hay, porque se torna confuso para todos, las metas a las cuales la organización quiere llegar a través de los esfuerzos aunados de ellos. En conclusión con este tema en particular, Recursos Humanos sabe lo que quiere, sus dirigidos, o sea, operarios, no conocen algunos con exactitud y en general, y solo rasgos en particular, a donde pretenden llegar con la actividad que los tiene a ellos mismos como participes fundamentales, en otras palabras, receptores principales de la función.

Conceptos y Elementos de la Capacitación.

Sobre este tema podemos decir que, de acuerdo también estamos con la respuesta de los integrantes del departamento de Recursos Humanos así como de los encargados y/o responsables directos de la capacitación (los que se encargan de dictar las mismas), sobre como toman a la capacitación, herramienta clave del sector para poder dotar a los empleados de los conocimientos suficientes para que los mismos, a través de su labor diaria, generen también una ventaja competitiva, logrando posicionarse como líder en el rubro, a la organización en la sociedad la cual está inserta e interactúa con sus semejantes.

Que posean un buen concepto sobre lo que es la tarea a la cual se dedican, y la importancia que tiene, como hemos logrado observar e interpretar, no necesariamente significa que los resultados de la tarea sean los esperados. Tal cual lo dicho en el primer punto de esta síntesis, los procesos deben ir entrelazados unos con otros, logrando entre todos ser uno, para poder alcanzar de esa manera con eficacia y eficiencia, los resultados esperados.

Se hace una nueva alusión a ello debido a que hemos logrado observar o extraer información respecto a que muchas veces no se los capacita a los empleados de manera fehaciente en las tareas las cuales los mismos a diario



realizan, más bien se les otorga una capacitación a nivel general quedando inconcluso algunos aspectos concernientes a su actividad en particular.

Limites, Alcances y Campo de Aplicación de la Capacitación.

Respecto a los límites, alcances y campo de aplicación de la capacitación podemos decir que más que falencias, lo que hemos interpretado es que no se tienen en cuenta algunos aspectos claves y/o esenciales para el correcto y prospero dictado de la capacitación como lo son los diferentes métodos para que la capacitación de resultados esperados y óptimos en este aspecto. Se tienen en cuenta los aspectos de las regulaciones de la actividad, cosa que es importante porque a la vez se encuentra enmarcada bajo un sistema de calidad total, como todos los procesos.

Son elementos claves que la organización pasa por alto, y que de esta manera posiblemente con otros factores, no se llegue a los resultados esperados, en cuanto a una previa interpretación sobre los resultados de las herramientas de recolección de datos. No así el tiempo en el que transcurren las mismas, el cual consideramos lógico y necesario en cuanto a la antigüedad de los empleados y los temas que se dictan.

La Lógica del Sistema de Capacitación

Sobre la lógica del sistema de capacitación pudimos interpretar en cuanto a las herramientas sobre las que obtuvimos los datos que el proceso es correcto el cual se implementa la capacitación entre el departamento de Recursos Humanos el cual lleva a cabo esa tarea, como administración en general.

Dentro de esta lógica lo que podemos enmarcar como desafortunado es la inexistencia de un modelo a seguir para capacitar, un punto al cual llegar, no lo hay, y comprendemos como clave para la actividad que los empleados apunten a un objetivo para ellos enmarcado en la capacidad que tenga alguno de sus pares, y por supuesto, la forma en la cual se desempeña en su actividad.



Tampoco existe el compromiso, que es vital para el buen funcionamiento y la detección a tiempo de las necesidades capacitación, por parte de los pares al Responsable de Recursos Humanos. Mientras que los temas a dictar, algunas veces sirven y otras no tantas al personal receptor de la misma, cuestión a analizar por la Responsable de Capacitación.

Los Responsables de Capacitación

En relación a los responsables de capacitación podemos indicar que se realiza en esta organización la tarea de capacitación como a nivel sociedad se lo practica a menudo. Por una cuestión de costos, tiempos y conocimientos, las actividades se tercerizan en su mayoría, delegando la responsabilidad primaria de capacitar a los conocidos en la materia de la cual exista la necesidad.

Por supuesto que las tareas de coordinación tanto como la de puesta en marcha de los temas a dictar son claves y esenciales, que como todo proceso, funcionen a la par, sin sobresaltos, para el correcto dictado y puesta en marcha de la tarea.

Los Ambientes de Capacitación

Los ambientes de capacitación de la empresa Tubos Trans Electric no son, indefectiblemente, los aptos y/o propicios para el desarrollo de la actividad. Tal lo estudiado a lo largo de la carrera, existen diferentes tipos de contaminaciones, en este caso, el lugar donde se da lugar a la tarea sufre de contaminación sonora sobre todas las cosas, los pupitres son incómodos y no hay buena ventilación.

El lugar está enclavado muy cerca de los sectores donde se fabrican los transformadores de potencia y distribución, por ende el dictado de la capacitación no puede ser óptimo al tener tantos motivos de disturbio cercanos que afecten al eficaz dictado de la misma.



Lo que a menudo se aconseja son espacios en los cuales tengan buena luminosidad, un ambiente confortable en cuanto a temperatura y asientos y/o pupitres en los cuales poder tener una postura corporal aconsejable.

