



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

**“Propuesta de un modelo de formación orientado a mejorar el desempeño laboral
en una Pyme de Telecomunicaciones”**

Alumnas: Puglie Barrutia, Sofía
Saffe, Julieta

Docente Tutor: Lic. Martinez, Sergio Gabriel



Córdoba, 2017

ÍNDICE

Informe de aceptación del Proyecto de Grado	4
Dedicatorias y Agradecimientos	5
Glosario	6
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	7
<i>Presentación de la organización.....</i>	<i>9</i>
CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	15
<i>Identificación del problema</i>	<i>16</i>
<i>Justificación.....</i>	<i>17</i>
CAPITULO III: OBJETIVOS	18
<i>Objetivo general:.....</i>	<i>19</i>
<i>Objetivo específicos:.....</i>	<i>19</i>
CAPITULO IV: MARCO TEÓRICO	20
<i>Breve reseña histórica:.....</i>	<i>21</i>
Hacia una visión actual.....	22
<i>Formación de Personal</i>	<i>22</i>
Tipos de Formación:	23
Paradigmas de la Formación.....	28
Estructura de un modelo de Formación.....	29
Modelos de planificación de formación:.....	30
La formación en búsqueda de la legitimidad.....	31
La formación: ¿inversión o gasto?.....	34
<i>Gestión por Competencias</i>	<i>36</i>
Tipos de competencias.....	41
Polivalencia y policompetencia	42
Certificación de Competencias.....	44
<i>Gestión del desempeño.....</i>	<i>45</i>
Fases de la implementación de la gestión del desempeño	46

Beneficios de la gestión del desempeño	46
CAPITULO V: METODOLOGÍA	48
<i>Diseño Metodológico</i>	49
CAPITULO VI: DIAGNÓSTICO	51
<i>Sistematización de datos</i>	52
Entrevista individual a Gerencia General	52
Entrevista individual a Recursos Humanos.....	53
Entrevista individual a Gerencia de Operaciones	56
Entrevista grupal a Coordinadores de Proyecto.....	57
Entrevista grupal a Líderes de Cuadrilla.....	58
Cuestionario mixto a Técnicos de campo.....	59
<i>Conclusiones del Diagnóstico</i>	67
CAPITULO VII: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	71
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES	84
CAPITULO IX: BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	87
<i>Bibliografía</i>	88
<i>Referencias</i>	88
CAPITULO X: ANEXOS	91
<i>Anexo 1: Entrevistas</i>	92
<i>Anexo 2: Cuestionario a Técnicos de Campo</i>	95
<i>Anexo 3: Perfil de Puesto Líder de Cuadrilla</i>	97
<i>Anexo 4: Herramienta para Evaluar el Desempeño del Líder de Cuadrilla</i>	102
<i>Anexo 5: Definición de Competencia Conductual</i>	106
<i>Anexo 6: Fotos de trabajos realizados en la organización</i>	107



Informe de aceptación del Proyecto de Grado



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha:**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

Integrantes: Puglie Barrutia, Sofía; Saffe, Julieta. Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Sergio Gabriel Martinez

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: **Buteler, Constanza**

1er Vocal: **Urrutia, Raquel**

.....

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:

.....
.....
.....
.....

Dedicatorias y Agradecimientos

Dedicatorias

*A nuestras familias y amigos por el apoyo incondicional,
y a quienes estuvieron a nuestro lado a lo largo de este camino.*

Agradecimientos

*Al equipo de TCTech, que nos abrieron sus puertas y nos dedicaron su tiempo
para intervenir en su gestión.*

*A nuestro tutor Sergio Martinez, por su dedicación, paciencia
y seguimiento constante.*

*A nuestros profesores de la Facultad, que a lo largo de estos años nos han
compartido enseñanza, experiencia y aprendizaje.*

Glosario

- ✓ *Competencias*: características de personalidad y comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- ✓ *Gasto*: egreso o salida de dinero que una persona o empresa debe pagar para acreditar su derecho sobre un artículo o a recibir un servicio.
- ✓ *Inversión*: empleo de un capital en algún tipo de actividad económica o negocio, con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto, a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.
- ✓ *Legitimidad*: grado en que la estructura, actividades y prácticas de una empresa son coherentes con el contexto económico y social de la misma.
- ✓ *Misión*: propósito principal que justifica la existencia de la organización en la sociedad. Es el fin global de la organización, el cual debe estar en armonía con los valores y expectativas de las partes interesadas.
- ✓ *Modelo de Formación*: documento elaborado por la dirección de la empresa con la finalidad de asegurar el desarrollo de su personal por un período determinado.
- ✓ *Policompetencia*: capacidad de un individuo de desempeñarse con un elevado nivel de desempeño en su posición actual.
- ✓ *Polivalencia*: capacidad de un individuo para trabajar en puestos de trabajos diferentes respetando en cada uno de ellos los patrones de calidad y productividad.
- ✓ *PyME*: empresa pequeña o mediana en cuanto a dotación de personal, volumen de ingresos y valor del patrimonio. Su principal virtud es su tamaño.
- ✓ *Talento*: conjunto de dotes intelectuales conformados por los conocimientos y las competencias.
- ✓ *Valores*: sólidas y perdurables creencias y principios en los que se basa la compañía para tomar sus decisiones.

