



**Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA**

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

**“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME
familiar”**

Alumnas: Rojo, Melisa – Zalaya, Mariana

Docente Tutor: Dolgonos, Adrián

Índice

1. Introducción	7
2. Presentación de la empresa	8
3. Organigrama	9
4. Justificación de la intervención	11
5. Delimitación del tema de intervención	12
6. Objetivos	13
6.1. Objetivo General.	13
6.2. Objetivos Específicos.	13
7. Alcance del proyecto	14
8. Marco Teórico	15
8.1. PyMES	15
8.1.1. Definición de PyMES.	15
8.1.2. Caracterización de las PyMES.	16
8.1.3. Visión y misión en las PyMES.	18
8.1.4. La PyME y su profesionalización.	19
8.2. Estrategia Organizacional	20
8.3. Liderazgo	21
8.4. Comunicación	22
8.5. Higiene y seguridad	22
8.6. Capacitación	23
8.6.1. Objetivos de la capacitación.	23
8.6.2. ¿Por qué capacitar?	25
8.6.2.1. ¿Por qué capacitar al nivel operativo?	26
8.6.2.2. ¿Por qué capacitar a los mandos medios?	27
8.6.3. Pasos para diseñar un plan de capacitación.	28
8.6.3.1. Detección de necesidades de capacitación.	28
8.6.3.2. Planeación de la capacitación.	31
8.6.3.3. Comunicación de la capacitación a los públicos internos.	32

8.6.3.4.	<i>Ejecución del programa.</i>	32
8.6.3.5.	<i>Evaluación de resultados.</i>	33
8.6.4.	Los 5 Errores en Capacitación que cometen las PyMES.	33
9.	Marco metodológico	36
9.1.	Justificación de las herramientas de recolección de datos	36
9.1.1.	Para la detección de necesidades de capacitación de mandos medios.	36
9.1.2.	Para la detección de necesidades de capacitación de operarios.	37
10.	Relevamiento y Análisis de datos	38
10.1.	Nivel Macro	38
10.2.	Nivel Micro	43
10.2.1.	A nivel de los mandos medios.	43
10.2.2.	A nivel de los operarios.	47
11.	Diagnóstico	55
11.1.	A nivel de los mandos medios	55
11.2.	A nivel de los operarios	57
12.	Propuesta de intervención	61
12.1.	Beneficios de la capacitación para la empresa	61
12.2.	Programa de capacitación de mandos medios	63
12.3.	Programa de capacitación de operarios	76
13.	Conclusión	91
14.	Referencias	92
15.	Anexos	94
15.1.	Anexo 1	94
15.2.	Anexo 2	97
15.3.	Anexo 3	99
15.4.	Anexo 4	102
15.5.	Anexo 5	104

Dedicatoria

Dedico este proyecto de grado a mis padres por acompañarme y apoyarme en todo el trayecto universitario y de mi vida, a mis hermanos por estar siempre dispuestos a escucharme, a mis abuelos por guiarme desde el cielo, a mis abuelas por brindarme su amor incondicional y a mi amor, Loli, por no dejarme bajar los brazos e impulsarme a seguir siempre para adelante.

Mariana Zalaya

“Vive como si fueras a morir mañana, aprende como si fueras a vivir siempre”

Gandhi

Dedico este proyecto a mi familia: a mi madre que nunca me deja caer, a mi abuela que siempre me cuidará, a mis hermanos que son incondicionales, a mis amigos siempre presentes y todos los que aportaron un granito de arena para cumplir este sueño.

Melisa Rojo

Agradecimientos

Agradecemos al IUA por todas las enseñanzas y la contención que nos ha brindado a lo largo de nuestros estudios. Gracias a los socios - propietarios de la PyME que fue sede de nuestro proyecto por abrirnos sus puertas y dejarnos realizar allí esta intervención con la que no sólo concluimos un ciclo de nuestras vidas, sino que también cumplimos un sueño de años, que idealizamos con anhelo, construimos con dedicación y hoy vemos materializarse en este manuscrito. Un especial agradecimiento a nuestro tutor Adrián Dolgonos, por guiarnos y motivarnos siempre con sus palabras. Gracias a nuestras familias y amigos por ser nuestro principal sustento afectivo. Queremos también agradecernos mutuamente, por habernos apuntalado la una a la otra en los momentos de duda y agradecernos a nosotras mismas por habernos animado a seguir.

Formulario C

**Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y Fecha: Córdoba, 10 de Diciembre de 2018**

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Plan de capacitación integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar

Integrantes:

Rojo, Melisa Laura – Zalaya, Mariana

Carrera:

Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG:

Dolgonos Adrián

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Profesora García, Isabel

1er Vocal: Profesora Singeser, Olga

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

1. Introducción

Esperamos con este proyecto de grado, no sólo concluir la Licenciatura en Recursos Humanos, sino también materializar los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestros estudios en esta intervención, que en última instancia beneficia a una organización real, convirtiéndose de esta manera en nuestro primer trabajo profesional. En esta etapa en la que dejamos de ser estudiantes universitarios para convertirnos en Licenciadas en Recursos Humanos, nos encontramos en el desafío de demostrar lo aprendido hasta el momento y plasmarlo en una propuesta funcional y estratégica para una organización inserta en el mercado laboral de hoy. En un intento por estar a la altura de las expectativas de la organización que nos abrió las puertas, y que nuestra propuesta fuera acorde a sus necesidades, es que planteamos la creación de un Plan Integral de Capacitación en pos de la profesionalización de esta PyME familiar.

2. Presentación de la empresa

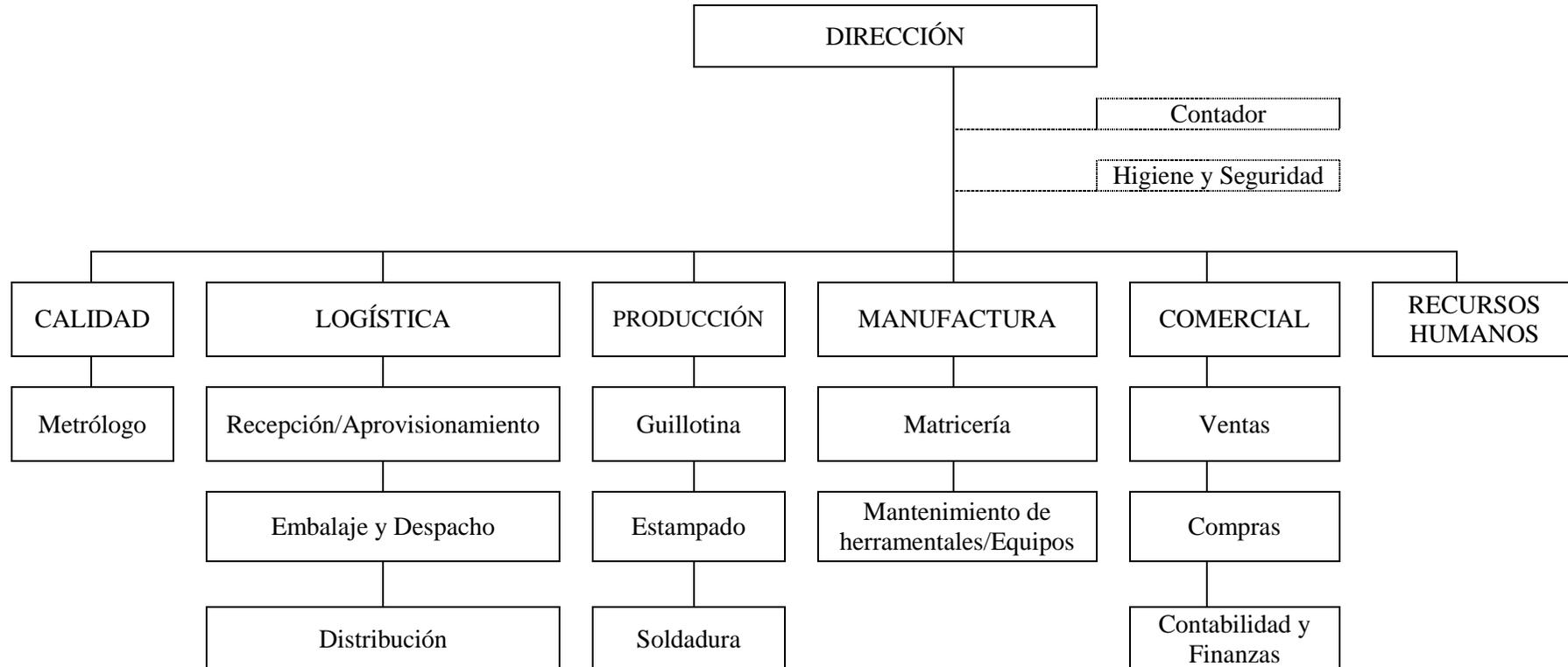
La organización sede del proyecto, es una empresa metalúrgica que se encuentra localizada en la ciudad de Córdoba Capital. Se trata de una PyME familiar de segunda generación que inició su actividad fabricando herrajes. Con el transcurso de los años, la empresa fue incorporando equipos de producción, y orientó sus procesos a la fabricación de autopartes para la industria automotriz. En sus comienzos la empresa contaba con una superficie cubierta de 500m², pero debido al gran crecimiento de la misma, se adquirió en el año 2008 un predio propio de 4700 m². Sigue funcionando hasta hoy y aloja a 48 empleados entre operarios y oficiales en el área de fábrica propiamente dicho. En el área de oficinas, se desempeñan los 3 socios-propietarios, 6 empleados administrativos full time y un pasante.

Sus productos en la actualidad son auto partes, para la fabricación de vehículos, sus principales clientes, son terminales y empresas multinacionales.

Su misión es: transformar su conocimiento en valor agregado de primera calidad para el beneficio de clientes, empleados y proveedores.

Su visión: Posicionarse en el mercado como proveedores indiscutidos y reconocidos por sus principales clientes y abrir paso al crecimiento mediante inversiones y futuros clientes.

3. Organigrama





“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

En resumen, la metalúrgica es una empresa familiar de segunda generación. La dirección está en manos de uno de los tres hermanos herederos, quien también cumple con la función de gerente comercial.

Los otros dos hermanos junto con el personal no familiar, constituyen los mandos medios, y se reparten las funciones de las diferentes áreas organizacionales. (Calidad, logística, producción, manufactura, comercial y recursos humanos) como se observa en el organigrama.

El área de producción, está formada por las sub-áreas de guillotina, estampado y soldadura, entre ellas se encuentran distribuido el personal operativo, cada sub-área con un oficial a cargo.

Para las tareas de contaduría se complementa el área de contabilidad y finanzas con los servicios de consultoría de un contador externo. Las funciones de Higiene y Seguridad se encuentran hasta el momento totalmente tercerizadas. Estas relaciones de consultoría externa se indican en el organigrama mediante líneas punteadas.

4. Justificación de la intervención

El siguiente trabajo de grado se realiza gracias a la empresa metalúrgica que nos abrió las puertas de su organización para que podamos realizar nuestra intervención.

Después de varias instancias de observación y análisis en conjunto con la Encargada de Recursos Humanos, y aún conociendo la falta de este proceso en la organización, se decidió optar como tema principal de nuestro proyecto de grado, por la creación de un Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de la PyME familiar.

La realización de esta propuesta tiene como fin, efectuar un aporte sustancial no solo para el área de Recursos Humanos sino para toda la organización de manera global. Debido a que este proceso está ausente, creemos que es necesario implementar como primera actividad “soft” de la incipiente área de Recursos Humanos, un plan de capacitación que esté dirigido a los diferentes niveles organizacionales (mandos medios y operarios) utilizando una temática distinta para cada uno de ellos. La intención es que sirva de puente para que esta empresa de carácter familiar, se transforme en una PyME profesionalizada, lo que significará beneficioso para la dirección que adquiera la Empresa.

5. Delimitación del tema de intervención

Consideramos necesaria la creación de un Plan de Capacitación Integral por encontrar la organización en el siguiente contexto: con un área de recursos humanos recientemente creada, intentado estabilizar como urgentes sus procesos administrativos, a la vez que aliviando las cargas en cuanto a las funciones propias del área que se encontraban divididas entre otros sectores no específicos, se entendió como óptimo en cuanto a la delimitación del tema, que nuestra intervención se avocara a la parte “soft” de la administración de recursos humanos. Dentro del área “soft”, se priorizó la necesidad de desarrollar el subsistema de desarrollo, haciendo foco en suministrar una capacitación integral, con contenidos acordes a cada nivel organizacional. La estrategia detrás de esta capacitación, apunta a la profesionalización de esta PyME familiar y un consecuente mejoramiento en la productividad de la misma. Como primera aproximación, diremos que a nivel mandos medios la capacitación apuntará a desarrollar habilidades de gestión y en el nivel operativo, a capacitar a los colaboradores en temas de convivencia, buenos hábitos laborales y algunos procedimientos que hacen al buen funcionamiento de la organización.

6. Objetivos

6.1. Objetivo General.

- Diseñar un Plan de Capacitación Integral en mandos medios y operativos, ajustando la currícula a las necesidades de capacitación que se detecten, en los niveles antes mencionados, en pos de la profesionalización de una PyME familiar.

6.2. Objetivos Específicos.

- Identificar las necesidades de capacitación en cada nivel organizacional (Mandos medios y operativos).
- Analizar las necesidades detectadas en cada nivel.
- Diseñar la currícula de contenidos para las capacitaciones de cada nivel.
- Elaborar criterios e instrumentos de evaluación para el proceso de capacitación y resultados del mismo.



7. Alcance del proyecto

El proyecto se llevará a cabo en Argentina, Córdoba capital, dentro de una PyME familiar de 2º generación (cuyo nombre no se develará por cuestiones de privacidad) dedicada a la industria metalúrgica, con alcance a los niveles de mandos medios y operativos. El proyecto es factible ya que contamos con el apoyo incondicional por parte de los socios – propietarios, quienes se encuentran expectantes de conocer nuestra propuesta y llevarla adelante.

8. Marco Teórico

8.1. PyMES

8.1.1. Definición de PyMES.

Para comenzar, dado que la empresa en la que se llevará a cabo la intervención, es una PyME familiar, creemos necesario determinar cómo se llega a esta definición, para eso nos valemos de un párrafo del diario el Cronista.

Definición PyMES: Las siglas representan a las pequeñas y medianas empresas, vs. las grandes empresas (GEs.)

¿Quién es PyME? En la definición general, el tamaño de la firma se define por la cantidad de empleados y ventas anuales, aunque prevalece el segundo. La clasificación también difiere de acuerdo al sector de actividad de pertenencia, distinguiendo entre Industria, Comercio y Servicios. (Jueves 30 de mayo 2013). El cronista. Recuperado de <https://www.cronista.com/>

En materia de clasificación, se torna complejo usar un criterio universal ya que los diferentes rubros industriales pueden ser muy variados y se dificulta la tipificación de las mismas. Inclusive “(...) La informalidad y el ocultamiento de datos por razones impositivas, muy comunes en las pequeñas firmas, dificulta una medición precisa, lo que aumenta la confusión (...)” (Cleri, 2007, p.39).