8.3. DIAGNOSIS FINAL

En resumen entonces, apartando las tareas que se deben realizar para que el sistema y/o proceso de capacitación sea óptimo, entendemos que los siguientes ítems podemos caracterizarlos como aciertos en general.

- Conocimientos sobre los motivos por los cuales capacitan y los tienen en cuenta como base fundamental para el proceso.-
- Se enmarcan también los objetivos de capacitación, los cuales son fundamentados no solo a presente sino teniendo una visión a futuro.-
- Los responsables de capacitación están bien demarcados y/o dentro del Departamento de Recursos Humanos como sub área del mismo, encargándose la Srta. Marisa Chitarrini de todas las cuestiones afines a la tarea; y los responsables directos del dictado de la misma.-
- El proceso de capacitación en sí, en lo que atañe a la coordinación del mismo por la sub área de capacitación, dentro de recursos humanos, terminando en la aceptación en cuanto al costo, por parte de la alta cúpula del ente.-
- Los conocimientos teóricos sobre la capacitación y la importancia de la misma en la organización tanto a presente como a futuro se los tiene bien delimitados, entendiéndolos y teniéndolos en cuenta a la hora de establecer un programa y/o política.-
- La tercerización de la actividad, delegando la responsabilidad a conocidos en los temas técnicos, y ahorrando con ello, tiempo y costo de productividad.-
- Podemos también enmarcar como acierto a la duración de las capacitaciones en cuanto a los temas desarrollados y los receptores de la misma.-



- La aplicación y/o seguimiento de las normas para la actividad que se desarrolla.

Consideramos como desaciertos, sobre la información recolectada y en cuanto a la interpretación realizada, los siguientes puntos.

- El espacio físico donde se dictan las capacitaciones, al interrumpir en cuanto a contaminaciones por lo general sonoras el correcto dictado de las mismas. También cuestiones como temperaturas, comodidad y en algunas ocasiones, luminosidad.-
- Problemas en la comunicación fehaciente y en general de los objetivos y/o propósitos de la tarea de capacitación.-
- No existe ni se tiene en cuenta tomar un modelo a seguir en cuanto a los pares de los receptores de capacitación, sean estos empleados no administrativos y/o administrativos.-
- Los métodos o herramientas que se utilizan para capacitar son eficientes pero no son suficientes, quedando atrás modos de dictado en los cuales los partícipes puedan adquirir más eficazmente los conocimientos como así también ponerlos en marcha frente a los emisores.-
- Por último, se dificulta la detección de necesidades debido al escaso apoyo de los jefes de áreas por informar a Recursos Humanos sobre las mismas, así como en algunas oportunidades, temas que se dictan que no pertenecen o tienen vínculo directo con las tareas rutinarias de los empleados.

No se encontraron omisiones respecto a los datos sustraídos de las herramientas de recolección para la intervención.



9. PROPUESTA

En cuanto a lo diagnosticado en puntos anteriores en base a la recolección de información, análisis e interpretación para de esta manera completar los desaciertos y aciertos de la empresa, es que realizamos una “Propuesta de Mejora del Sistema de Capacitación de la empresa Tubos Trans Electric”.

9.1 Justificación de las Propuestas

El objeto/justificación es lograr mejorar el área de capacitación, en cuanto a la definición de objetivos y descripciones-perfiles de los puestos de trabajo, para un mejor diseño y desarrollo de programas de capacitación; y alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad entre el personal de la organización, para que el mismo en conjunto con las actividades que representan al ente que intervenimos, puedan generar mayores niveles de rentabilidad y beneficios organizacionales en general, logrando posicionar a la empresa como líder en el rubro en la sociedad de la cual también forma parte, a través incluso de estrategias de ventaja competitiva.

9.1 Objetivos de las Propuestas

9.2 Objetivo General

El objetivo general del trabajo de intervención es realizar una propuesta de mejora, de acuerdo con los resultados del diagnóstico, para la optimización del sistema de capacitación de la empresa Tubos Trans Electric.

9.3 Objetivos Específicos

Presentar al Responsable del Departamento de Recursos Humanos y Encargada del Área de Capacitación, el diagnóstico obtenido de la recolección de documentación e información, con el objetivo de demostrar las fortalezas y debilidades que posee dicho sector.



Desarrollar para el Área de Capacitación, una propuesta de intervención, que logre mejorar sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades; pudiendo obtener así, resultados más satisfactorios.

Establecer una lista de recomendaciones para una adecuada y eficiente implementación de la propuesta de intervención, según sea la situación, al momento de aplicación.

Diseñar un Sistema de Control Interno, destinado a lograr el ejercicio eficiente del mismo, para alcanzar los fines de la organización.

9.4 Acciones para la Implementación de la Propuesta

“CONCIENTIZACIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL SOBRE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO”

Finalidad

La finalidad que se persigue con esta acción es dar a conocer cuales son los resultados del procesamiento de información recabada a partir de las herramientas de recolección de datos. Los mismos deben tener, aparte de lo por ello ya conocido, una devolución de la situación la cual ponen de manifiesto que no esta arrojando los resultados óptimos y/o esperados. También nombrarles a nuestro criterio los Pro, los contra, los métodos que se pueden utilizar para cambiar de rumbo la situación, y por sobre todo una breve explicación del futuro de la actividad en cuanto la misma siga estos ordenes.