CAPITULO I: *INTRODUCCIÓN*

Actualmente, el área de Recursos Humanos en conjunto con otros departamentos de una organización, deben estar alerta y adaptarse constantemente a los cambios y transformaciones que se producen en el contexto global, para lograr los objetivos organizacionales.

Un aspecto que resulta fundamental analizar ante estas transformaciones, hace referencia a la formación del personal.

La formación en materia de los Recursos Humanos, puede constituir una gran ventaja competitiva en una organización, siempre y cuando se ajuste a las necesidades y los intereses del personal.

Se la puede considerar como un factor clave en el éxito de una empresa, para que las personas respondan de manera adecuada ante los cambios y desarrollen las competencias necesarias en el desempeño de sus tareas.

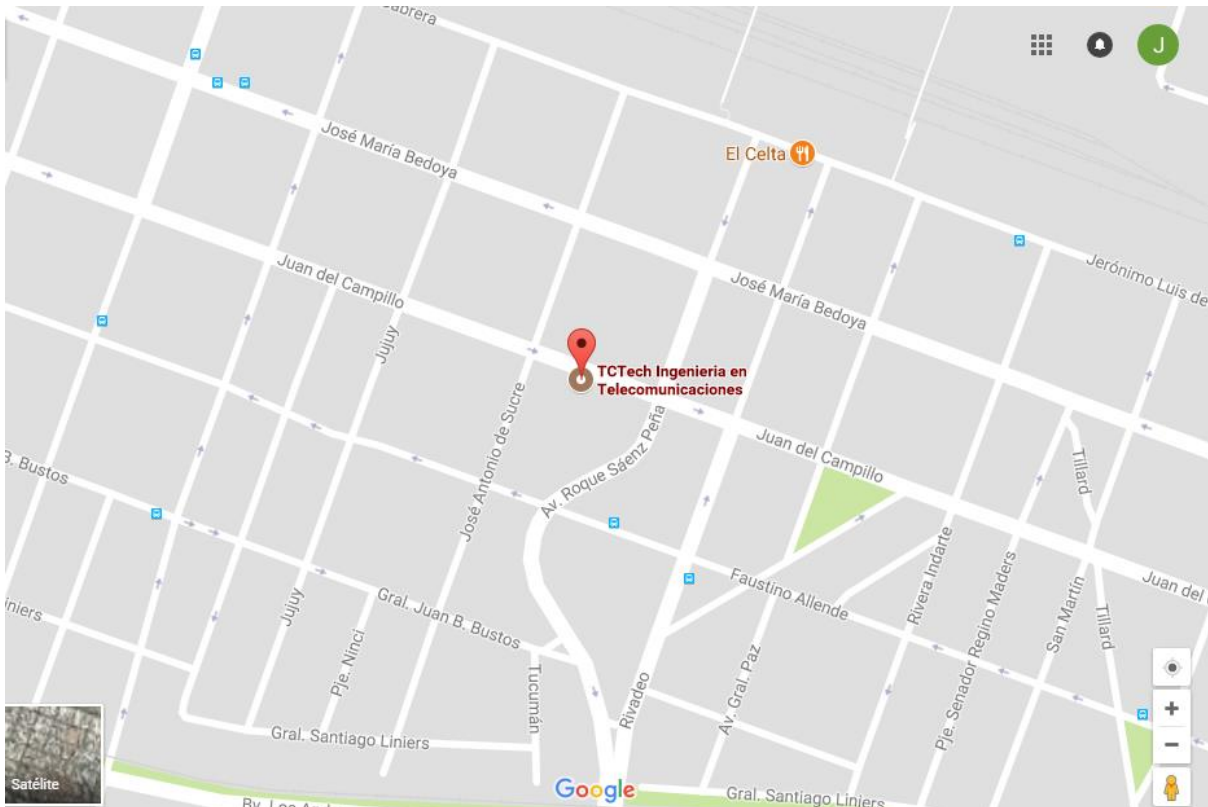
En un contexto en el cual la tecnología avanza rápidamente, es fundamental formar una ventaja competitiva consistente en recursos humanos altamente capacitados y actualizados a aquella, a fin de acompañar dicha evolución y distinguirse de la competencia.

Para la realización de este trabajo de intervención, analizaremos una PyME del rubro de las Telecomunicaciones llamada TCTech.

Presentación de la organización



La empresa elegida se encuentra dentro del rubro de las telecomunicaciones, ubicada en Barrio Cofico de la ciudad de Córdoba Capital.



Desde el año 2009, esta compañía tiene vida en el mercado ofreciendo servicios, los cuales se relacionan con la cobertura de red de diferentes zonas para cumplir con los requerimientos de sus clientes, tales como compañías de telefonía móvil y fija.