Categorías de empresas de acuerdo con el personal ocupado.

(Consideración general)

Tabla 1

	Comercio y Servicios	Industria y Transporte
Microempresas	Hasta 3 personas	Hasta 10 personas
Pequeñas empresas	Entre 4 y 15 personas	Entre 11 y 50 personas
Medianas empresas	Entre 16 y 100 personas	Entre 51 y 300 personas

Fuente: El Libro de las PyMES – Carlos Cleri

8.1.2. Caracterización de las PyMES.

“(…) Las PyMES, por lo común, son propiedad de las familias, que también las gestionan (…)” (Cleri, 2007, p.41). Y la metalúrgica sede de nuestro proyecto, no es la excepción, ya que como se comentó anteriormente es una PyME familiar de segunda generación. Esta particularidad de la organización donde realizaremos la intervención, nos lleva a pensar que también sus debilidades son particulares. Siguiendo a Cleri (2007) podemos evidenciar que algunas de estas debilidades coinciden con aquellas expuestas en nuestro anteproyecto.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

Carencia de estrategia. Funcionamiento anárquico y no planificado, basado en el instinto y la imprevisión. No poseen una estrategia que ordene y facilite el alcance de los objetivos propuestos.

Gestión inadecuada. Management mal preparado y desactualizado. Se usan modelos de gestión basados en la improvisación y en viejas modalidades de dirección tutelar: dirección por instrucción o gestión por excepción.

Problemas de formación. Las pequeñas firmas a veces tienen empresarios y trabajadores débilmente formados, lo que afecta el funcionamiento de sus organizaciones en términos organizativos, técnicos y de dirección.

Falta de comunicación. La información es escasa, incompleta, poco trabajada y no necesariamente a tiempo. Además circula poco y se atesora en la cúspide. Las áreas funcionales trabajan como compartimientos estancos, no se produce comunicación horizontal y la poca información que transita va de arriba abajo (órdenes), sin provocar el intercambio (sube y baja) que mejora la toma de decisiones e incentiva al personal. (p.48)

Organizaciones jerárquicas y autoritarias. El exceso de autovaloración y la desconfianza en los demás, derivan en estructuras piramidales y jerárquicas, basadas en autoritarismo, rigidez y burocracia, lo que debilita la productividad. Hay un excesivo nivel de centralización de la gestión. (p.49)

Las debilidades, que como se puede ver, pertenecen en su mayoría a la gestión realizada por los mandos medios de la organización, tienen su reacción o consecuencia en el área

operativa de la empresa. Es por eso que nuestra propuesta de mejora bosqueja la creación de una capacitación integral con currícula adecuada a cada nivel organizacional, que incremente su productividad.

8.1.3. Visión y misión en las PyMES.

Para abordar este tema iremos de lo general a lo particular, comenzando por enunciar las definiciones de misión y visión.

La misión

Es el propósito principal que justifica la existencia de la organización en la sociedad y que la distingue de otras. Es el fin global de la organización, el cual debe estar en armonía con los valores y expectativas de las partes interesadas.

(Barrionuevo y Beltramino, 2010, p. 48)

La visión

Representa el estado futuro deseado (...) es un estado visionado, la imagen futura de la organización que impulsa y dinamiza su accionar ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

(...) La visión es un sueño creado por quién o quiénes dirigen la organización, el sueño del estado futuro deseado o configurado para la empresa, compartido por todos lo que tomen parte en la iniciativa. (Barrionuevo y Beltramino, 2010, p. 52)

En pocas palabras, la misión es la razón de ser de la organización y la visión localiza a la organización en su situación actual como punto de partida y la direcciona hacia dónde quiere

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

llegar, como dicen Pineda y Dolan (2003) “Lo primero que tiene que hacer el empresario de una PyME es formular su visión. Por lo general, ésta suele estar clara en la mente del fundador, pero se desvanece a medida que las generaciones pasan” (p.132).

En el caso de nuestra PyME cede, se hace particularmente importante la visión de la organización, porque al ser una empresa de segunda generación se debe evitar que se desvanezca este enunciado guía. Coincidimos una vez más con Pineda y Dolan (2003) “Un buen empresario es capaz de transmitir el sueño a los que lo siguen y estos, deben añadir algo nuevo para no ser meros repetidores, sino más bien, nuevos emprendedores” (p.132). Nuestro proyecto apunta a promover el conocimiento, de la visión y la misión tanto en los mandos medios como en los operarios, para que todos puedan identificarse con los mismos y ser emprendedores dentro de la organización.

8.1.4. La PyME y su profesionalización.

A nivel de las PyMES

La profesionalización tiene que ver con pasar a un nivel más estratégico, de diferenciación (...) Así, se podrá construir una estrategia por diferenciación, que les permitirá salir de la marginación y contar con el respaldo necesario para competir en el mercado” Martínez Medina, R. (2018). La importancia de la profesionalización en la PYME [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://iembs.com/profesionalizacionpyme/>

Pero sin dudas, para que todo esto sea viable se requiere por parte de todos un convencimiento de que la profesionalización es el único camino para el

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

crecimiento y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Este proceso demanda de un esfuerzo colectivo y debe ser apuntalado por un liderazgo flexible y progresista. Muchas de las PyMES que hoy consideramos exitosas, son las que ayer comenzaron su proceso de profesionalización y decidieron cambiar el instinto por la visión, la espontaneidad por la planificación y la administración por una gestión integral de los recursos y el capital humano. (jueves 07 de Julio 2011). El cronista. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/Hacia-la-profesionalizacion-de-las-pymes-20110707-0015.html>

8.2. Estrategia Organizacional

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p. 10)

La estrategia organizacional se encuentra conectada directamente con la profesionalización de una empresa y también con el desarrollo de su visión. El desarrollo de una estrategia organizacional, tiene como fin último llegar a la profesionalización de la empresa. Apunta a llevar a cabo la misión de la empresa, para posicionarse en el mercado y lograr una ventaja frente a la competencia, que permita mantenerse en el tiempo. En el caso de nuestra PyME cede, será a través de este comienzo en el desarrollo de una estrategia

organizacional, que se elevará la profesionalización de la empresa, asegurado que la organización sobrevivirá por muchas generaciones más.

8.3. Liderazgo

Como su definición lo indica, el liderazgo es la capacidad de poseer una persona para influenciar a otras, en el logro de objetivos. En el entorno organizacional, es deseable que el liderazgo influya en pos del logro de los objetivos organizacionales. Existen más de un tipo de líder. A los fines de este proyecto, nos enfocaremos en el tipo de líder que se presenta en nuestra organización cede.

El líder paternalista tiene confianza en sus trabajadores dando compensas y castigos. Su labor es que los trabajadores ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo que los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr objetivos. (...) estos piensan que tienen la razón y que los trabajadores no tienen criterio propio, simplemente tienen que obedecer. Cervera, X. (lunes 9 de enero 2017). Liderazgo Paternalista [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://comportamiento-org.blogspot.com/2017/01/liderazgo-paternalista.html>

La gestión bajo este tipo de liderazgo es muy desfavorable para una empresa con pretensiones de profesionalización, porque no permite a los empleados desarrollar habilidades, ni asumir responsabilidades, ya que todo se centra en el líder / padre, que no puede delegar, porque no confía en el criterio de sus colaboradores. El camino hacia la profesionalización, como ya lo mencionamos, necesita de un líder flexible y progresista, que

confíe en las habilidades de gestión de sus colaboradores, y permita que todos sean colaboradores activos en la construcción de la visión organizacional.

8.4. Comunicación

“La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad” (Brandolini y Gonzalez Frígoli, 2009, p. 9). Dentro de la organización, la comunicación cumple la función de dar sentido principalmente a la misión y visión establecidas.

Cuando la comunicación se desarrolla al interior de la organización hablamos de comunicación interna. “Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo” (Brandolini y Gonzalez Frígoli, 2009, p. 25).

Busca generar en sus receptores un cambio de actitud / modo de pensar “un factor clave es que todos los integrantes de la empresa acompañen el proyecto de comunicación interna a partir de aportes, sugerencias y que adopten una actitud comunicativa” (Brandolini y Gonzalez Frígoli, 2009, p. 21).

8.5. Higiene y Seguridad

“La seguridad e higiene en el trabajo es una función que debe cumplirse en las empresas, a fin de disminuir todo lo posible, riesgos de accidentes y minimizar sus consecuencias” (Medici, Barrionuevo y vivas, 2005, p. 88).

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

Consideramos los temas de higiene y seguridad como estratégicos para formar parte de la currícula de nuestro plan de capacitación dado que la actividad que nuestra organización posee, presenta riesgos laborales inevitables. La prevención de estos riesgos que se presentan como inevitables, representa un paso más hacia una PyME profesionalizada, donde se promueve el desarrollo de una cultura organizacional de concientización para la seguridad y la reducción de accidentes laborales.

8.6. Capacitación

Comenzaremos definiendo qué es la capacitación, “la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.”(Siliceo Aguilar, 2004, p.25). Según Chiavenato (2011) “es el medio por el cual se adquieren no sólo conocimientos, sino también se desarrollan habilidades y competencias, siguiendo objetivos definidos” (p.322). Para los empleados representa una ampliación de habilidades personales y profesionales, flexibilidad para adaptarse al entorno competitivo, aumento de productividad, autoliderazgo y trabajo en equipo.

8.6.1. Objetivos de la capacitación.

Algunos de los objetivos de la capacitación según Chiavenato (2011) son:

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

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (p. 324)

Prestaremos especial atención al tercer objetivo que plantea Chiavenato, para la capacitación del nivel operativo, ya que en base a lo detectado en el pre-diagnóstico de nuestro anteproyecto, lo que se pretende es modificar el comportamiento de los empleados en cuanto al desarrollo de sus actitudes personales en relación a sus puestos de trabajo.

En cuanto a los objetivos de la capacitación a nivel mandos medios, especialmente en esta organización, donde, dada la estructura son empleados con alta capacidad en toma de decisiones, el hecho de impartirles una capacitación apunta no sólo a los beneficios que la misma pueda traer a corto plazo sino también a instaurar una verdadera cultura de la capacitación. Como dice Siliceo Aguilar (2004):

Lo que hace que en una organización exista la capacitación, es que el líder, empresario o directivo, ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones; todos ellos deben ser el modelo para crear una cultura de capacitación. (p.59)

Es en pos de este esfuerzo que se plantea la necesidad de una capacitación integral, para potenciar las competencias colectivas: Es decir, las resultantes de una articulación y una

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

buena sinergia entre las competencias individuales. “El rendimiento eficiente de los equipos polivalentes y de los grupos autónomos, así como la implantación de la gestión por procesos, que tienen en la actualidad carácter prioritario para las empresas, requieren claramente el desarrollo de las competencias colectivas” (García Dotor, 1997, p.100).

Es esencial en esta etapa, el compromiso por parte de todos los integrantes de la organización, “La importancia que tiene el grado de compromiso de las personas con los objetivos del grupo es crucial ya que representa la fuerza y la dirección con la que van a empujar cada uno de los miembros” (Gil de Rozas y Plaza, 1997, p.145).

8.6.2. ¿Por qué capacitar?

Es una pregunta común que se hacen los directivos de las organizaciones; tomaremos este interrogante como propio, para avanzar en el desarrollo de nuestro tema. Es comprensible que los costos de capacitación no sean fácilmente aceptados en los presupuestos organizacionales, principalmente por un error en la clasificación de los mismos. Hacemos nuestra la definición de capacitación de Hoyler (como se citó en Chiavenato, 2011)

Inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible los objetivos de la empresa. (p.323)

8.6.2.1. *¿Por qué capacitar al nivel operativo?*

Para resolver este planteamiento, hemos de llegar a la esencia de qué es la educación, su etimología significa tener de la persona lo mejor, sacar de la persona lo que tiene, desarrollarle su potencialidad, esto es educar; “educar no es sólo dar información ni aprender a leer y escribir o manejar una máquina, educar es obtener y desarrollar en la persona o empleado todo el potencial interno que tiene para crecer” (Siliceo Aguilar, 2004, p.60).

Como parte de este desarrollo que experimentan los individuos mediante la capacitación, se puede incluir un incremento en su empleabilidad; “puede entenderse que esta expresión apunta a la capacidad de una persona para ser empleada en un puesto que ofrece el mercado de trabajo.” (Del Pino Martínez, 1997, p.104). La empleabilidad representa una ventaja para el empleador ya que se desarrolla la potencialidad de sus empleados, que en última instancia es aprovechada en el alcance de los objetivos de la organización, a la vez que también debería ser percibida como beneficiosa por los empleados que desarrollan su propia empleabilidad .

Por otro lado, percibir la capacitación como un desarrollo de las capacidades de los empleados, posibilita la gestión de los RRHH dentro de las PyMES como una ventaja competitiva de las mismas. A esto se refieren De la Torre García y Garrido Martín (1997) cuando dicen que:

En virtud de su pequeña estructura ofrece posibilidades de gestión mucho más flexible y cercana al trabajador, pudiendo convertir esta gestión en la ventaja competitiva más clara con respecto a las grandes compañías, hecho que,

tradicionalmente, los gerentes de pequeñas y medianas empresas ignoran.

(p.371)

8.6.2.2. *¿Por qué capacitar a los mandos medios?*

Para las PyMES, encontrar al candidato ideal no es fácil. De hecho, Podestá dice que hallar a personas con las aptitudes requeridas es cada vez “más complejo”, y las organizaciones aprendieron a “mantener la cautela, pero sin descuidar a los planteles ya ganados, debido a que, si se pierde ese capital humano, resultará más costoso recuperarlo de cara a las oportunidades que se puedan dar a futuro. (jueves 10 de agosto 2017). El cronista. Recuperado de <https://www.cronista.com/>

Dada esta dificultad para encontrar candidatos, es que resulta esencial mantener los mandos medios bien capacitados dentro de las PyMES, ya que representan el “plantel ganado” que no sólo no puede descuidarse, si no para el que también se debe invertir en esfuerzos que desarrollen todo su potencial. Debido a la particularidad de las estructuras organizacionales de las PyMES, vemos que por encima de los mandos medios, no se encuentra, generalmente mucho más que un gerente general / socio o a lo sumo un par de ellos. Mientras que en la línea inferior, se encuentran, generalmente, el plantel operativo. Si de por sí los mandos medios, representan un enlace entre la cúspide organizacional y la base de la pirámide, en las PyMES este nexo es de lo más cercano y por ende una articulación fundamental entre el área estratégica y el área operativa. De ahí también otra razón para

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

mantenerlos capacitados, y capitalizarlos como una posible fuente de ventaja competitiva en la gestión de recursos humanos.