Característica

Bajo este punto se darán las siguientes características a tener en cuenta para luego poder implementar.

Nota: El encargado de llevar a cabo esta acción serán en primer lugar las personas encargadas del diagnostico en el trabajo de intervención y luego personal que de reportes directos, llámese jefes de áreas al jefe de Recursos Humanos, y este a la gerencia.



- Reunión entre el jefe de Recursos Humanos y la encargada del sector de capacitación conjuntamente con los responsables del diagnóstico para hacer entrega de los resultados del mismo,
- Reunión entre jefes de sector para comunicarles la situación,
- Explicación lógica y coherente sobre la realidad de la actividad y el punto a donde quieran llegar por parte del jefe de RRHH a la nombrada gerencia.

Sugerencias para la implementación

La manera en la cual se van a implementar las actividades anteriormente nombradas, seguirán los pasos que a continuación se detallan.

- ✚ Los primeros reportes serán todos por escrito, archivando tales documentos,
- ✚ También se dará una explicación vía oral del diagnóstico realizado,
- ✚ Se programará una reunión entre los jefes de área en el departamento de Recursos Humanos,
- ✚ Por último se coordinará en día y horario una reunión entre el responsable de RRHH y la gerencia de la organización, en la cual se dialogará lo justo y necesario, no excediendo en lo posible un máximo de 30 minutos, comentando la situación y acciones a implementar en base a la situación.

Criterios para su evaluación

La acción desarrollada en este punto, que forma parte de la propuesta de intervención, deberá de ser conocida en su totalidad por la gerencia y por cada área que conforma la organización.

“FORMALIZACIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN”

Finalidad

La intención que se persigue con esto es proponer mejorar el sistema de capacitación ya existente dentro de la organización.

El problema que de aquí deriva, radica en la falta de modelos teóricos-prácticos de capacitación otorgadas al personal, los cuales los mismos



puedan facilitar el aprendizaje de los receptores de la tarea y de esta manera, que ellos puedan implementar ante los responsables directos de la capacitación como son los que la dictan, los conocimientos extraídos. Así, en este aspecto, la capacitación sería más eficiente y eficaz, logrando poder evaluar a los empleados administrativos y no administrativos, sobre el resultado de la tarea, a través de la práctica.

En el sistema de capacitación, como todo proceso, existen inputs que en este caso es el personal a capacitar, procesamiento, y outputs que por supuesto, es el personal capacitado. Esta última parte del proceso, es vital debido a que debe devolver a la organización, personal altamente formado y especializado para las tareas que le son propias. De esta manera, la organización posee personal altamente competente, y los resultados a la larga, se ven en la eficiencia, eficacia, y productividad de los subordinados en cuestión, logrando de esa manera, posicionar a la empresa en un rango clave para la sociedad en la que está inserta.

Característica

Los pasos o ítems que se deben seguir respecto al problema suscitado en cuanto a la inexistencia de diversos métodos de capacitación que logren una mayor profundización de la enseñanza vertida a los receptores de la tarea, se nombran a continuación.

Aclaración: Los métodos que se utilicen deberán ser extraídos de ciencias del aprendizaje, en el cual se homologan y poseen validez para su posterior aplicación a diversas tareas, sin importar contenido o método utilizado. Aparte tendrá especial participación tanto la responsable del área de capacitación como los encargados directos de dictar la misma.

- 1- Se interrogará al empleado sobre el cargo en el cual se desempeña, tarea que realiza, área a la que pertenece;
- 2- Se realizará un análisis previo de los conocimientos de los empleados en cuestión;
- 3- Se emitirá un informe propio para los encargados de dictar la capacitación, en el cual conste el conocimiento previo del empleado entrelazando esta información con los objetivos que su superior tiene de este, sin olvidar su puesto de trabajo;
- 4- Se determinará ante el/los empleado/s una usanza en cuanto a tiempos.
- 5- Se optará por el/los método/s más convenientes a utilizar;



- 6- Se procederá a comentarles las características propias del/los método/s a utilizar, conjuntamente con sus ventajas;
- 7- Por último, se pondrá en marcha el método

Sugerencias para la implementación

Los pasos a seguir para la implementación, serán los siguientes teniendo en cuenta la propuesta a tal efecto.

- Los ítems arriba descriptos se realizarán uno por uno sin distinción ni dando por hecho o entendido ningún paso, todos tienen la importancia debida para el logro del objetivo específico de esta propuesta;
- Las comunicaciones intra e interpersonales serán con cautela, repitiendo si es posible y dando lugar a dudas y/o sugerencias de los receptores de la tarea;
- Los informes serán por escrito, guardando tal documento en cada legajo del empleado en cuestión.

Criterios para su evaluación

En base a ello y los pasos propuestos en este tema, al finalizar el proceso se realizará un control y/o auditoría para verificar tanto el cumplimiento como la realización exitosa de la propuesta.

- A. Se observará los documentos, correctamente ordenados en el legajo del empleado así como las capacidades y habilidades del mismo, entrecruzando esta información con la tarea que a menudo realiza, con base en lo emitido vía informe y archivado, por el superior de línea;
- B. Se realizará un proceso de verificación sobre los métodos empleados, que hayan sido útiles acordes a las necesidades del empleado y que este contemplado en la teoría sobre las capacitaciones a otorgar;
- C. Deberá de haber un cronograma fijado sobre las capacitaciones realizadas.