La cercanía en las relaciones que guardan los mandos medios con los puestos operativos, dentro de una PyME, los deja en una posición de verdaderos ejemplos a seguir en términos de conducta organizacional. No sería ésta la excepción cuando de enseñar con el ejemplo se trata. Resultan entonces indispensables los mandos medios para hacer un salto hacia una verdadera cultura de capacitación.

Una cultura de capacitación bien arraigada en la organización será un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios, directivos, empleados y trabajadores. (Siliceo Aguilar, 2004, p.62)

8.6.3. Pasos para diseñar un plan de capacitación.

Un plan de capacitación cuenta con cinco pasos:

8.6.3.1. *Detección de necesidades de capacitación.*

Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel. (Blake, 2006, p.22).

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

De este paso deben surgir respuestas a las siguientes preguntas:

- **¿Cuáles son las metas corporativas?**

Las metas que se planteen para la capacitación, deben encontrarse alineadas con las metas corporativas, entiéndase, con la misión / visión. ya que se posicionan como el camino para llegar a la finalidad.

- **¿Cuáles son los problemas que deben ser eliminados mediante la capacitación?**

Todas aquellas acciones y/o actitudes que no se alinean con las metas organizacionales, generan una brecha entre lo que ocurre y lo deseado. Siguiendo a Blake “llamaremos “necesidades de capacitación por discrepancia” a aquellas que ya tenemos y obedecen al hecho de que algún desempeño es insatisfactorio por la razón de que se carece de los conocimientos, las habilidades o las actitudes requeridas” (Blake, 2006, p.25).

- **¿Cuáles son los resultados esperados?**

Eliminar o minimizar esta brecha lo más posible. Elevando los niveles de conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas a los integrantes de la organización para un mejor funcionamiento empresarial.

8.6.3.1.1. Medios para detectar necesidades de capacitación.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

Citaremos de manera selectiva basadas en el pre-diagnóstico de nuestro anteproyecto los llamados “Medios para detectar las necesidades de capacitación” que describe Chiavenato (2011)

Observación: constatar dónde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal abundante, etcétera.

Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.

Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo. (p.329)

Informes periódicos: de la empresa o de producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación. (p.330)

8.6.3.2. *Planeación de la capacitación.*

Parafraseando a (Chiavenato, 2011) la planeación de la capacitación debería incluir los siguientes puntos:

- ¿Que debería ser enseñado? - Contenido: diseño de la currícula de capacitación basada en la detección de necesidades de capacitación y posterior jerarquización de las mismas.
- ¿Por qué debe ser enseñado? - Objetivos/resultados esperados: que se pretende alcanzar/modificar/transformar con el contenido de capacitación propuesto.
- ¿Quién debe aprender? - Personas que deben eliminar gaps de competencias: universo de trabajadores identificados con necesidad de ser capacitados.
- ¿Cómo se debe enseñar?- Métodos de capacitación y recursos necesarios: se intentará encontrar dentro de los métodos existentes, aquel que mejor se ajuste a la cultura de la organización, sin discrepancia del presupuesto con el que cuente la empresa y utilizando como base aquellos recursos pertinentes.
- ¿Quién debe enseñar?- Capacitador o instructor que llevará a cabo el desarrollo del programa de capacitación. Diseño de la agenda de los colaboradores, tanto del departamento de RRHH como del colaborador/es a cargo de la áreas afectadas por la capacitación, que se dedicarán en conjunto a impartir la capacitación.
- ¿Dónde debe ser enseñado? - Lugar físico. Determinación del lugar físico donde se impartirá la capacitación.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

- ¿Cuándo debe ser enseñado? - Agenda de la capacitación y horario. Diseño de una agenda que organice y divida los grupos de colaboradores a ser capacitados.

8.6.3.3. *Comunicación de la capacitación a los públicos internos.*

Habiendo culminado la planificación de la capacitación en todos sus aspectos, y previa ejecución de la misma, se hace imperante para la organización hacer de público conocimiento el plan de capacitación que hasta ahora se ha desarrollado casi exclusivamente entre un grupo reducido de participantes.

Si bien el desarrollo de un plan de capacitación se lleva a cabo pensando en las necesidades de su receptor: el público interno de la organización, hasta esta fase en la creación del programa, poca comunicación sobre el producto final han recibido estos consumidores finales.

Según Muriel y Rotta (1980) “El sistema de comunicación institucional facilitará el logro de los objetivos, tanto de la institución como de sus públicos internos” (p.290).”Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales” (Muriel y Rotta, 1980, p.269).

8.6.3.4. *Ejecución del programa.*

En esta etapa se delegará efectivamente las responsabilidades de ejecución y evaluación a cada miembro que conforme el plan de capacitación, y se procederá a su instrumentación manteniendo una flexibilidad saludable en su implementación.

8.6.3.5. Evaluación de resultados.

El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en las conductas de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. (Chiavenato, 2011, p.335)

8.6.4. Los 5 Errores en Capacitación que cometen las PyMES.

8.6.4.1. La NO realización de un diagnóstico de detección de necesidades de capacitación.

Es increíble cuántas empresas contratan servicios de capacitación sin antes haber realizado un diagnóstico de las necesidades reales de capacitación dentro de la empresa, y lo que es peor aún que algunas empresas por falta de ética profesional no te ayuden a realizar uno para conocer realmente lo que necesitas.

Este error es muy común y debemos de evitarlo.

Antes de contratar cursos (en caso de necesidades externas) se debe realizar el diagnóstico, el cual no lleva tiempo y evita el desperdicio de recursos en cursos que no son necesarios.

8.6.4.2. Por ahorrar unos cuantos centavos que imparta el curso “el jefe del taller”.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

Si bien es cierto que muchas de las personas que llevan trabajando varios años dentro de la empresa son las personas que más saben sobre los procesos, técnicas y sistemas; no por eso, son las personas ideales para brindar una capacitación ¿por qué? Puede ser que no tengan las habilidades para la enseñanza, pueden transmitir la “ceguera de taller”, transmiten la información como se ha venido haciendo durante los últimos 20 años, etc.

Sin embargo, si deseamos que esas personas sean las que entrenen al personal primero debemos de capacitarlos y brindarles las herramientas necesarias para que se cumpla el objetivo “transmitir el conocimiento”.

8.6.4.3. *Las sesiones de capacitación son muy largas y tediosas.*

Un mal diseño de un curso de capacitación puede arruinarlo por completo. Se debe tratar que las sesiones sean cortas, por ejemplo 2hrs. diarias y con un día de descanso entre sesiones, esto con el objetivo que los colaboradores no se retrasen en sus actividades diarias y no sean muy pesadas las sesiones.

8.6.4.4. *Selección errónea de los participantes.*

Seleccionar cuidadosamente a todos los participantes del curso de capacitación. No enviar personal por enviarlo, no caer en el nepotismo. Llevar a quien verdaderamente necesita la capacitación.

8.6.4.5. *No dar seguimiento a la capacitación.*

Muchas veces creemos que al contratar una empresa de renombre la capacitación será de calidad. Debemos estar muy cerca de las personas que imparten la capacitación y de los



“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

colaboradores que la reciben. Estar muy atentos a las necesidades o situación que se van presentando día con día.

Una vez que haya terminado la capacitación. Verifica si el objetivo fue alcanzado, si se cumplieron las metas, si los colaboradores están realizando lo que aprendieron en el curso o taller.

9. Marco metodológico

Para la elaboración de este proyecto, se utilizó un modelo de intervención con un diseño descriptivo.

La recolección de datos se realizó en base a un diseño de campo no experimental, de enfoque cualitativo.

9.1. Justificación de las herramientas de recolección de datos

Nuestras herramientas de recolección se conformaron de la siguiente manera:

Una entrevista con la socia propietaria y a la encargada de recursos humanos para relevamiento de información general con respecto a toda la organización y puntualmente al departamento de RRHH.

Una entrevista con uno de los socios propietarios y el encargado del área de producción, para relevamiento de información relacionada con el área de producción.

9.1.1. Para la detección de necesidades de capacitación de mandos medios.

Una entrevista con el gerente General, para tener una visión superior dentro de la escala jerárquica de los mandos medios. Anexo N.º 1

Entrevistas con los mandos medios: Cada encargado de departamento. Anexo N° 2



9.1.2. Para la detección de necesidades de capacitación de operarios.

Una entrevista con el oficial a cargo de cada sub- área de producción, que son el nexo entre los operarios y la figura del mando medio, ocupado en este caso por el encargado de producción. Anexo N° 3

Por solicitud de la empresa, acordamos no realizar entrevistas a los operarios, ya que no se podía comprometer los tiempos de la línea de producción. Lo que nos lleva a nuestra siguiente herramienta de recolección, una planilla para plasmar la información recabada durante las sesiones de observación directa. Anexo N° 4

Por último, analizamos la documentación que la empresa puso a nuestra disposición con respecto a la certificación de normas ISO: descripciones de puesto, evaluaciones de desempeño e informes de auditorías internas y externas.

10. Relevamiento y Análisis de datos

10.1. Nivel Macro

Dado que el plan integral de capacitación que se propondrá, tendrá como encargado de su materialización al departamento de recursos humanos, nos parece lógico en esta primera instancia analizar la información relevada con respecto al funcionamiento del mismo y la organización a nivel subsistemas con la que cuenta.

La metalúrgica ha creado recientemente el departamento de RRHH, por lo que algunos subsistemas propios del área aún no funcionan de manera totalmente independiente, ni están desarrollados como tales, sino que sus funciones se superponen.

En la creación del mismo se dio prioridad a la organización “hard” de las tareas del área: se sopesó lo urgente vs. lo importante en materia de administración de los recursos humanos y surgió de este balance la necesidad de iniciar cubriendo la tareas cíclicas que se realizan dentro del área, también identificadas como tareas “hard” /administrativas o que guardan más relación con la antigua configuración del departamento de personal, (índices de ausentismo, liquidación de sueldos, asignación de licencias, organización de legajos) con la meta de luego avanzar sobre procesos/ procedimientos firmes, con los subsistemas más abocados a las tareas “soft” o de planeación más estratégica de recursos humanos.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

A continuación, describiremos cómo se llevan a cabo las funciones de cada subsistema.

Cabe aclarar, como ya se mencionó anteriormente, y dada la realidad de la PyME familiar, las funciones no poseen límites claros, sino, que por el contrario a veces se superponen, lo que favorece la polivalencia de sus colaboradores.

10.1.1. Subsistema de previsión y provisión.

La empresa no cuenta con una planificación estratégica de recursos humanos en base a sus proyectos ni al mediano, ni al corto plazo. Podríamos decir, que las necesidades de personal para producción se atienden de manera reactiva e intuitiva. Es el gerente comercial, el que solicita a RRHH ponerse en contacto con la consultora que realiza las búsquedas laborales, haciendo foco en los currículum que se recibieron como recomendaciones de los mismos empleados. Una vez que la consultora presenta los mejores candidatos, la decisión final es tomada por el gerente de producción y el gerente comercial.

En cuanto a los puestos administrativos, en caso de generarse una vacante, o determinarse que se necesita más personal, los mismos son seleccionados por los socios/propietarios, por lo general, se trata de amigos cercanos o incluso otros miembros de la familia.

Como la empresa certifica normas ISO 9000, todos los puestos cuentan con su respectiva descripción; las mismas son utilizadas a lo largo de los procesos de previsión y provisión.

10.1.2. Subsistema de Mantenimiento.

Como ya se mencionó, este subsistema fue el más desarrollado entre los otros, ya que se comenzó trabajando como prioritarias las tareas “hard” que normalmente corresponden a este subsistema, para organizar y servir de cimientos al posterior desarrollo de tareas “soft” que se

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

encuentran en otros subsistemas. Dentro de sus funciones se encuentra la administración de sueldos llevadas a cabo acorde lo estipula el convenio que regula la actividad: UOM Rama 4 – Automotores laudo 29. Entre otras tareas como administración de licencias, legajos, ausentismo, altas y bajas, conocimiento de paritarias, negociaciones con el gremio.

En materia de administración de incentivos, no podemos hablar de un planeamiento estratégico, si no de una acción un tanto aislada con la que se busca beneficiar a los colaboradores. La empresa otorga préstamos a los empleados con tasas de interés muy convenientes, a discreción.

10.1.3. Subsistema de Capacitación y desarrollo.

La empresa certifica normas ISO 9000 por lo cual cuentan con una evaluación de desempeño para cada puesto, aunque la misma, no se utiliza en la práctica para conocer el rendimiento/ desempeño de los empleados. En su lugar, lo que se realiza es una supervisión / observación directa, llevada a cabo por el encargado de producción, mediante la cual se controla el ritmo de trabajo de acuerdo a los objetivos de producción semanales, que fueron previamente establecidos en conjunto por el mismo encargado de producción y el gerente comercial, de acuerdo a la demanda de sus clientes.

No existen programas de capacitación. Sólo se realiza una escueta inducción, a cargo de Recursos Humanos, que representa una introducción a la organización, y una introducción al puesto de trabajo, llevada a cabo por otro empleado designado por el encargado de producción, que desarrolla/conoce la tarea.

10.1.4. Subsistema de ambiente interno y externo laboral.

La función de Higiene y Seguridad se encuentra tercerizada. Cuentan con un licenciado en Higiene y Seguridad que se encarga de que la organización cuente con las medidas necesarias para prevenir accidentes/ enfermedades y promover actos seguros en el ambiente de trabajo.

En una segunda etapa, dentro del análisis de los datos relevados a nivel macro organizacional, para una mejor organización de la información recabada, se dividió a los empleados en dos grupos, por un lado, aquellos que se desarrollaban como mandos medios, es decir los encargados que conformaban cada departamento del organigrama y por otro lado los operarios, que prestaban sus servicios en el área de producción.

La primera aproximación a la situación de los grupos antes mencionados, dentro de la PyME, la tuvimos con la socia- propietaria y la responsable de RRHH. En este primer encuentro, pudimos relevar información general sobre la organización como lo son: su producción, dotación, organigrama y principales clientes, para luego adentrarnos a conocer los principales inconvenientes a los que la empresa se enfrenta de manera cotidiana en materia de recursos humanos.

En un paneo general, se puede decir que los inconvenientes son variados, y a la vez difieren en su procedencia de acuerdo al nivel de la empresa en que nos posicionemos, ya sea desde al ángulo de los mandos medios y bien de los operarios.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

En los mandos medios, se puede decir a grandes rasgos, que los funcionarios carecen o poseen muy bajo nivel en habilidades que no se relacionan estrictamente con el desarrollo de sus tareas, pero sí que sirvan de soporte y aporten a la profesionalización de la empresa.

En el área de producción los problemas son mucho más variados en palabras de la encargada del departamento de recursos humanos. Para una primera aproximación, podríamos decir que el foco de la situación problemática es el comportamiento de los colaboradores y las actitudes que adoptaban ante los temas laborales.

Nuestro relevamiento tuvo como marco una situación por la que estaba pasando la PyME. La empresa estaba siendo “forzada” a re pensar aquellas situaciones que no le estaban permitiendo evolucionar hacia una PyME familiar y profesionalizada. Llegamos con nuestro proyecto en una etapa en que la organización debía desprenderse de los vicios característicos de una PyME familiar para demostrar que se encontraba a la altura de los proyectos que su principal cliente les estaba encomendado, y para eso, era necesario una nueva política, que pusiera el foco en los recursos humanos como ventaja competitiva para llevar a cabo las metas organizacionales. Los proyectos que se estaban cerrando con este importante cliente, de renombre en el campo automotriz, que a continuación llamaremos NSN, ya no iban a poder gestionarse con una certificación de normas ISO que en la realidad se aplicaba a medias, ya que muchas veces se encontraba la documentación necesaria, aunque la misma estuviera desactualizada, obsoleta o simplemente sin ser utilizada. Se debía poner en marcha un proyecto de actuar estratégico que llevara hacia la profesionalización como el siguiente nivel.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

NSN era el cliente pionero en encomendar un proyecto de tamaño envergadura, pero nuestra PyME sede, ya estaba trabajando con otras empresas de renombre automotriz, situación por la que les resultaba obligatoria la certificación en normas ISO 9001. Como comentamos anteriormente, dada esta obligatoriedad de certificación, la empresa poseía documentación en materia de RRHH como por ejemplo: descripciones de puesto, modelos de evaluación de desempeño, manual de inducción, entre otros, aunque algunos no estuvieran en uso al momento. Esta documentación fue en su mayoría creada para cumplir con un mero requisito formal y necesario para la certificación.

10.2. Nivel Micro

A nivel del micro análisis de la información relevada, avanzamos con la detección de las necesidades puntuales de capacitación que presentaban nuestros grupos:

10.2.1. A nivel de los mandos medios.

Cuando de capacitación se trata, este nivel jerárquico no recibe más capacitación que la necesaria para realizar las tareas que le son específicas a su sector. No se invierte en capacitar en otras habilidades que faciliten la gestión a nivel descendente e interdepartamental, ni tampoco se les evalúa por sus desempeños específicos en la práctica, aunque sí se lleva un riguroso detalle de evaluaciones de desempeño que no son llevadas a cabo, si no que se tiene, como ya fue mencionado, sólo para cumplimentar con esta documentación necesaria para las auditorías de certificación ISO 9001. En el desarrollo de sus tareas diarias, existe una agenda que guía sus actividades. Esta agenda atiende a necesidades que varían de sector en sector,

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

sin poder observarse una estrategia organizacional conductora de la misma, es decir, las actividades se repiten de manera cíclica con relación a las necesidades individuales de los departamentos, que van dando atención a los temas como van surgiendo. Dada esta situación, no nos resultó extraño escuchar que la mayoría de los encargados no sienten que las decisiones guarden relación con la visión y misión de la empresa, principalmente porque las desconocen y rara vez se piensan en ellas.

En materia de fortalezas y debilidades de los recursos humanos, se obtuvieron las más diversas respuestas de acuerdo al departamento entrevistado. Esta situación puso en evidencia que no existe un consenso en cuanto a cuáles son las fortalezas de la organización como una unidad, ni tampoco una detección sistematizada de las debilidades. Cada sector, pudo esbozar una jerarquización de sus propias fortalezas y debilidades, pero no se pudieron visualizar respuestas unificadoras provenientes del consenso organizacional. Entendimos en esta instancia, que no se planifican actividades que promuevan el desarrollo de estas tareas que caracterizan a las empresas con mayor nivel de profesionalización y sistematización en sus procesos.

Tomando como base las diferentes respuestas con respecto al liderazgo ejercido, arribamos a la conclusión que el que mejor representa a los mandos medios es el liderazgo paternalista. Se pudo observar en diversas conversaciones que los encargados no consideran a sus subordinados capaces de tomar ciertas decisiones, por lo que prefieren dar órdenes más concretas y supervisar de cerca su ejecución, ofreciendo recompensas cuando se ha logrado el objetivo planteado y siempre manteniendo presente la consecuente pérdida de este beneficio

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

en caso que no se acaten las órdenes. Las políticas de motivación poseen una base de oferta de dinero como recompensa por el trabajo “bien hecho” con el foco puesto en otorgar “premios” y/o “préstamos monetarios” beneficiosos para quienes son favorecidos. Esta política compensatoria, no cuenta con ningún procedimiento estandarizado ni se basa en ninguna evaluación de desempeño, si no que queda supeditada a la discreción del encargado. Otro motivo por el cual consideramos el liderazgo paternalista como el que mejor describe la gestión de los mandos medios en materia de recursos humanos, es la falta de delegación en la división de tareas. Encontramos por un lado las quejas de los encargados en cuanto a que sus subordinados parecen no poder llevar a cabo las más simples tareas encomendadas, de acuerdo a su criterio, mientras que no se escatima en esfuerzos a la hora de supervisar los diferentes desempeños. Esta inhabilidad para confiar en el criterio de los colaboradores a cargo, que también es percibida por dichos colaboradores con cierta connotación negativa, deja en evidencia un importante rasgo del liderazgo paternalista con que se lleva a cabo la gestión de los recursos humanos y que pone límite.

Con respecto a la comunicación organizacional, se pudieron analizar dos tendencias:

Por un lado, en los departamentos de calidad, logística, manufactura y comercial donde la cantidad de participantes en reducida, se observa una comunicación en general más fluida dentro del departamento y entre los mismos, tanto a nivel descendente, entre cada encargado y sus subordinados, como horizontal, entre encargados de diferentes sectores. Las instancias comunicativas, son cotidianas y varían en su formato y profundidad. En cuanto a la comunicación entre el gerente general y sus encargados, al ser la organización una PyME

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

familiar, se evidenció una relación cercana con una comunicación característica de este tipo de vínculo, donde las instancias comunicativas tienen una fuerte tendencia a la informalidad; situación que, si bien es característica de un contexto de vínculos cercanos, de “familia” se buscará formalizarlos, mediante los usos de canales confiables de comunicación.

Por otro lado, se encuentra la situación del encargado de producción, que posee a su cargo un número más elevado de colaboradores. En este caso el encargado del área se relaciona con los operarios de manera directa, dada la configuración organizacional que existe por ser una PyME, a la vez que también tiene la particularidad de poseer un nexo con los operarios a través de sus oficiales a cargo. En este caso, la comunicación descendente entre el encargado y sus subordinados, se pudo analizar, cruzando la entrevista con el encargado y las planillas que utilizamos en las instancias de observación directa. El análisis de este cruce arrojó como resultado una comunicación deficiente con muchas carencias. Se pudo evidenciar la distorsión que sufren algunos mensajes en esta línea comunicacional, lo que en muchas ocasiones le generan consecuencias negativas al proceso productivo de la organización.

En cuanto a la comunicación ascendente nos encontramos con la siguiente situación: no se fomentan instancias comunicacionales en donde los colaboradores puedan expresar sugerencias, lo que genera una falta de retroalimentación a la gestión del encargado en última instancia. En la comunicación, se necesita una retroalimentación que evalúe al emisor y su mensaje, por lo que descuidar este aspecto, puede desencadenar una conducción a ciegas donde se pierdan de vista los objetivos organizacionales.

10.2.2. A nivel de los operarios.

La inducción que reciben los operarios es muy escueta. Encontramos que la organización posee un cuadernillo, que se entrega como inducción de los nuevos empleados, este cuadernillo consta de:

- Bienvenida.
- Reseña Histórica.
- Misión y Visión.
- Organigrama.
- Beneficios institucionales.
- Principales clientes.
- Procesos de fabricación.
- Documentos del puesto de trabajo.
- Plan de reacción (Calidad).
- Seguridad e Higiene.

Coincidimos en los temas que se plasman en el cuadernillo de inducción, aunque consideramos que los mismos podrían ser ampliados, mediante la incorporación de ciertas normas de convivencia como así también costumbres y actitudes que hagan al perfil de empleado que se desea tener, eliminando en este sentido la brecha entre el perfil de empleados que la empresa posee hoy y el deseado para una PyME profesionalizada. El objetivo es hacer foco en la necesidad de eliminar la brecha en el accionar de los colaboradores en el proceso de inducción, haciendo énfasis en la necesidad de dejar en claro

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

desde el comienzo de la relación laboral lo que se espera del individuo a incorporarse, a fin de eliminar la incertidumbre y fomentar una actitud positiva dentro del ámbito laboral. Este manual de inducción, antes mencionado, es entregado a los operarios sin una detenida explicación de los temas allí presentes, quedando a criterio de éstos el ser leído e internalizado, por lo que puede ocurrir que esta actividad no sea realizada. Así mismo consideramos que el cuadernillo no desarrolla temas relacionados a los lineamientos y/o metodologías generales de trabajo. Posterior a esta inducción, no evidenciamos una capacitación con las formalidades que se esperan de una estratégicamente planificada. Por lo que concordamos en que la preparación para desempeñarse en el puesto de trabajo no es un área explotada en la empresa. Cuando se realiza una incorporación, el nuevo colaborador recibe su capacitación de las que serán sus tareas, a través de un compañero con experiencia en las mismas. Este compañero puede haber sido asignado por el oficial a cargo de la sub-área o bien por el encargado. Esta situación es considerada una debilidad de la organización, ya que en el proceso de transferencia, no sólo se transfiere el conocimiento, sino que también se filtran los vicios y/o “mañas” en la realización de las tareas, lo que creemos puede traer una consecuencia negativa para la producción de la empresa.

Cuando se indagó respecto al grado de conocimiento que poseen los operarios de la misión y visión de la organización, los oficiales coincidieron en que los mismos no tienen conocimiento de ellas, lo cual podría generar cierta falta de compromiso por parte de los colaboradores con la compañía. Es más probable que desconociendo los fundamentos de la organización, los mismos no se preocupen por perseguir la concreción de objetivos

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

organizacionales, sino que realice sus actividades considerando únicamente objetivos individuales, o incluso, centrándose sólo en la contraprestación económica. Esta falta de compromiso, que acarrea el desconocimiento de los objetivos organizacionales, atenta en última instancia con la eficiencia organizacional. Esto puede verse reflejado en las siguientes conductas que muestran falta de compromiso.

- Uso del celular en el puesto de trabajo, lo que implica desatender la maquinaria en producción.
- Mal trato para con compañeros de trabajo y/o superiores generando un ambiente de trabajo tenso y con falta de camaradería.
- Desperdicio de materia prima que incremente los costos para la organización.
- Ausentismo injustificado, que afecte el proceso productivo.

En cuanto a la relación que existe entre los operarios consideramos oportuno, contrastar lo obtenido en las entrevistas y lo examinado en las instancias de observación directa. Los oficiales entrevistados, coincidieron en que las relaciones entre los colaboradores son a veces conflictivas. Remarcaron que en ocasiones se generan disputas entre ellos. Estas disputas guardan a veces relación con temas referidos al ámbito laboral y otras veces al ámbito personal. En palabras de los oficiales, las dinámicas en la línea de producción son variadas, tomaremos el ejemplo aportado por un oficial entrevistado: si el trabajador A depende del trabajador B para realizar sus tareas y la relación es buena, no se observan mayores complicaciones. Mientras que, si el trabajador A depende para dar continuidad a la producción del trabajador B, y estos no son afines, es probable que se generen retrasos en la

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

entrega de las piezas objeto, acarreado con ello un potencial enfrentamiento. En las instancias de observación pudimos apreciar ciertos comentarios por lo bajo e incluso risas entre aquellos grupos en los que se podía percibir cierto grado de complicidad. Dada la naturaleza de las observaciones, resulta un poco complicado determinar con exactitud los motivos de dichos comportamientos, pero haciendo una apreciación personal, y tomando como base la tensión que se sentía con los cruces de ciertos grupos, podemos decir que se trataba de chistes conocidos sólo por quienes formaban parte del círculo. Incluso en el horario de almuerzo, se pudo percibir cierta lejanía entre algunos de los colaboradores, es decir, algunos grupos parecían no querer compartir el espacio con otros, e incluso a veces esta dinámica se daba con individuos aislados, que preferían la sombra de un árbol en el exterior del taller a compartir el espacio del comedor. En las entrevistas con oficiales, se nos dio a conocer que la empresa no fomenta actividades grupales que incluyan a todos los colaboradores. En contraposición con esta realidad, pudimos deducir por las actitudes y dinámicas observadas, que las actividades extra laborales existen, con la particularidad que sólo se desarrollan en el ámbito de los grupos informales.

En materia de ausentismo, se nos dio a conocer, que el de tipo injustificado representa un porcentaje muy elevado del índice de ausentismo general, por lo que nos pareció relevante indagar en el procedimiento que los colaboradores deben seguir para dar aviso de una inasistencia. Respecto de este procedimiento la mayoría de los oficiales entrevistados, coincidieron en que no existe un método estandarizado. Los avisos de inasistencia se reciben mediante diversos canales (llamadas a la oficina, msj. de texto y/o whatsapp a los oficiales a

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

cargo y/o al encargado de producción) y en diferentes horarios con respecto al ingreso a la jornada laboral, es decir, algunos avisan antes de ingresar a sus labores, a veces con una anticipación prudencial para poner marcha un plan de contingencia, aunque otras veces, el aviso tiene poca antelación o inclusive, se avisa pasado el horario de ingreso. No existen sanciones que regulen dicha situación, lo cual podría tratarse de uno de los motivos por el cual el porcentaje de ausentismo es elevado.

Otro aspecto tenido en cuenta en las instancias de observación, fue la circulación de los operarios en el resto de las instalaciones de la empresa: la misma es escasa; en raras ocasiones se hacen presentes en las oficinas administrativas (excepto el área de recursos humanos). Lo mismo sucede en la otra dirección: los encargados y el personal que conforman los demás departamentos de la compañía, no se dirigen con frecuencia a la planta productiva. Relacionado a este tema de los espacios dentro de la organización, hablaremos de la de la sala de reuniones que es la mayor parte de las veces utilizada para fines administrativas. La misma, se encuentra en el primer piso y cuenta con una ventana de gran tamaño, por la cual se visualiza toda la planta productiva. Esta situación llamó nuestra atención, ya que consideramos la vista desde la ventana a la planta productiva como una elección poco afortunada. Que inclusive puede generar la sensación de la existencia de una brecha con connotación negativa entre los diferentes niveles organizacionales. Lo que creemos que atenta nuevamente contra el sentido de pertenencia que ya relevamos escasea en los colaboradores de la empresa.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

La utilización de teléfono celular, un tema de debate muy común hoy en día, pudo observarse tanto en el horario del almuerzo, como así también en el puesto de trabajo, aún cuando esto último no se encuentra permitido. Cuando se les preguntó a los oficiales entrevistados respecto a esta temática, los mismos nos indicaron que no está permitido, incluso se puede apreciar la cartelera expuesta en el taller que así lo indica: Prohibido el uso de telefonía celular en el puesto de trabajo.