“OFICIALIZACIÓN DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN CUANTO A LA CAPACITACIÓN”

Finalidad

La empresa la cual estamos interviniendo, posee un sistema de capacitación, pero por motivos los cuales hemos venido describiendo, no logra ser óptimo, arrojando los resultados que sus coordinadores y/o jefes de tareas, esperan. Uno de estos motivos, hace hincapié en la falta de comunicación exhaustiva a la mayoría de los receptores de la tarea, sobre el porqué y para qué de proceso en el cual ellos están formando parte.

Con esta propuesta lo que se busca es la comunicación íntegra vía oral y también de manera escrita sobre los objetivos y/o propósitos de esta tarea a nivel personal como empresarial, por la cual forman parte.

Esto tiene una especial importancia debido a que se previenen problemas derivados de malas interpretaciones, confusiones en general, y también desmotivaciones respecto al no entendimiento generalizado de porque los receptores se someten a esta actividad.

Aparte de ello, se logra hacer partícipes a los empleados sobre la prosperidad organizacional, dándoles a entender a los mismos que de ellos también depende el éxito o fracaso de la tarea.

Otro de los inconvenientes a solucionar, por ello la propuesta, existe sobre la detección de las necesidades de capacitación, la primera parte del proceso de esta actividad. Podemos decir que se detecta un muy bajo interés de los pares del departamento encargado de la capacitación como es Recursos Humanos, en informar al mismo sobre la necesidad de incorporar conocimientos para la tarea que le fue encomendada, o actualizar los mismos. Esto es muy importante debido a que, como dijimos, forma parte del principio del proceso, por ende, no puede quedar ninguna persona que pertenezca al ente, sin la posibilidad de ser capacitado para aumentar, al menos desde este proceso, su rendimiento en el puesto de trabajo.

Lo que se busca con ello, al formar parte también del sistema íntegro de capacitación, es generar el compromiso de los jefes de UAT (Unidad Autónoma de Trabajo) informándolos sobre la importancia de la actividad en general tanto como de esta tarea en particular, los resultados esperados que de esta se derivan, a nivel puesto, sector o departamento, y organizacional.



Característica

En cuanto a este tema, lo que se deberá realizar para hacer frente y solucionar los inconvenientes derivados de la falta de comunicación interna de objetivos y/o propósitos, será lo siguiente.

Nota: El encargado de realizar esta actividad serán el personal de Recursos Humanos, el cual es el máximo responsable del desarrollo de la actividad de capacitación tanto como su administración y puesta en marcha como el estudio y aplicación de los resultados de la misma.

- Reunir a los empleados administrativos y no administrativos y comentarles en principio sobre el fin de la actividad;
- Informarlos sobre la situación actual de los mismos (conocimientos) en cuanto a un informe emitido por personal autorizado, y comentar sobre los objetivos que para ellos se persiguen;
- Dar a entender a ellos, la importancia de esta tarea, tanto a nivel personal como a nivel organizacional, en presente y a futuro;
- Incentivarlos a que participen activamente de la actividad, motivándolos a tal efecto, tanto a superiores de línea como a receptores de la capacitación, administrativos y no administrativos;
- Comentarles sobre lo importante que reviste que los pares al Departamento de Recursos Humanos, participen también desde su lugar, al proceso de capacitación;
- Desde Recursos Humanos, imponer activamente la tarea de informar sobre necesidades de capacitación a los jefes de áreas pares.

Sugerencias para la implementación

Los siguientes ítems serán a aplicar en cuanto a la finalidad y características de la propuesta.

- ❖ Los informes serán vía oral y escrita a través de documentos emitidos por la empresa, sobre la situación de la misma;
- ❖ Aparte, emitir diagnósticos sobre la evaluación de desempeño de los empleados en su puesto y el porqué de las necesidades de capacitación;
- ❖ Se emitirán volantes acorde a la cantidad de personal designado a tal tarea:



- ❖ Por último, se establecerá un plan a corto, mediano y largo plazo para tener en cuenta la importancia que tiene la propuesta y aplicarla cada vez que sea necesario, quedando formalmente establecido.

Criterios para su evaluación

Los propios criterios que se utilizaran para evaluar esta propuesta, con el fin similar del anterior punto, serán los siguientes.

- Deberán existir panfletos y/o volantes sobre lo expuesto en la propuesta así como carteles ampliamente visibles informando sobre las situaciones actuales de la empresa y las tareas que se realizaran a corto, mediano y largo plazo, que quede de constancia de la tarea realizada con el fin de optimizar la capacitación;
- Estrategias de Recursos Humanos varias a aplicar en el tiempo, en el cual consten los pasos a aplicar para hacer frente a los problemas que de este tema en particular se deriven.

“ESTABLECIMIENTO DE UN ESPACIO FISICO ADECUADO AL DICTADO DE LA CAPACITACIÓN”.

Finalidad

Este es un punto a recalcar, debido a que en la empresa no existe el lugar adecuado para el desarrollo óptimo de la capacitación, generando también inconvenientes a la hora del dictado y recepción de la misma.