Con respecto a los diferentes espacios destinados a las actividades diarias, vimos que no existen lugares determinados para fumadores. Los oficiales entrevistados, indicaron que los operarios pueden salir al exterior del predio de producción para fumar, existiendo un tiempo aproximado para tal fin, de 5 minutos por salida. En las instancias de observación, pudimos notar que la asignación de estas salidas para fumar se realiza de manera arbitraria, durante nuestra presencia, algunos operarios fueron en más de una oportunidad, otros sólo una vez. Notamos que aquellos que salían en reiteradas oportunidades, demostraban más confianza con el oficial a cargo. Podemos decir que el tiempo establecido por cada una de las salidas, fue más o menos respetado por parte de los operarios.

En los períodos de observación que incluyeron horario de almuerzo, pudimos observar que los operarios realizan dicha actividad todos juntos, como ya nos había informado la encargada de RRHH en una de nuestras primeras entrevistas; no existen turnos diferentes para dirigirse al comedor. El comportamiento de los operarios que se observó, concuerda con el planteado por los oficiales entrevistados e incluso la encargada de RRHH, presenciamos charlas distendidas entre los grupos que decidían compartir el espacio físico. Por otro lado, el

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

tema del orden pudo confirmarse en la observación que un punto débil del grupo, que no dejaron el comedor en condiciones. Si bien es comprensible que el orden no va a ser el mismo luego de un almuerzo, queremos hacer hincapié en que ciertas pautas de limpieza que son factibles que sigan los comensales, como dejar limpio el espacio en la mesa que ocuparon, dejar la basura donde corresponde, el mobiliario ordenado, y los vasos utilizados limpios, por ejemplo, antes de retirarse.

Por último, el área de higiene y seguridad, como ya comentamos, se encuentra tercerizada y es un tema que se toma con mucha seriedad en la organización. Durante las entrevistas, los oficiales expresaron que la organización explota oportunamente la consultoría que contrata, y no escatima esfuerzos en temas relacionados con la higiene y seguridad. Entre estos esfuerzos destacaron los siguientes: provisión de los elementos de seguridad necesarios para el desarrollo de las actividades de los operarios, capacitación de los mismos, exhibición de cartelera con medidas de seguridad. Pese a estos esfuerzos, expresaron que a veces se torna difícil la bajada de la teoría a la práctica. Relevamos durante las entrevistas que son muy escasos los refuerzos que los colaboradores poseen para ayudar a crear el hábito de seguir prácticas seguras y usar los elementos de seguridad en todo momento. La mayoría de las veces, el trabajador entra en conocimiento con la información antes mencionada y sólo posee la cartelera como refuerzo / recordatorio de lo las normas que debe seguir en materia de higiene y seguridad. Por otro lado, se nos puso en conocimiento de la inexistencia de sanciones graduales frente a las faltas que pudieran cometer los colaboradores, sólo se aplican llamados de atención como refuerzo de las normas.



“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

Si bien los índices de ausentismo no se ven significativamente influenciados por los accidentes laborales, sí se nos puso en conocimiento acerca de la incidencia en las inasistencias que tienen este tipo de incidentes. Durante las instancias de observación pudimos constatar algunas instancias que llamaron principalmente nuestra atención como materia prima desordenada e interrumpiendo el paso y una situación particular donde el encargado le llamó la atención a uno de sus colaboradores del área de producción por no contar con el uniforme completo (calzado inapropiado).

Finalizada esta etapa de relevamiento y análisis de datos, procedimos a desarrollar el diagnóstico.

11. Diagnóstico

Hasta el momento, el departamento de RRHH no había presentado un proyecto de capacitación, y dada la situación que ya se expuso, su gestión estaba mayormente enfocada en unificar las tareas de índole más administrativo. Como consecuencia, se resolvió presentar un plan de capacitación integral. Esta capacitación será la primera capacitación formal y planificada del departamento en su trayectoria dentro de la organización. Se mantendrá la división de los colaboradores en dos grupos: los mandos medios y los operarios. El proyecto será un plan de capacitación integral con contenidos y ejercicios que trabajarán sobre las necesidades de capacitación detectadas. Los tópicos a ser tratados apuntarán a mejorar las situaciones problemáticas y/o áreas de oportunidad detectadas en cada grupo, en pos de elevar el nivel de los colaboradores participantes para avanzar hacia la profesionalización de la PyME.

11.1. A nivel de los mandos medios

Los individuos que se desarrollan como encargados de los diferentes departamentos, tienen una larga trayectoria dentro de la organización, por lo que conocen muy bien las tareas específicas que hacen a sus puestos. Es una realidad dentro de las PyMES familiares, la polivalencia y superposición de funciones, por más que los departamentos no sean de reciente creación. Esta configuración particular de la organización, el hecho de ser una empresa familiar, con ciertas funciones superpuestas, favoreció que ciertas habilidades de gestión

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

fueran desatendidas. El plan de capacitación que se presentará como propuesta de intervención, toma aquellos puntos donde se detectó la mayor necesidad, para servir de refuerzo a aquellas habilidades de gestión que relevaron como descuidadas. Se buscará mediante el desarrollo de las siguientes habilidades de gestión, hacer un paso hacia adelante en pos de la profesionalización de la PyME.

- **Planeamiento estratégico:** El paso de una PyME familiar a una profesionalizada en condiciones de evolucionar, tiene como sustento un planeamiento estratégico de su accionar, que le permita no sólo mantenerse, si no también desarrollarse en el tiempo. Este planeamiento no debería dejarse sólo la cúspide de la pirámide organizacional, si no que teniendo en cuenta la chatura que presenta una pirámide en una empresa pequeña y/o mediana, es esencial que sea una habilidad ejercida por los mandos medios, con la importancia que representan en la configuración organizacional de una compañía familiar.
- **Conducción de equipos:** Si bien en la actualidad, el área de producción posee la mayor cantidad de colaboradores, mientras que los otros departamentos poseen sólo algunas personas, esto no significa que la conducción que cada encargado hace de sus equipos, deba ser desatendida. Por el contrario, creemos que se debe reforzar el tema, principalmente en miras de incorporar más personal.
- **Comunicación interna:** El relevamiento y análisis realizados arrojaron que la comunicación es una de las principales debilidades dentro de la gestión de los mandos medios. Consideramos que una buena circulación de información relevante y oportuna es

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

imprescindible para la evolución hacia una PyME profesionalizada, es por este motivo que se la incorporará en la currícula del plan de capacitación.

- Toma de decisiones: La toma de decisiones es un área de oportunidad en la gestión de los mandos medios. Este tópico guarda especial relación con la planeación estratégica, ya que ambos apuntan a la profesionalización de la PyME, y al abandono de las decisiones intuitivas características de una empresa familiar. Su razón de formar parte del programa de capacitación para los mandos medios reside en la importancia que reviste contar con el conocimiento necesario para hacer la mejor elección a la hora de tomar decisiones.

- Gestión de conflicto – negociación: El análisis de la información relevada arrojó que se realiza una gestión pobre de los conflictos y hay muy poco lugar, casi nulo para la negociación. Consideramos que este entrenamiento en flexibilidad es de suma importancia para poder enfrentar mayores desafíos, como los que se avecinan a la PyME sede.

11.2. A nivel de los operarios

Luego de relevar e interpretar reflexiva y críticamente los datos recabados, pudimos diagnosticar las situaciones que se pretenden mejorar con nuestra propuesta de intervención, específicamente con el programa de capacitación pensado estratégicamente para los operarios que componen el Nivel operativo de la PyME:

- Las declaraciones de la Misión y Visión no son conocidas por los colaboradores que componen el Dpto. de Producción de la organización. Creemos que un empleado que no

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

conoce la misión y visión de la empresa en la que se desempeña, se encuentra alejado de desarrollar un sentido de pertenencia. Por esa razón consideramos de suma importancia capacitarlos en esta materia, a los fines de aumentar el compromiso de los mismos, mostrándoles la relación que existe entre las actividades que realizan diariamente y los objetivos organizacionales. Relacionado con este punto, consideramos pertinente la creación de un Buzón de Sugerencia que tendrá como fin, concientizar a los colaboradores, brindarles un espacio para participar y comprometerse con el crecimiento y profesionalización de la PyME de la que forman parte.

- Los operarios llevan a cabo comportamientos que atentan estratégicamente a la PyME, uno de ellos es el uso del celular durante el desarrollo de las tareas. Este descuido, podría tener consecuencias negativas, no solo porque va en contra de mantener determinados porcentajes de producción y /o índices de calidad en los productos, sino porque también y principalmente, pone en riesgo la integridad física del operario, que, distraído por el móvil, se expone a sufrir accidentes en su puesto de trabajo. Si bien es una actividad que se encuentra prohibida de ser realizada, en la realidad, se evidenció la necesidad de reforzar la importancia de interiorizar el uso responsable del celular y recordar las consecuencias negativas que acarrea su uso indiscriminado.

- Existe un porcentaje elevado de ausentismo, principalmente del tipo injustificado. No se cuenta con un procedimiento estandarizado de aviso de inasistencia, lo que afecta el desarrollo normal de las actividades productivas, ya que se deben poner en marcha planes de contingencias para cubrir dichas faltas de personal. Tampoco existen sanciones que regulen

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

esta situación. Es por ello que consideramos oportuno, que esta temática forme parte de la capacitación del nivel operativo, a los fines de crear conciencia en el impacto negativo que tiene el ausentismo, especialmente, en aquellos casos que no tengan justificación.

- La dinámica grupal se desarrolla en los extremos, es decir, en un extremo se ubican grupos con un marcado nivel de pertenencia y roles bien definidos en relaciones informales, y en el otro extremo, grupos formales establecidos por las disposiciones físicas de la línea de producción que a veces presentan relaciones más débiles. Consideramos que capacitarlos en convivencia y buenos hábitos laborales va a fomentar a la creación y/o mantenimiento de buenas relaciones de trabajo, lo que influirá de manera positiva en el ambiente laboral y con ello en el desempeño individual de cada colaborador.

- En materia de Higiene y Seguridad, la empresa contrata los servicios de consultoría de un Licenciado en la materia que se encarga de todo lo relacionado con el tema, pero aún así se dificulta, principalmente, llevar a la vida laboral diaria las enseñanzas de prácticas seguras y el uso efectivo de los elementos de prevención entregados. Consideramos que lo expresado anteriormente, posee el grado de importancia necesario, para ser incorporado a la temática de la capacitación que se propone para los operarios de la PyME. Lo que se pretende con el desarrollo de este tema, es generar conciencia en la importancia que reviste la seguridad laboral y destacar la responsabilidad que cada colaborador tiene en su accionar.

- En cuanto a la comunicación, no existen canales formales que involucren al personal operativo de la organización, es por ello que nos pareció óptimo y estratégico proponer la creación de un Atril Informativo a los fines de unificar los canales de información y de esa



“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

forma lograr una comunicación más fluida a lo largo de toda la organización. Así mismo, esta herramienta ayudará a aumentar el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores ya que se mantendrán permanentemente informados.

12. Propuesta de intervención

A continuación presentaremos los programas de capacitación que se proponen a la organización, a los fines de mejorar las situaciones que se pretenden revertir, o bien las áreas de oportunidad que se pretenden desarrollar y fueron detalladas en el diagnóstico.

Como mencionamos anteriormente, la creación del plan de capacitación integral que se está proponiendo, tiene como finalidad aportar a la profesionalización de la PyME; fue por este motivo que basándonos en el diagnóstico, decidimos presentar 2 programas de capacitación:

- Programa de capacitación para mandos medios en habilidades de gestión.
- Programa de capacitación para operarios en convivencia y buenos hábitos.

Este plan de capacitación integral, compuesto por los dos programas, se presenta como la primera actividad planeada en materia de capacitación que busca colaborar con la profesionalización de la organización, de allí que se haya ideado con la particularidad de ser integral e involucrar a todos los niveles de la empresa, esperando traer múltiples beneficios:

12.1. Beneficios de la capacitación para la empresa

- Conducir a actitudes más positivas en el ámbito laboral.
- Mejorar el conocimiento en habilidades que permitan un mejor desempeño del puesto
- Mejorar la relación encargado-subordinado.
- Mejorar las relaciones entre pares a nivel laboral.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

- Promover la negociación y permitir un mejor manejo del conflicto.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Desarrollar sentido de pertenencia.
- Incrementar la empleabilidad en los colaboradores.

Los programas de capacitación que se desarrollarán a continuación, poseen una estructura que se corresponde con los pasos de elaboración presentados en el marco teórico de nuestro trabajo de grado. Los mismos comienzan con una breve explicación de los contenidos generales que se van a dictar a lo largo de las jornadas de capacitación; luego se detallan los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar una vez finalizada la propuesta de formación. Seguido a los mismos, se determina el público destinatario de cada uno de los contenidos incorporados en los programas; la metodología que se implementará para transmitir y afianzar los conocimientos que se buscan transmitir, como así también los recursos que serán necesarios para el desarrollo de los mismos. Además se podrá encontrar el lugar y fecha de desarrollo, y quienes serán los capacitadores de cada programa. Posterior a ellos, se indicarán minuciosamente los contenidos que se proponen dictar cada una de las jornadas de capacitación, como así también las actividades prácticas que servirán de medio de evaluación de cada tema desarrollado.

Consideramos óptima la dinámica de enseñanza que poseen los programas de capacitación que diseñamos para la organización sede de nuestro proyecto de grado. Apuntamos a una capacitación que genere un ambiente agradable y distendido para despertar el interés en los participantes de aprender los nuevos conocimientos tratados en cada una de las jornadas, con

el fin de alcanzar los objetivos que se plantean en los programas de capacitación. Los mismos se desarrollan a continuación:

12.2. Programa de capacitación de mandos medios

12.2.1. Contenido.

El contenido de la capacitación propuesta estará formado por las habilidades de gestión primordiales que deben poseer/desarrollar los conductores de los distintos departamentos que componen la organización, para de esta manera efectivizar el traspaso de una PyME familiar, a una PyME profesionalizada. Las habilidades de gestión planteadas, apunta a que la empresa adopte una conducción estratégica, estandarice sus procesos de actuación y aumente su productividad.

Las habilidades que se desarrollarán serán divididas en 5 ejes, con la finalidad de que el contenido de cada una de ellas sea internalizado de forma más arraigada por los participantes de la capacitación. Los ejes serán:

- **Planeamiento Estratégico:** definición de estrategia; niveles estratégicos en una organización; dirección estratégica; cómo crear una estrategia; pensamiento estratégico; beneficios del pensamiento estratégico.
- **Conducción de equipos:** trabajo en equipo; liderazgo; estilos de liderazgo presentes en las organizaciones; características de cada tipo de líder.
- **Comunicación interna:** definición de comunicación interna; clasificación y dirección de la comunicación; comunicación vs. información; comunicación no verbal.

- **Toma de decisiones:** concepto de decisión; proceso de toma de decisiones; tipos de problemas y decisiones; condiciones de la toma de decisiones y los diversos estilos en la toma de decisiones: certidumbre, riesgo e incertidumbre.