Con esta propuesta lo que se pretende es otorgar al sistema de capacitación también de un espacio físico en condiciones en el cual se pueda desarrollar la tarea de manera eficiente sin que existan diferentes contaminaciones, en general, sonoras, que puedan interrumpir y/o distraer a los participantes de la actividad, llámense emisores y/o receptores.

No se debe restar importancia a este apartado, porque es necesario contar con el espacio oportuno, lógico, en el cual desarrollar de manera fehaciente la tarea, sin ningún factor externo que impida o dificulte que la misma se lleve a cabo en un ambiente adecuado a tal efecto.

Sobre los desaciertos observados en cuanto a las interpretaciones de los datos extraídos gracias a las herramientas implementadas, podemos decir



que no incluimos propuestas en cuanto a normas de capacitación porque lo consideramos un proceso de gestión de calidad, en este caso de esta tarea, que con el tiempo se puede mejorar, al incluir en los encargados de coordinar la tarea la importancia que tiene, estudio y posterior aplicación de las mismas. Consideramos que las propuestas nombradas poseen mayor peso en cuanto al objetivo general que hemos enmarcado en este trabajo de intervención, el de optimizar el sistema de capacitación de la empresa Tubos Trans Electric.

En cuanto a los modelos a seguir, no existen tal cual lo definimos en los desaciertos, y como propuesta clara deberían existir para que las personas tengan un prototipo de lo que quieren ser o lo que son, en otras palabras, de a donde están y a donde quieren estar. Ello los ayuda a trabajar aun más en sus objetivos personales, cumplirlos y superarlos aun. La cuestión es que no lo definimos porque el sistema de capacitación se lo aplica en general a todos los receptores de esta tarea, y al no estar óptimo, no arroja los resultados esperados. Como aquellos resultados de los que hablamos no conforman a sus superiores, no se supone un modelo. Así y todo, a futuro es altamente aconsejable por las razones anteriormente nombradas.

Característica

Respecto a este punto, lo que implementamos como pasos para que se ponga en marcha la propuesta, es lo siguiente.

- ✓ Por una cuestión de costos y tiempos, más que edificar, alquilar un salón aparte a la organización, donde se pueda realizar el dictado de la actividad;
- ✓ El salón deberá poseer pupitres cómodos y confortables para la correcta postura, evitando el agotamiento de los empleados administrativos y no administrativos.
- ✓ Deberá poseer buena iluminación y estar en un lugar apartado de la vía pública.
- ✓ Habrá que tener en consideración también el aspecto ligado a la temperatura del ambiente, calefacción en invierno y ventiladores y/o aire acondicionado en verano.
- ✓ En lo posible, amplio, hablando en general.

Nota: El salón no deberá estar muy alejado del lugar donde prestan servicios los empleados, o sea, la empresa, por una cuestión de seguridad y fácil movilidad. Por supuesto que la actividad se desarrollará en el transcurso del horario normal y habitual de los empleados.



El encargado de esta cuestión será el personal del departamento Intendencia, el cual se encarga de las infraestructuras móviles y no móviles, dentro de la organización.

Sugerencias para la implementación

Lo que abajo se describe se tendrá que tener en cuenta a la hora de la aplicación de la propuesta establecida.

- I. La responsable de capacitación en conjunto con conocidos de estructura y calidad de vida laboral deberán aceptar o refutar cualquier establecimiento para el dictado de la capacitación;
- II. Este establecimiento deberá poseer muy buena iluminación natural y mejor iluminación artificial;
- III. El espacio físico deberá contar con calefacción en invierno y ventilación en verano, que oscile entre 24 y 26 grados.
- IV. En lo posible, que se encuentre a no más de 20 cuadras a la redonda, por motivos de movilidad;
- V. Por último, los pupitres deben ser separados e individuales, amplios y cómodos.

Criterios para su evaluación

Los siguientes puntos se tendrán que tener en cuenta a la hora de poder analizar el cumplimiento de aplicación de las propuestas establecidas sobre este tema.

- La empresa deberá contar con documentos habilitantes para el uso del local;
- El inmueble deberá tener controladores y/o reguladores térmicos, así como de luminiscencia;
- Deberá, además, tener habilitación por parte del departamento “Intendencia” (personal administrativo dedicado a las tareas de infraestructuras) sobre la factibilidad de uso del local.



9.5 Cronograma Estimado de Actividades

El cronograma estimado de actividades respecto a las prioridades de las propuestas en cuanto a su implementación en la empresa intervenida, será el siguiente.

Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Propuestas								
Concientización del equipo gerencial sobre los resultados del diagnóstico								
Formalización del sistema de capacitación								
Oficialización de las comunicaciones internas en cuanto a la capacitación								
Establecimiento de un espacio físico acorde a la capacitación								



10. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ **Bentley, Trevor** “**Capacitación Empresarial**” Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia. 1993.
- ✓ **Blake, Oscar:** “La Capacitación”. Segunda edición. Ediciones Macchi. Argentina. 1997.
- ✓ **Le Boterf, Guy, Barzucchetti, Serge y Vincent, Francine** “**Cómo gestionar la calidad de la formación**” Primera Edición. Ediciones Gestión 2000. España. 1993.
- ✓ **Milkovich, George T. y Boudreau, John:** “Dirección y administración de Recursos Humanos”. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill / Interamericana. 1997.
- ✓ **Mitchell, Garry** “**Manual del Capacitador**” Primera Edición. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1995.
- ✓ **NORMA ARGENTINA IRAM-ISO 9001.** Segunda Edición. Buenos Aires, 2008.
- ✓ **Pain, Abraham** “**Cómo realizar un proyecto de Capacitación**” Segunda Edición. Editorial Granica. España. 1992.
- ✓ **Reza Trosino, Jesús Carlos** “**Cómo diseñar cursos de capacitación y de desarrollo de personal**” Primera Edición. Editorial Panorama. México. 1997.
- ✓ **Senge, Peter:** “The Leader’s new work: building learning organizatios”; Sloan Management Review N° 32, Otoño 1990.
- ✓ **Sicileo Aguilar, Alfonso:** “**Capacitación y Desarrollo de Personal**”. Tercera Edición. Editorial Limusa – Noriega Editores -, México 1996.



11- ANEXOS

11.1 - ANEXO 1 - MODELO DE CUESTIONARIO

Estimados colaboradores de Tubos Trans Electric, se les informa que el objetivo de este cuestionario, es mejorar el nivel de calidad de los programas de capacitaciones que se les ofrece.

Se les ruega, respondan con total sinceridad y confianza ya que los mismos son anónimos.

Se les agrádesse su colaboración.

Saludos.

Dpto. de RR.HH

¿Considera a la capacitación, una instancia de preparación necesaria para enfrentarse en mejores condiciones a sus tareas diarias?

Si No A veces

¿La empresa, le ofrece capacitaciones cuyos contenidos luego le son útil para el desempeño de sus actividades?

Si No Casi siempre

¿Cree usted que las capacitaciones además de su objetivo principal, persigue otro, que es el de reforzar la cultura y valores de la organización?

Busca reforzar la cultura y valores de la organización
Sólo persigue su objetivo principal

¿Considera que a través de la capacitación, la empresa le da la posibilidad que adquiera poder, conocimientos y autonomía suficiente para detectar y resolver problemas que se le presenten en su actividad?

Sí No

¿Cree usted, que la organización lo capacita en función a las tareas que desempeña?

Si No A veces



¿Considera a la capacitación una actividad, que permite a la empresa mejorar la relación entre las condiciones que se necesitan del empleado – conocimientos y habilidades- y los requisitos del puesto?

Si No A veces

Desde que trabaja en la empresa, ¿cuántas veces participo de un programa de capacitación?

0 a 2 veces 3 o 4 veces más de 5 veces

De las capacitaciones que participo en la empresa, ¿cuánto tiempo duraron las mismas, en general?

1 a 3 Hs 4 a 8 Hs 1 a 3 días

¿Las capacitaciones, les son útil para cumplir con los objetivos propuestos de su área de trabajo?

Si No A veces

¿Considera, que las capacitaciones son dadas en el momento indicado, cuando es necesaria para poder desenvolverse eficientemente en su puesto de trabajo?

Sí No

En base a su experiencia, ¿cree usted que los capacitadores se encuentran preparados para desarrollar su trabajo como capacitador?

Sí No

¿Considera usted que los capacitadores deben utilizar diversas técnicas, para el desarrollo de la capacitación, en función al contenido y objetivo de aplicación?

Sí No

En base a su experiencia vivida en la participación de capacitaciones, ¿qué factores de comodidad, considera que la empresa debería de tener en cuenta para capacitaciones próximas?

Temperatura Sillas más cómodas Buena iluminación

Superficie estable a fin de tomar notas



11.3 - ANEXO 3 – MODELO DE ENTREVISTA

¿Por qué capacitan?

GERENTE GENERAL: *“Considero que el proceso de capacitación tanto en esta empresa como en cualquier otra es relativamente importante en cuestiones de fomentar el conocimiento y habilidades varias de los empleados de la organización para que, aunados sus esfuerzos, reditúe en los beneficios y rentabilidad organizacional al final del proceso”.*

RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS: *“Creo oportuno hacer referencia a que nosotros utilizamos el proceso de capacitación como una herramienta clave en la estrategia del departamento que represento, al incorporar y/o actualizar al personal las herramientas, habilidades, conocimientos adecuados en la tarea para contribuir a la estrategia general de la organización y con ello, y demás cuestiones relacionadas a Recursos Humanos, lograr cumplir los objetivos claves del sector”.*

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN: *“Capacitamos porque es una actividad muy importante en la organización para poder ser consecuentes con los objetivos específicos del sector y empresariales en general y lograrlos con mayor eficiencia y eficacia posible, mejorando así la calidad humana de nuestro personal, y aplicados a la tarea que les compete, de nuestros productos para satisfacer necesidades y expectativas de los clientes de la compañía”.*

¿Cuáles son los objetivos que marcan sobre esta tarea principal del sistema de recursos humanos?