- **Gestión de conflicto-negociación:** concepto de negociación; caracteres de la negociación; componentes de la negociación; el problema y el conflicto: definiciones; estrategias y tácticas de negociación; fases de la negociación; estilos negociadores; la negociación en equipo.

12.2.2. Objetivos General.

Desarrollar en los mandos medios las habilidades de gestión necesarias para la profesionalización de la PyME, con el fin de mejorar los procesos organizacionales y con ello aumentar la productividad.

12.2.3. Objetivos Específicos.

Al finalizar la capacitación, los participantes se encontrarán en condiciones de:

- Adoptar una actitud de gerente estratégico.
- Tomar decisiones en donde exista coherencia con la misión y la visión de la organización.
- Mejorar la comunicación descendente con el nivel operativo de la organización.
- Desarrollar las actividades diarias tomando decisiones a corto plazo, como así también a largo plazo.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

- Aplicar técnicas de negociación compatibles con el beneficio mutuo en el análisis y resolución de casos.

12.2.4. Población.

Dentro del universo de empleados en los que se identificaron las necesidades de capacitación, que pretenden ser satisfechas con el siguiente programa, se encuentran los mandos medios de la PyME familiar, entre ellos:

- Encargado del Dpto. de Calidad.
- Encargado del Dpto. de Logística.
- Encargado del Dpto. de Producción.
- Encargado del Dpto. de Manufactura.
- Encargado del Dpto. de Comercial.

12.2.5. Metodología.

- Exposiciones con apoyo audiovisual.
- Debate.
- Intercambio de experiencias, ideas y conocimiento.
- Simulaciones y role playing.
- Evaluación de la transferencia de conocimientos a través de resolución de casos prácticos.

12.2.6. Recursos necesarios.

- Sala en donde se llevarán a cabo cada una de las jornadas de capacitación.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

- Mobiliario -sillas- que será dispuesto de manera circular a fin de fomentar los momentos de debate e interacción continua de los participantes, lo que también permitirá, una apreciación global del desarrollo de la capacitación.

- Cañón de proyección en donde se visualizarán los contenidos teóricos.
- Servicio de catering a fin de ofrecer un ambiente distendido dentro del evento de formación, el cual será ofrecido en los momentos de break dispuestos.

12.2.7. Capacitadores.

Las personas que llevarán a cabo la presente capacitación, serán los que conforman el Departamento de Recursos Humanos de la organización.

12.2.8. Lugar.

Espacio físico que la empresa seda destinado para tal fin. (Sala de reuniones)

12.2.9. Duración.

5 jornadas de 3 horas cada una.

12.2.10. Agenda.

El programa de capacitación para mandos medios, se desarrollará durante 5 miércoles consecutivos en el horario de 09:00 a 12:00hs.

12.2.11. Modalidad.

La capacitación que se plantea será de carácter presencial. Ésta comenzará con una **invitación a los participantes**, que consistirá en el envío de un correo electrónico a los mandos medios de la organización. En el presente mail, se les informará la razón por las cuáles han sido seleccionados para participar de dicha capacitación; se les adelantarán los temas que serán tratados en la misma y los beneficios que se pretenden obtener posterior a la instancia de formación que se les propone, tanto ellos como la compañía. Así mismo se les informará la metodología de desarrollo, los días designados, los temas a tratar día a día, lugar físico de desarrollo y horario.

La ejecución de la capacitación será realizada en una frecuencia de 1 vez por semana, haciendo un total de 5 jornadas de encuentro. La misma será efectuada dentro del horario laboral. Consideramos que el día de la semana óptimo para llevar a cabo cada una de las jornadas, será los días miércoles. Esto se pensó estratégicamente para que la capacitación sea considerada por parte de los aprendices, como una manera de “cortar la semana”, “salir de la rutina”, otorgándole de esta forma, una connotación positiva a la formación y con ello recibir una participación activa por parte de los mismos.

Al tratarse de una capacitación destinada a los mandos medios de la organización, y al ser éstos 5 individuos, no se procederá a dividirlos en grupos.

El contenido de la capacitación, como ya se explicó anteriormente, será dividido en 5 ejes. La propuesta consiste en dictar un eje por jornada.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

Cada una de las jornadas de este programa de capacitación, comenzarán con la entrega de un material de apoyo bibliográfico a cada uno de los participantes. En él se encontrará el desarrollo teórico de la habilidad de gestión que se dictará ese día y actividades para resolver a lo largo del encuentro. Se contará con soporte material audio-visual que será proyectado a través de una pantalla en la ejecución de cada una de las jornadas de capacitación.

A mitad de cada una de los días de formación, se realizará un corte de una duración de 15 minutos, en donde se les proporcionará un break, para que puedan disfrutar de un servicio de catering.

Durante el desarrollo de cada jornada de capacitación, se irán tomando fotografías. Al culminar el último día de formación, se les hará entrega de un collage con las mismas junto a un cartel que expresará “Nuestra empresa crece en capacitación”. El mismo podrá ser colocado en algún lugar visible en la empresa como recuerdo de lo compartido.

A continuación se procederá a detallar específicamente cada una de las jornadas de la capacitación que se propone:

12.2.11.1. Primera jornada de capacitación.

En la apertura de la capacitación que se propone ofrecerles a los integrantes de los mandos medios de la organización, se les brindará una introducción sobre dicha instancia de formación.

Posterior a ello, se comenzará con la primera habilidad de gestión que se desplegará en esta capacitación: **Planeamiento Estratégico.**

Con el desarrollo de esta habilidad, se pretende que los integrantes de la capacitación, valoren la importancia de la existencia de un Plan Estratégico en una organización, ya que el mismo constituye una herramienta principal en la dirección de la Empresa, para establecer las principales líneas de actuación a seguir en el corto, mediano y largo plazo.

En el inicio de la jornada, el disertante comenzará realizando preguntas disparadoras para que se forme un ambiente de debate entre los cursantes. Se les preguntará lo que ellos entienden por “planeamiento estratégico”. Luego se les planteará una historia con una situación conflictiva que deberán intentar resolver sin haber recibido el contenido teórico correspondiente a esta habilidad. Posterior a ello comenzará a desarrollar lo incluido en el material bibliográfico.

12.2.11.1.1. Contenidos.

En la instancia teórica referida a esta habilidad, se tratará la definición de estrategia; los distintos niveles estratégicos que existen en una organización; la dirección estratégica; la manera en que se crea una estrategia haciendo hincapié en el exhaustivo análisis que debe realizarse en los diversos contextos que rodean a la organización, el pensamiento estratégico y los beneficios que genera el mismo en el interior de una organización.

Dentro de las actividades planteadas en el material de apoyo que se entregará a cada uno de los participantes, se propondrá un caso práctico que deberán leer y analizar para

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

posteriormente completar una matriz FODA. De esta forma se pondrá en práctica, uno de los métodos más conocido que permiten realizar un exhaustivo análisis del medio que rodea a una organización y con ello poder diseñar y ejecutar una exitosa estrategia.

Al finalizar el desarrollo teórico correspondiente a esta habilidad de gestión, se retomará la situación conflictiva analizada al comienzo de la jornada, a los fines que se intente resolver luego de haber recibido los conocimientos tratados en el día. De esta manera, se podrá evaluar la transferencia de conocimientos.

12.2.11.2. Segunda jornada de capacitación.

En el segundo encuentro de este programa se desarrollará la **Conducción de Equipos**.

Con la presentación de esta habilidad de gestión, se busca ampliar los conocimientos de los mandos medios de la organización e incrementar sus habilidades de liderazgo y conducción, lo que permitirá desarrollar el capital humano a su cargo y con ello lograr equipos de alto rendimiento.

Al inicio de la jornada, se proyectará un video alusivo en donde se visualice y se compare una situación organizacional en la cual exista una correcta conducción de equipos y una en donde se evidencien falencias. Con ello se invitará a realizar un debate respecto a la importancia de los equipos de trabajo y su buena conducción.

Posterior a eso se procederá a desarrollar el contenido teórico

12.2.11.2.1. Contenidos.

En el transcurso del siguiente eje, se hará principal hincapié en el trabajo en equipo; en el liderazgo y los diversos estilos que existen en las organizaciones de la actualidad, principalmente el autocrático, el paternalista, el transformacional y el situacional; y las características que poseen cada uno de esos estilos de liderazgo.

Una vez desarrollados los estilos de liderazgo mencionados anteriormente, se llevará a cabo la siguiente actividad:

Los disertantes procederán a realizar una breve actuación que representen las características que poseen cada uno de los estilos mencionados y los participantes deberán adivinar cuál de ellos está representando. Esto generará situaciones de debate, y quedará reflejado el estilo de liderazgo óptimo que se requiere en la organización. Se puede plantear la utilización de disfraces formando un escenario lúdico y didáctico en la transferencia de conocimientos.

12.2.11.3. Tercera jornada de capacitación.

En esta nueva jornada de capacitación, el tema que se disertará será la **Comunicación Interna**; habilidad de gestión fundamental para la organización.

Lo que se pretende con la presentación de la misma, es mejorar los mecanismos de comunicación interna entre los diferentes niveles de la estructura organizacional y que los cursantes, interpreten a la misma como una herramienta de gestión.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

Para familiarse con el desarrollo teórico de la presente habilidad, se comenzará con el clásico juego del “El teléfono descompuesto”, con una pequeña variación. Para la realización del mismo, los cursantes se colocarán uno al lado de otro. Uno de los disertantes procederá a mostrarle una tarjeta al primero de la fila, la cual contendrá de forma escrita una frase (que estará relacionada con la actividad que desarrolla la empresa) con cierto grado de dificultad. Los participantes deberán transmitirse el mensaje al oído uno a uno, mientras que de fondo sonará música con un volumen elevado. El último integrante de la fila, procederá a decir lo que haya interpretado en voz alta. Luego se repetirá toda la secuencia del juego, pero esta vez comenzando por el otro extremo de la fila, y se transmitirá un nuevo mensaje. Al finalizar se compararán los mensajes iniciales de los finales y se evaluará la distorsión que sufrieron los mismos desde su fuente hasta su destino final, introduciéndose los conceptos de interpretación y ruido dentro de las comunicaciones.

Una vez finalizado el juego, se procederá a iniciar el desarrollo de los contenidos previstos.

12.2.11.3.1. Contenidos.

Se tratará la definición de comunicación interna; la clasificación y dirección de la comunicación; comunicación vs. información; comunicación no verbal y se analizarán las barreras que muchas veces se presentan en la comunicación: personales, físicas, semánticas y de interpretación, y los efectos del “ruido” sobre la comunicación efectiva.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

Otro ejercicio que se procederá a realizar en el transcurso de la tercer jornada, es la resolución de un caso práctico en donde se describa a una empresa en la que exista un conflicto producto de una escasa comunicación interna.

Ello permitirá realizar el cierre de la jornada, con un debate en donde se analicen las consecuencias que produce la comunicación deficiente en una organización, y en donde se destacará su papel como herramienta estratégica clave en el interior de las compañías, reforzando la importancia de la misma ya que repercute negativamente la productividad.

12.2.11.4. Cuarta jornada de capacitación.

En la anteúltima Jornada de capacitación, se dictará el eje referente a la **Toma de Decisiones.**

Con el desarrollo de la presente habilidad de gestión se busca aportar herramientas prácticas para analizar y sintetizar la información que nos permitirá tomar decisiones eficientes; concientizar a los participantes, de la constante necesidad que tienen las empresas en tomar decisiones, para permanecer en el mercado de manera exitosa y rentable.

La actividad disparadora de la jornada será solicitar a los presentes, que enumeren las decisiones de la vida diaria que deben tomar en el transcurso del día desde que se levantan, hasta que llegan a su puesto de trabajo. Ésta formará parte de la actividad inicial con la que quedará en evidencia las numerosas decisiones que tomamos los seres humanos en nuestros días, muchas veces sin darnos cuenta.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

Posterior a la actividad anterior, se procederá a exponer los contenidos teóricos correspondientes a esta habilidad de gestión.

12.2.11.4.1. Contenidos.

Se iniciará con el concepto de decisión; luego se procederá a desarrollar cada uno de los pasos del proceso de toma de decisiones; los tipos de problemas y decisiones; las condiciones de la toma de decisiones y los diversos estilos en la toma de decisiones: certidumbre, riesgo e incertidumbre.

Para evaluar la transferencia de conocimientos, específicamente del proceso de toma de decisiones, se les presentará un caso práctico en donde se detalle una situación conflictiva que esté atravesando una PyME en condiciones similares, se les pedirá que se pongan en el papel de la persona encargada de tomar decisiones y apliquen los correspondientes pasos del proceso a los fines de arribar a una solución.

12.2.11.5. Quinta jornada de capacitación.

El último encuentro estará compuesto de 3 fases: la Inicial consistirá en el desarrollo teórico de la última habilidad de gestión que se les presentará a los mandos medios de la organización; ella es la **Gestión de Conflicto-Negociación**.

Los objetivos que se persiguen con esta jornada son que los cursantes adquieran conocimientos, destrezas y habilidades para la prevención, gestión y resolución de conflictos y valoren la mediación, como vía de disolución de conflictos en el ámbito empresarial.

12.2.11.5.1. Contenidos.

Dentro de sus contenidos se incorporarán los siguientes temas: concepto de negociación; caracteres de la negociación; componentes de la negociación; el problema y el conflicto: definiciones; estrategias y tácticas de negociación; fases de la negociación; estilos negociadores; la negociación en equipo.

Para evaluar la transferencia de conocimientos de dicha temática, los participantes deberán aplicar una estrategia y táctica de negociación en una situación problemática que se les planteará. Posterior a ello, los mismos identificarán y narrarán situaciones conflictivas que han atravesado en sus puestos de trabajo y la manera en la que arribaron a una solución. Luego se procederá a analizar grupalmente diversas formas de resolución de esos conflictos.

La Segunda Fase de dicha jornada, radicará en un espacio de consultas, donde podrán evacuar cualquier tipo de duda que les haya surgido durante las jornadas de formación desarrolladas.

La Tercer y última Fase, se corresponderá con la Evaluación de la Capacitación. Para ello se procederá a hacer entrega a cada uno de los participantes, de una encuesta en la que se valoren los contenidos trabajados, el desempeño de los disertantes y la organización del proceso de formación que se llevó a cabo. (Anexo 5) Con ello se busca obtener una retroalimentación que permita medir la eficiencia y la efectividad de la Capacitación.