GERENTE GENERAL: *“Los objetivos de esta tarea son planteados siempre por el departamento de Recursos Humanos de la compañía. Desde mi lugar solo puedo decir que espero de esta actividad un aumento en los beneficios empresariales”.*



RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS: “Los objetivos que perseguimos de esta actividad son claros y contundentes, dotar al personal de las herramientas y los conocimientos necesarios para aplicarlos a la tarea rutinaria y aumentar la productividad y la calidad de la misma para el beneficio de la organización en conjunto”.

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN: “Concuerdo en su totalidad con el objetivo propuesto y establecido por el responsable de Recursos Humanos”.

¿Cuáles son los beneficios que se le otorgan a los individuos y/o la organización al capacitarlos?

GERENTE GENERAL: *“Beneficios comprendo que solo se le otorga en algunas oportunidades al personal en cuanto a su capacidad intelectual, pero beneficios organizacionales no notamos con la práctica de esta actividad, y si lo notamos, son muy esporádicos y no consecuentes. Por ende esta actividad nos está generando mayores costos sin poder cubrirlo con productividad a los mismos”.*

RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS: *“Como beneficios entendemos todas las habilidades, capacidades y técnicas de gestión en cuanto a la actividad que desarrolla cada empleado administrativo y no administrativo, que adquieren con la práctica de esta herramienta, eso en cuanto a los individuos. En cuanto a la organización, la misma adquiere mayor calidad y confiabilidad productiva, haciendo que se vea reflejado en la productividad y la competencia, pero por el momento nada de ello hemos logrado ante este proceso que implementamos”.*

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN: *“Concuerdo totalmente con lo dicho por el responsable de Recursos Humanos, en teoría las ventajas que tienen las capacitaciones en cuanto a los beneficios personales y organizacionales siempre saltan a la vista, o eso se intenta. En este caso no observamos resultados a simple vista que favorezcan a la organización”.*



¿Qué entienden por capacitación?

GERENTE GENERAL: *“La capacitación la entiendo como un proceso organizacional en el cual se los nutre a los individuos de las herramientas necesarias para desarrollar una labor con eficiencia y eficacia, logrando, aunados todos sus esfuerzos, cumplir con los objetivos empresariales, entre otros”.*

RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS: *“La capacitación es una actividad perteneciente a los procesos que forman parte de la gerencia de Recursos Humanos, en la cual se adiestra y/o entrena a los individuos para que los mismos puedan poner de manifiesto en su tarea todo el capital humano del que se componen”.*

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN: *“La entiendo como una herramienta clave del sector de Recursos Humanos para desarrollar el intelecto de las personas y tomar ventaja a través de la competencia, con ellos”.*

¿Forma parte de alguna estrategia organizacional la actividad o solo se lo toma como una herramienta más dependiente de Recursos Humanos?

GERENTE GENERAL: *“En nuestra empresa tomamos a la capacitación como una estrategia para el futuro de la misma en general conociendo la importancia de la actividad para alcanzar eficiencia y eficacia. El tema es que no podemos recuperar los costos que representa en nosotros dicha herramienta debido a que los capacitados no ponen de manifiesto sus conocimientos aprehendidos a la tarea habitual. Por ende por el momento no lo veo como una herramienta estratégica vital para el cumplimiento de nuestros objetivos”.*

RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS: *“Mas que una estrategia organizacional, para nosotros representa en particular una estrategia departamental para contribuir al éxito estratégico de la compañía.*



Ponemos todo nuestro esfuerzo en que no sea solo una actividad más del departamento, sino que pueda distinguirse como se merece, como una actividad principal para lograr eficiencia, eficacia, productividad y calidad en los productos”

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN: *“En particular lo tomo como una actividad clave para poder dotar a nuestros empleados administrativos y no administrativos, incluso a nosotros, coordinadores de esta herramienta, de los conocimientos para realizar su tarea, pudiendo a la larga generar una ventaja competitiva”*

¿Qué métodos se utilizan para capacitar?

GERENTE GENERAL: *“La capacitación en cuanto a los costos que representa para la organización hemos decidido con el responsable de Recursos Humanos que va a ser básica. No conozco en detalles los métodos pero no van mas allá de dictados teóricos y muy pocos prácticos”*.

RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS: *“Los métodos son todos básicos, no van más allá de actividades de adiestramiento y en muy pocas oportunidades, tareas de entrenamiento. Son capacitaciones normales, en lo cual los empleados ven la mayoría de los temas de forma teórica, sin parte practica”*.

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN: *“Los aspectos que tenemos en cuenta son los normales, depende el nivel de los empleados, en cuanto a la inducción es una breve explicación sobre los objetivos y misiones de la empresa, historia de la misma y luego un conocimiento de las distintas áreas de la empresa. Mientras que para los operarios en ejercicio constante, solo teóricas debido a que damos por entendido la parte practica al ejercerlas ellos mismos diariamente”*.

¿Se tienen en cuenta las normas ISO serie 9000 para capacitar?

GERENTE GENERAL: *“Este tema lo maneja Recursos Humanos en general, ellos brindaran información al respecto”*.



RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS: *“Si, las normas ISO las tenemos en cuenta a la hora de realizar procedimientos de capacitación. Incluso se utilizan registros SGP”.*

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN: *“Si”.*

¿Tienen parámetros a seguir para el resultado de la capacitación?