Como cierre de esta capacitación, se hará entrega del collage de fotos tomadas a lo largo de las jornadas, además de obsequiarles un libro, a cada participante. El ejemplar será *¿Quién*
Rojo, Melisa – Zalaya, Mariana

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

se ha llevado mi queso? Una manera sorprendente de afrontar el cambio en el trabajo y en la vida privada, de Spencer Johnson. La trama del libro es descripta mediante una parábola de muy fácil lectura donde cuatro personajes que exploran diferentes aproximaciones al cambio tanto en el trabajo como en la vida: resistirse al cambio por temor, aprender a adaptarse al cambio cuando se comprende que puede conducir a algo mejor, detectar rápidamente el cambio y por último, avanzar hacia la acción. La elección de este obsequio ha sido tomada estratégicamente a los fines de dejar un mensaje final a los participantes del tema que engloba toda la capacitación: el cambio. Se invitará a los participantes a asumir el desafío y compromiso de cambio y transformación en pos de la profesionalización de la PyME de la cual forman parte.

12.3. Programa de capacitación de operarios

12.3.1. Contenido.

El contenido de la capacitación estará formado por los temas en los que se pretende reforzar el comportamiento y las actitudes de los empleados para con su desempeño dentro de la organización.

Se buscará mediante el trabajo y reflexión acerca de determinados temas, ayudar a crear un compromiso para con la PyME de la cual forman parte.

La capacitación contará con temas que se evidenciaron como necesarios tratar, con la intención de mejorar el desempeño de los operarios en los ámbitos de convivencia y buenos hábitos laborales dentro de la organización. No hay que perder de vista que esta capacitación

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

constituye un primer paso de nivelación, para que los participantes de la misma se puedan alinear con la estrategia última de la organización que es la de profesionalizar sus procesos y mantenerse competitiva en el mercado. De esta manera, capacitando a sus colaboradores, la organización buscará comenzar un proceso de capacitación continua que le permita poner en el centro de su estrategia el desempeño de sus recursos humanos. Los temas de la capacitación serán:

- Presentación de la misión y visión organizacionales.
- Convivencia y buenos hábitos laborales.
- Procedimientos básicos de Higiene y seguridad.
- Procedimientos de ausentismo.
- Presentación del atril de novedades.
- Introducción al buzón de sugerencias.

12.3.2. Objetivos General.

Desarrollar en el nivel operativo habilidades de convivencia y buenos hábitos laborales, a la vez que se intenta formalizar procedimientos en pos de la profesionalización de la PyME.

12.3.3. Objetivos Específicos.

Al finalizar la capacitación, los operarios se encontrarán en condiciones de:

- Tener un contacto más cercano con las declaraciones de visión y misión de la empresa.
- Conocer procedimientos de ausentismo.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

- Conocer procedimientos ante eventuales accidentes laborales.
- Ser introducidos al atril de novedades.
- Determinar qué acuerdos de convivencia son deseables en el día a día laboral.
- Conocer el funcionamiento del buzón de sugerencias.

12.3.4. Población.

La población de esta capacitación estará conformada por el total de los operarios del área de producción.

12.3.5. Metodología.

- Exposiciones con apoyo audiovisual.
- Debate.
- Resolución de casos prácticos.

12.3.6. Recursos necesarios.

- Sala de reuniones, para llevar a cabo la jornada.
- Sillas, dispuestas en filas con una misma orientación hacia la pared donde se proyectarán los videos soporte.
- Cañón de proyección.



12.3.7. Capacitadores.

Personal del área de recursos humanos, encargado del área de producción, y la invitación del Lic. de Higiene y Seguridad para el desarrollo de temas afines.

12.3.8. Lugar.

Espacio físico que la empresa seda destinado para tal fin. (Sala de reuniones)

12.3.9. Duración.

La capacitación será llevada a cabo en una jornada, con todos los operarios juntos a los fines de no perder el elemento sorpresa en la introducción de nuevos canales de comunicación, por el comentario que pudiera existir de aquellos que tomen la capacitación en un primer grupo, a la vez que se considera una buena instancia de participación del grupo en general para promover la unidad entre compañeros de trabajo.

12.3.10. Agenda.

Jornada Única: se realizara un viernes de 12:00 a 15:00 hs.

12.3.11. Modalidad.

El plan de capacitación comienza con la invitación formal a los participantes (operarios) a formar parte de la jornada. Dicha invitación será realizada de manera formal verbal por un miembro del departamento de RRHH durante el desarrollo habitual de las tareas de los colaboradores, dos semanas antes de la fecha determinada para dictar la capacitación. La

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

invitación contendrá una breve explicación acerca de la modalidad: 3 horas de capacitación teórico-práctica, a la vez que se comentará que contaremos con la presencia de un fotógrafo, para tomar fotos de la capacitación y otras actividades relacionadas y por último se comunicará el cierre de la jornada con un asado para todos los participantes. Además del comunicado verbal, se dejará en el transparente del comedor un flyer con la información relacionada a la capacitación para que puedan consultar nuevamente la misma y ampliar detalles sobre la currícula, horario y otros.

12.3.11.1. Jornada única.

Se llevará a cabo una introducción a la capacitación donde se agradecerá a todos los concurrentes por su presencia, a la vez que se les solicitará el mayor compromiso para con la aplicación de los temas que se desarrollarán. En esta etapa se pondrá en conocimiento de los participantes sobre los resultados de profesionalización a los que se pretende acceder mediante la capacitación a dictarse, y se los ubicará en el centro de todo esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales.

Dentro del programa se desarrollarán los siguientes temas:

- Misión y Visión organizacional.
- Procedimiento de Ausentismo.
- Seguridad en el trabajo.
- Procedimiento en caso de accidentes laborales.
- Normas básicas de convivencia y buenos hábitos laborales.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

- Introducción al Buzón de sugerencia.
- Presentación del atril informativo.

12.3.11.1.1. Tema N° 1: Misión y Visión.

Se comenzará la jornada refrescando, para aquellos que las conocen, o bien introduciendo para aquellos que no las han escuchado aún, a la misión y visión de la organización. Luego de leer los enunciados, se hará una breve referencia a lo que estos enunciados significan, como guías y pilares en la gestión organizacional. Es por esta importancia fundamental que tienen en la gestión organizacional, que serán el primer tema de esta capacitación, para que quede claro que todo esfuerzo o tema posterior, se enmarca y complementa en estos primeros enunciados. Para materializar los enunciados de visión y misión de la organización, se llevará a cabo una dinámica de asociación entre éstas y los puestos del área de producción.

La dinámica consistirá en que el moderador, sirviéndose de un esquema de la línea de producción que se proyectará, procederá a materializar los enunciados de visión y misión para las tareas que se realizan en cada puesto, logrando de esta manera dejar en evidencia que no son enunciados vacíos, ni alejados de la realidad, si no todo lo contrario, que guardan una relación indiscutible entre las tareas que realizan cada uno de ellos y los objetivos que persigue la organización.

Finalizada la fase teórica de este primer tema, continuaremos con una nueva actividad, que dará participación a los operarios. La actividad procederá de la siguiente manera:

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

El capacitador escogerá a un colaborador, le preguntará en qué puesto del área de producción se desempeña y le pedirá que con sus palabras comente cómo percibe que la visión y misión de la PyME se relaciona con su vida laboral cotidiana. El objetivo de esta actividad será poder conocer y escuchar en primera persona, cómo se relacionan la visión y misión organizacional con cada puesto de trabajo, aumentando de esta manera el sentido de pertenencia del colaborador en la organización. La intención es generar un impacto positivo en el compromiso del desempeño dentro del puesto al haber podido relacionar /visualizar el aporte que realiza su tarea en concreción de los objetivos de la organización.

12.3.11.1.2. Tema N°2: Procedimiento de Ausentismo.

El próximo tema en el programa será la introducción de un nuevo procedimiento a seguir en caso de ausencias. La introducción de tema será realizada mediante una breve charla donde se resalte la importancia del compromiso en la asistencia a la jornada laboral, y las consecuencias negativas que trae el ausentismo para los objetivos organizacionales de productividad. Se hará especial foco en que las consecuencias negativas son en última instancia para la organización, pero en primera instancia afectan a los mismos compañeros que se ven demorados o sobrecargados por la ausencia de un compañero, ya sea de la misma área o de un área soporte dentro de la línea de producción.

Posterior a esta introducción, se realizará una introducción al nuevo procedimiento a seguir en caso de ausentismo. Se busca con la introducción, crear conciencia en el impacto negativo que tiene el ausentismo, especialmente, en aquellos casos que no tengan

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

justificación. El nuevo procedimiento tiene como objetivo principal estandarizar el procedimiento a seguir en caso de ausentarse del puesto de trabajo, para eliminar incertidumbres y/o confusiones acerca de cómo se debe proceder. Por otro lado, la introducción de un control de ausentismo al procedimiento, pretende demostrar que las faltas deben tener un justificativo en todos los casos, intentando evitar inasistencias con causas dudosas. Esta introducción del control en el procedimiento, se espera ayude a reducir las ausencias sin causa aparente, ya que habrá consecuencias para aquellos que no puedan justificar de manera fehaciente el motivo de su falta.

12.3.11.1.3. Tema N°3: Seguridad en el trabajo y Tema N° 4: Procedimiento en caso de accidentes laborales.

Los próximos temas guardan una alta relación entre sí, por lo que se dictarán juntos. El Lic. en Higiene y Seguridad estará a cargo de este desarrollo, ya que es la persona idónea para su disertación. En el tema de seguridad en el trabajo, se repasarán todas aquellas medidas necesarias para el desenvolvimiento de las tareas sin incidentes. El repaso que hará el Lic. por las normas de seguridad de acuerdo a cada puesto, contará con un soporte visual a ser proyectado que enfatice las medidas necesarias para cada tarea y cada puesto, con gráficos y fotografías. Posterior al desarrollo teórico, se procederá a realizar la primera actividad. Dicha actividad, será de observación, se proyectarán 3 videos de accidentes laborales, y se pedirá a los participantes que indiquen qué elementos y/o procedimientos de seguridad faltaron para desencadenar en dichos accidentes. Para cerrar el tema de la seguridad laboral, se procederá a utilizar los servicios del fotógrafo presente. La idea es tomar

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

fotografías de los diferentes colaboradores que se animen, ya sea utilizando los elementos de seguridad o indicando algún procedimiento necesario, de acuerdo al área donde se esté trabajando, al procedimiento que se vaya a seguir, o a la maquinaria que se vaya a utilizar. Estas fotos, servirán de soporte y recordatorio de las normas de seguridad desarrolladas durante la capacitación. El objetivo de esta actividad, es que las normas de seguridad queden plasmadas en fotografías que serán exhibidas en el taller y que tendrán como protagonistas a los mismos colaboradores que se pretende resguardar. El fin último es generar conciencia en la importancia que reviste la seguridad laboral, pudiendo ver rostros familiares en los anuncios recordatorio que verán a diario.

Concluidas las fotos, se procederá a introducir el tema de los accidentes laborales. Dicha introducción hará especial foco en el lema “Los accidentes no se pueden prevenir” lo cual hará el perfecto hincapié en el tema de la prevención y seguridad laboral antes desarrollado, ya que, si se pudiera haber prevenido, ya sea usando los elementos, siguiendo los procedimientos, etc., no se trata de un accidente si no de una falta de responsabilidad.

Introducir el tema con este lema, pone el foco en la responsabilidad que cada uno tiene sobre su accionar, que es estratégicamente sobre lo que se busca concientizar a los colaboradores, ya que se detectó que hay un elevado número de inasistencias debidos a accidentes laborales que se podrían haber prevenido, por lo tanto, no fueron accidentes.

En resumen, dando el peso que la parte de la prevención merece, se procederá a explicar cómo actuar en los casos en los que ocurra un accidente laboral.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

La explicación contará con las distinciones necesarias de acuerdo a si el accidente ha ocurrido dentro de las instalaciones o bien en la vía pública (in itinere). Se procederá a hacer entrega a cada operario de una tarjeta de la ART con la que cuentan y se les pedirá que la tengan a mano, en caso que tenga un accidente para, de ser posible, denunciar cuanto antes el siniestro, y luego dar aviso al departamento de RRHH

Para concluir, el representante de RRHH hará un breve cierre hablando sobre la importancia de cada uno de los colaboradores que participan en la capacitación para la organización, y que el valor que cada uno tiene, no se puede monetizar.

12.3.11.1.4. Tema N° 5: Normas básicas de convivencia y buenos hábitos laborales.

Dada la imperante necesidad de tratar el tema, de acuerdo a lo expresado en el diagnóstico, se desarrollará de la manera más breve y concisa, algunas normas que se necesitan de manera básica para la convivencia de todos los colaboradores dentro la organización. Se pondrá especial atención en la cantidad de horas que los trabajadores comparten dentro de las instalaciones, como así también los beneficios en materia de calidad de vida laboral que representan ciertas buenas prácticas en el ámbito de trabajo. Los puntos que se tocarán dentro de este tema son:

- Prohibición del uso de celular durante las horas de trabajo.
- Habilidad del uso del celular durante tiempo de descanso.
- Demora en el uso de los baños y mantenimiento de la limpieza de los mismos.
- Determinación de lugares y momentos para fumar.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

- Orden del comedor.
- Uso del uniforme provisto por la empresa.
- Prohibición de comer fuera del comedor (en el puesto de trabajo o dentro de la planta de fabricación).
- Horario de ingreso, egreso y descansos.
- Limpieza y orden del puesto de trabajo.
- Respeto a pares y superiores.
- Importancia de mantener la concentración en el trabajo.

12.3.11.1.5. Tema N° 6: Introducción al buzón de sugerencias.

La introducción a esta herramienta se realizará con una breve explicación de qué se entiende por “Buzón de sugerencias” también se establecerán los límites de las sugerencias que pueden realizarse y la imperante necesidad de mantener el respeto a toda hora. Se dará a conocer la ubicación que tendrá el mismo en el ingreso a las instalaciones de la compañía. También se establecerá la metodología y periodicidad con que se van a relevar las sugerencias presentadas. Una vez presentada la herramienta con sus límites, reglas y alcances, se procederá a explicar qué se busca mediante el uso de la misma. En esta instancia, los disertantes, la encargada de RRHH, y el encargado de producción, se explayarán en los objetivos que se persiguen, cubriendo los siguientes temas:

- Interés de la PyME en el crecimiento y profesionalización de sus procesos.
- Necesidad de trabajar en las limitaciones actuales.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

- Posibilidad de trabajar sobre áreas de oportunidad.
- Importancia del feedback recibido desde todos los colaboradores de la organización.
- Posibilidades de expandir las fronteras de producción desde la calidad de los procesos.

Explicar los objetivos de la herramienta, la cual busca sensibilizar a los colaboradores, llamarlos a participar y comprometerse con el crecimiento y la profesionalización de la organización de la que forman parte.

12.3.11.1.6. Tema N° 7: Presentación del atril informativo

Para comenzar la presentación del atril informativo, se invitará a todos los participantes de la capacitación a ubicarse alrededor del atril que se encontrará ubicado al ingreso del taller. Con respecto a la ubicación del atril, fue pensada de manera estratégica, invita a dar el primer paso dentro del lugar de trabajo luego de haberse informado con temas relevantes que los competen como miembros de la organización.