GERENTE GENERAL: *“Estas cuestiones tienen más que ver con el departamento de Recursos Humanos, quienes coordinan la actividad, pero en cuanto al rendimiento que observo de los empleados administrativos y no administrativos en conjunto con la situación socio-económica actual de la empresa, no considero que exista un modelo seguir por parte de los capacitados”.*

RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS: *“No, no poseemos modelos a seguir ni están los mismos desarrollados en los objetivos que perseguimos para la actividad que administramos o coordinamos”.*

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN: *“Creo que los métodos que implementamos para capacitar al personal, los cuales son básicos, no permite que persigamos un modelo a seguir. Tampoco tenemos desarrollado eso como un propósito para la actividad, sino más bien dictar capacitaciones como una actividad propia del departamento”.*

¿Cómo se compone el proceso desde el armado de la capacitación a la puesta en marcha del mismo?

GERENTE GENERAL: *“Desconozco el proceso que sigue Recursos Humanos para la detección de necesidades de capacitación y armado de un plan o programa para implementar la actividad, lo que desde mi puesto hago es observar si los objetivos son consecuentes con los de la organización y aprobar la capacitación o no en cuestiones estratégicas para la compañía en cuanto a necesidades organizacionales actuales y costos de la misma”.*



REPOSABLE DE RECURSOS HUMANOS: *“El proceso a veces toma un tiempo inusual debido a que comúnmente, es poco el compromiso por parte de los jefes de otras áreas de comunicar fehacientemente a nuestro departamento sobre las necesidades de capacitación, por ende ante los pedidos de capacitación de ellos mismos sobre sus dirigidos, se realiza en conjunto con la responsable de capacitación el programa, previa aprobación de nuestro sector en particular, derivándolo al mismo a la alta dirección de la compañía para su aprobación y puesta en marcha”.*

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN: *“Yo recibo por parte del responsable de recursos humanos la orden de armar el programa en conjunto con él, en temas relacionados a días, horarios, temas demandados por los jefes de unidades productivas, reclutamiento y selección de la empresa prestadora del servicio tercerizado, pasa por la aprobación previa del departamento y luego la aprobación final de los altos directivos”.*

¿Quiénes son los responsables de dictar la capacitación?

GERENTE GENERAL: *“Por decisión de la alta dirección de esta empresa en conjunto con Recursos Humanos, la actividad, cuando consideramos necesaria, se terceriza”.*

REPOSABLE DE RECURSOS HUMANOS: *“A la actividad, la coordinamos nosotros en cuestión de días, horarios, capacitados en base a las necesidades que tengan y demás, pero no nos encargamos de los temas teóricos debido a que no conocemos de manera específica las actividades que se realizan en la empresa, por ende tercerizamos”.*

REPOSABLE DE CAPACITACIÓN: *“En las oportunidades que tenemos que coordinar esta actividad, lo tercerizamos, incluso ante capacitaciones propias que necesitamos”.*



¿Qué competencias humanas o técnicas se necesitan para realizar la tarea?

GERENTE GENERAL: *“Ello lo maneja la responsable de capacitación, pero como gerente de la compañía, necesitamos ante la actividad mencionada, gente responsable y comprometida con su trabajo desde las dos partes, capacitadores y capacitados”*.

RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS: *“Por lo general buscamos gente que se comprometa a cumplir con lo establecido por quienes coordinamos la actividad y tengan la flexibilidad y dinamismo necesario para dictar los temas que creemos convenientes”*.

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN: *“Buscamos que dicten la capacitación como si fuera una actividad propia para el buen ejercicio de su organización, comprometidos. Reclutamos organizaciones que tengan recursos humanos competentes y con una formación técnica apropiada, ya sea terciaria y/o universitaria. Ingenieros o técnicos”*.

¿Cuáles son los detalles del lugar físico donde se realizan las capacitaciones?

GERENTE GENERAL: *“El lugar físico donde se realiza la actividad está a cargo del departamento de Recursos Humanos”*.

RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS: *“No poseemos un lugar físico aparte para realizar capacitaciones en cuanto a los diferentes métodos que reconocemos en el plan o programa de capacitación, por lo que muchas veces tenemos que improvisar espacios privándonos de brindarles un servicio adecuado en este tema a capacitadores y capacitados”*.

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN: *“En la mayoría de las oportunidades las tareas de capacitación se realizan en el comedor de la empresa donde no poseemos la ventilación necesaria ni los niveles de luz”*.



que muchas veces se necesitan para dictar correctamente los temas a los empleados. Ante métodos de capacitación basados en la práctica, existen inconvenientes en cuanto a los ruidos que contaminan el ambiente, lo cual obviamente también dificulta la adecuada prestación del servicio”.

¿Creen adecuados los lugares físicos para realizar este tipo de actividad?

GERENTE GENERAL: *“Eh podido presenciar en forma participante actividades de capacitación y hay lugares que son adecuados para la tarea hablando en aspectos teóricos y otros no, considerando cuestiones prácticas”*

RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS: *“No, para nada, pero tenemos que adecuarnos a lo que tenemos debido a que la situación de la organización no nos permite planificar poseer espacios destinados a esta actividad en particular”.*

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN: *“Estoy convencida que no, pero tratamos en conjunto con los departamentos de producción y los capacitadores externos de poder acomodarnos en el espacio que tenemos para que puedan dictar cómodamente la actividad”.*