En cuanto a la estructura del atril, el mismo tendrá la forma de un atril propiamente dicho, que servirá de soporte a una carpeta con folios donde se exhibirá la información. Más adelante nombraremos las secciones que tendrá el mismo. El atril contendrá una pequeña bandera roja, que se encontrará erguida en caso que se haya incorporado nueva información dentro últimas 48 horas a la sección de novedades.

Retomando con la charla de apertura, se comenzará hablando sobre los objetivos que se persiguen con esta nueva herramienta. Estos objetivos son:

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

- Fomentar la información de los colaboradores que prestan servicios en el taller, y no tienen acceso a un e mail dentro de sus tareas habituales.

- Desarrollar compromiso y sentido de pertenencia dentro de la PyME al recibir información relevante sobre los objetivos organizacionales.

- Alinear los objetivos individuales con los organizacionales, mediante la puesta en común de información clave.

- Recordar aquellos procedimientos que deben seguirse de manera estándar, como lo son los avisos de inasistencias.

- Mantener presentes normas de convivencia y buenos hábitos laborales, o bien, prohibiciones que contribuyen a mantener el orden en la vida laboral.

Una vez presentados los objetivos, se procederá a nombrar las secciones que se podrán encontrar dentro del atril, que guardarán amplia relación con los temas dictados durante la jornada de capacitación.

- **Hoja N°1:** Carátula.
- **Hoja N°2:** Enunciados de Misión y Visión.
- **Hoja N°3:** Procedimiento en caso de ausentismo.
- **Hoja N°4:** Procedimiento en caso de Accidentes Laborales.
- **Hoja N°5:** Fechas de cumpleaños de todo el personal de la PyME.
- **Hoja N°6:** Buenos hábitos laborales.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

- *Hoja N°7:* Prohibiciones básicas.
- *Hoja N°8 y en adelante:* Sección de novedades.

En esta presentación del atril, la sección de novedades contará con una descripción del más reciente proyecto sobre el que está trabajando la PyME, el proyecto encargado por NSN. Esta descripción será leída en voz alta para todos los participantes de la capacitación. El motivo de comenzar la sección de novedades con este relato, reside en que la recepción de este proyecto fue el puntapié inicial que dio origen a la necesidad de desarrollar un plan de acción, que tomó la forma de capacitación para elevar a la PyME familiar a un nivel de profesionalización deseado para seguir recibiendo nuevos desafíos y creciendo junto a sus colaboradores.

A lo largo del tiempo, será esta sección, la que contenga las novedades que sean relevantes compartir con los colaboradores, a la vez que se pueden ir agregando otras secciones para servir a situaciones particulares que puedan generarse en el futuro.

Una vez finalizada la presentación del atril, se dará por concluida la primera parte de la capacitación. Se agradecerá a los colaboradores por la participación y buena predisposición durante la jornada.

Se hará un breve resumen de las novedades introducidas, y se dará lugar a la segunda instancia de esta capacitación, donde se compartirá un asado entre todo el personal.

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

El almuerzo estará listo cuando la primer parte de la capacitación haya concluido, para que sea una transición lo más prolija posible entre la primera parte (“teórica”) y la segunda parte de la jornada, sin perder de vista que ambas instancias forman parte de la capacitación.

Los objetivos de compartir el almuerzo todo el personal, es una vez más fomentar el respeto y compañerismo entre los miembros de la organización a la vez que demostrar la buena predisposición que la empresa posee para con sus colaboradores

12.3.11.2. Post Jornada de capacitación.

Una vez que el fotógrafo entregue el material recopilado durante la capacitación se procederá de la siguiente manera.

- A la selección de las mejores fotos de la capacitación de los mandos medios, se las exhibirá en la sala de reuniones, y a su vez, a la mejor foto grupal, se la enviará a los participantes de dicha capacitación.
- A la mejor selección de las fotos de la capacitación de los operarios, se las exhibirá en la sección novedades del atril informativo y en el área del comedor. Por otro lado, se exhibirán las fotos tomadas en el tema de Higiene y Seguridad de acuerdo a las actividades que se quieran reforzar en el área correspondiente del taller.



13. Conclusión

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo principal la realización de una propuesta de intervención en una Empresa metalúrgica de la Ciudad de Córdoba.

El aporte que recibirá la compañía consistirá en una propuesta de mejora en la que se buscará agregarle valor a la misma través de sus recursos humanos, logrando el paso a una PyME familiar profesionalizada. Ello se alcanzará elevando el desempeño de los mandos medios que componen el organigrama de la empresa, y mejorando el comportamiento y actitudes de los trabajadores del nivel operativo, a través del plan de capacitación integral propuesto.

Con esta intervención, buscamos efectuar un aporte sustancial no solo para el área de Recursos Humanos sino para toda la organización de manera global.

Con ello damos por finalizado nuestro Trabajo Final de Grado.

14. Referencias

- Blake, O. J. (2006). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Segunda edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi
- Brandolini A. y Gonzalez Frígoli, M (2009). *Comunicación Interna*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Editorial DIRCOM
- Barrionuevo, S y Beltramino, N. (2010). *Guía de estudio Estrategia*. Córdoba, Argentina: IUA
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. D.F., México: MC Graw Hill
- Cleri C.A(2007). *El libro de las PyMES*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Johnson,G. Shcoles, K. y Whittington R. (2006).*Dirección Estratégica*. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN S.A
- Medici, M, Barrionuevo, S y Vivas, E (2005). *Guía de estudio Calidad de vida laboral I*. Córdoba, Argentina: IUA
- Muriel, M y Rotta, G (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque social de las RRPP*. Quito, Ecuador: CIESPAL.
- Ordoñez, M. (Coord). (1997). *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Barcelona, España: ECIPE.
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de personal*. D.F, México: Limusa



“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

- Soto Pineda, E y Dolan, S (2003). *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*. D.F. México. Thomson.
- Cervera, X. (9 de enero 2017). Liderazgo Paternalista [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://comportamiento-org.blogspot.com/2017/01/liderazgo-paternalista.html>
- <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Mandos-medio-una-necesidad-que-puede-reactivar-el-empleo-20170810-0006.html>
- <http://www.herramientasparapymes.com/5-errores-en-capacitacion>
- ¿Quién es PyME ? (Jueves 30 de mayo 2013). *El cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/>

15. Anexos

15.1. Anexo 1

Entrevista al gerente general de detección de necesidades de capacitación en habilidades de gestión para mandos medios.

1. ¿Cómo se capacita a los mandos medios para realizar sus tareas?
2. ¿Reciben otro tipo de capacitación, aparte de la necesaria para realizar sus respectivas tareas?
 - a. Respuesta afirmativa: ¿Qué otro tipo de capacitación reciben?
 - b. Respuesta negativa: ¿En qué habilidades cree necesaria tener una capacitación?
3. ¿Se evalúa a los mandos medios en sus habilidades de gestión?
 - a. Respuesta afirmativa: ¿Cómo se evalúa? ¿En qué habilidades se hace foco?
 - b. Respuesta negativa: ¿Qué habilidades consideraría evaluar?
4. ¿Se capacita a los mandos medios en los siguientes temas?
 - a. herramientas para la toma de decisiones
 - b. establecimiento de prioridades
 - c. manejo del tiempo

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

5. Dado que el encargado de producción es quién tiene mayor contacto a diario con el área operativa. ¿Se le proporciona algún tipo de capacitación especial en habilidades de gestión?
6. ¿Cómo se concilian la visión estratégica de la empresa con las tareas diarias?
7. ¿Qué áreas de oportunidad le parece que existe en la gestión de los mandos medios a su cargo?
8. ¿Diría que la toma de decisiones se encuentra alineada a la estrategia organizacional?
9. ¿Cómo calificaría la comunicación entre los mandos medios y el sector operativo?
10. ¿Qué instancias comunicativas prevalecen para la comunicación descendente?
11. ¿De qué manera reciben el feedback del área operativo? ¿Qué hacen con la información recolectada por estos medios?
12. ¿Qué rol juega la negociación en la resolución de conflictos?
13. ¿Poseen alguna política de resolución de conflictos?
 - a. Si la respuesta es afirmativa. ¿Cómo se mide la eficacia de la misma?
 - b. Si la respuesta es negativa. ¿Consideraría la creación de una política con lineamientos generales para guiar la resolución de situaciones conflictivas?
14. ¿Qué aspecto sería esencial para que la misma tenga éxito en la implementación dentro de la organización?
15. ¿Poseen alguna política de establecimiento de prioridades a la hora de tomar decisiones?



“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

16. ¿Con qué tipo de liderazgo se siente identificado? Por qué?
17. ¿Qué tipo de liderazgo considera representa mejor su gestión?
18. ¿Qué tipo de liderazgo considera que poseen los mandos medios?
19. ¿Considera el empowerment una herramienta de gestión eficaz? ¿Diría que es una herramienta que utilizan los mandos medios en su gestión?
20. ¿Se realizan análisis de debilidades y fortalezas en la gestión de los recursos humanos? ¿Con qué frecuencia? De ser una respuesta afirmativa. ¿Cómo se analizan los datos arrojados por las mediciones?

15.2. Anexo 2

Entrevista de detección de necesidades de capacitación en habilidades de gestión para mandos medios.

1. ¿Siente que sus decisiones diarias mantienen una concordancia con la estrategia organizacional?
2. ¿Al comenzar el día diría que hay una agenda que determine sus actividades?
3. ¿Diría que la toma de decisiones tiene planificación previa?
4. ¿Diría que hay una estrategia que fundamente las decisiones que se tomen en cuanto la conducción de su equipo?
5. ¿Conoce la visión y misión de la empresa? ¿Podría enunciarla?
6. Ante un conflicto entre los intereses organizacionales y los de los operarios, ¿diría que se intenta negociar la resolución de los mismos?
7. ¿Qué estilo de liderazgo diría que representa mejor su gestión?
8. Ante la presencia de una contingencia, ¿se poseen procedimientos generales de actuación?
9. ¿Cómo califica su comunicación?
 - con colegas: excelente / muy buena / buena / regular / mala
 - con superiores: excelente / muy buena / buena / regular / mala
 - con subordinados: excelente / muy buena / buena / regular / mala

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

10. Marque cual/es de esta/s instancia/s son las más utilizadas para comunicar a las personas que tiene a cargo:

- a. breves conversaciones informales “al pasar”
- b. mail-informe escrito con la resolución-feedback de algún tema puntual
- c. entrevistas individuales pautadas anteriormente
- d. reuniones de comunicación masivas

11. ¿Ha recibido capacitación en habilidades de gestión?

12. Del siguiente listado, selecciones las habilidades de gestión en la/las que le gustaría ser capacitado, por ser necesarias para sus funciones:

- a. Negociación-Gestión de conflictos.
- b. Establecimiento de prioridades.
- c. Comunicación.
- d. Capacidad de organización.
- e. Conducción de equipos.
- f. Autodesarrollo.
- g. Orientación al cliente.
- h. Pensamiento estratégico.
- i. Toma de decisiones.

15.3. Anexo 3

Encuesta a oficiales de detección de necesidades de capacitación para operarios.

1. Califique la relación entre Ud. y los operarios
 - a. Excelente
 - b. Muy buena
 - c. Buena
 - d. Regular
 - e. Mala

2. Califique como percibe la relación de los operarios entre ellos en el ambiente

laboral

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Regular
- e. Mala

Observaciones respecto al tema: _____

3. ¿Conoce si los operarios comparten actividades extra-laborales entre ellos?
 - a. Si, frecuentemente
 - b. Si, algunas veces
 - c. Si, ocasionalmente
 - d. Rara vez

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

e. Nunca

4. ¿considera que el momento del almuerzo, es vivido como un momento de reunión entre ellos?

5. ¿Diría usted que hay solidaridad entre ellos, ante inconvenientes personales de un operario?

a. Si, frecuentemente

b. Si, algunas veces

c. Si, ocasionalmente

d. Rara vez

e. Nunca

6. ¿Cómo calificaría la cooperación de los operarios entre sí?

a. Excelente

b. Muy buena

c. Buena

d. Regular

e. Mala

7. ¿Cómo calificaría la cooperación del área de producción con las demás áreas?

a. Excelente

b. Muy buena

c. Buena

d. Regular

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

- e. Mala
- 8. ¿Considera que se promueve el trabajo en equipo?
- 9. ¿Qué consecuencias existen si un operario llega tarde?
- 10. ¿Existe algún procedimiento para el caso de las inasistencias?
 - a. Justificadas
 - b. Injustificadas
- 11. ¿Se produce alguna modificación en los puestos de trabajo para cubrir una inasistencia?
- 12. ¿Se tienen en cuenta las quejas y/o sugerencias de los operarios?
- 13. ¿Tienen permitido el uso de teléfono celular durante la jornada laboral?
- 14. ¿Tienen permitido Fumar? ¿Existe un lugar determinado para que lo hagan?
¿En algún horario determinado?
- 15. Ante la infracción de algún operario, ¿qué procedimiento correctivo se sigue?
¿Existe algún procedimiento estandarizado? De ser así, explique brevemente.
- 16. Ante el comportamiento sobresaliente de un operario, ¿cómo se recompensa?
- 17. ¿Está restringida la circulación de los operarios en alguna área específica de la empresa?

15.4. Anexo 4

PLANILLA DE OBSERVACIONES				
CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN	SI	NO	A VECES
Disposición puestos de trabajo	Los puestos se encuentran cercanos entre si			
	Los puestos se encuentran lejanos entre si			
	La distancia entre los puestos de trabajo de los operarios y los oficiales a cargo es reducida			
Conversaciones	Entre operarios			
	Entre operarios y oficiales			
	Entre operarios y mandos medios			
Uso de celular	Se utiliza el celular durante el horario de trabajo			
	Se utiliza el celular durante el horario del almuerzo			
Fumadores	Existe sectores destinados a fumadores			
	Poseen un tiempo establecido para ese fin			
Almuerzo	Existen turnos para dirigirse al comedor			

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

	Almuerzan todos juntos			
	Existe cercanía entre los trabajadores en el comedor			
Circulación de personas	Operarios dentro del taller			
	Operarios hacia oficinas administrativas			
	Operarios hacia el exterior de la fábrica			
	Mandos medios hacia el taller			

15.5. Anexo 5

APRECIACIÓN DE LA FORMACIÓN

FORMACIÓN: HABILIDADES DE GESTIÓN			
FECHA:	<u>Disertante:</u>		
EJES DE EVALUACIÓN	Muy Bueno	Regular	Malo
<i>Sobre el Contenido</i>			
¿La formación cubrió sus expectativas?			
¿Considera aplicables los conceptos vistos?			
En términos generales, el contenido estuvo...			
<i>Sobre la organización</i>			
¿El lugar fue apropiado?			
¿Los recursos utilizados fueron suficientes?			
En términos generales la organización estuvo...			



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“Plan de Capacitación Integral en pos de la profesionalización de una PyME familiar”

Comentarios y Sugerencias