TCTech SRL es una empresa joven formada por Ingenieros en Telecomunicaciones y cuenta con todo el empuje que los nuevos emprendimientos requieren.

Durante estos siete años de vida, la empresa fue creciendo exponencialmente, no solo en cuanto a nómina de personal, sino en cuanto a calidad y excelencia en sus servicios. Ha incorporado en su línea de tiempo a numerosos clientes, con quienes ha tenido y sostiene una excelente relación.

La organización está compuesta por 40 colaboradores distribuidos en los diferentes puestos de la estructura, y es conducida por los tres socios fundadores.

TCTech está estructurada en áreas diferentes, cada una de las cuales cumple una función primordial para el óptimo funcionamiento del sistema en interacción, claro está, con el ambiente en el cual se inserta.

En la cúpula de la estructura se encuentran los tres socios fundadores quienes, a su vez, ocupan los siguientes niveles de gerencia. El área de Administración se compone del Gerente de Administración teniendo a cargo Asistentes, aprendices y Analista de Recursos Humanos. En equipo, llevan adelante los presupuestos de la empresa, las finanzas en general y todo el soporte administrativo que requiere el personal en campo, entre otras funciones. Paralelamente, Recursos Humanos se ocupara de tareas hard y soft, tendientes a generar programas que optimicen la gestión de sus recursos humanos.

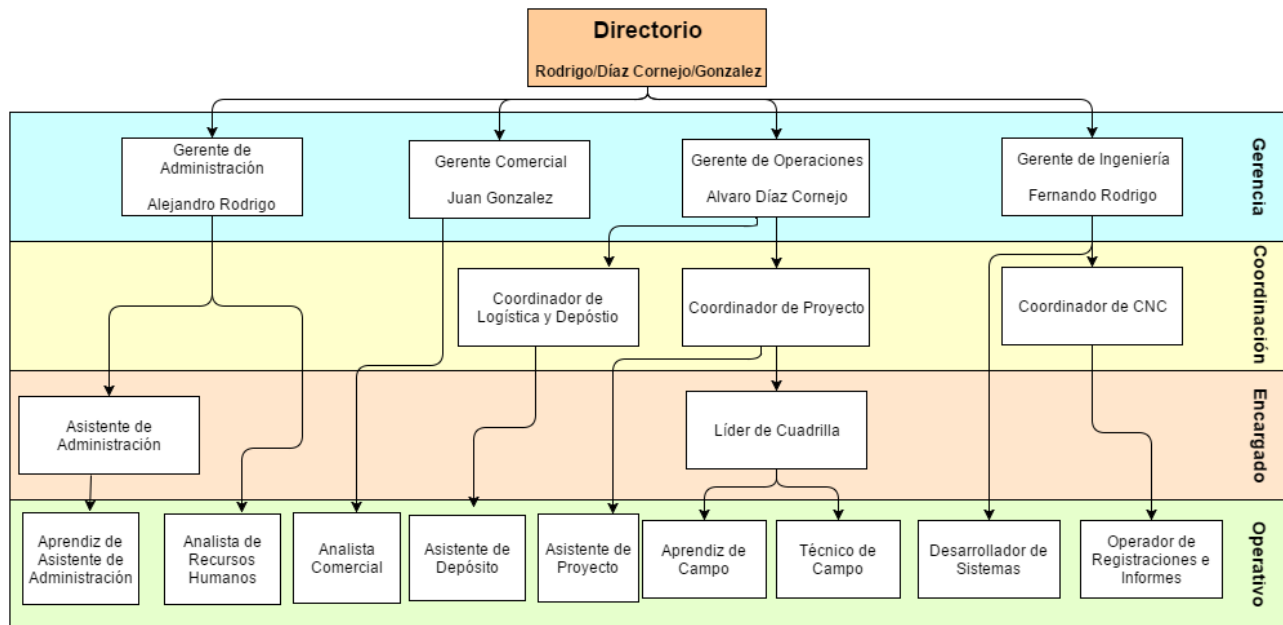
Por otro lado, presentamos el área Comercial, compuesta por un Gerente y asistido por un analista, quienes son el nexo entre el cliente y la empresa en sí; el área tomará las asignaciones de trabajo y buscará la forma de mantener el contacto fluido con diversos clientes, actuales y potenciales.

Siguiendo la línea de gerencia, nos encontramos con una de las áreas más voluminosas y casualmente de nuestro interés en la organización, el área de Operaciones la cual constituye el motor del negocio y compuesta por un Gerente, Coordinadores de Proyectos con Asistentes y Técnicos de Campo y Líderes de

cuadrilla por un lado y, por otro lado, Coordinador de Logística y Depósito en conjunto con Asistentes. El equipo desarrolla todo el soporte necesario para generar producciones y tiene relación directa con las ganancias. Desde planificar el proyecto, hasta ejecutarlo y auditarlo, simultáneamente con la ruta logística de materiales y herramientas que aplica según proyecto y cliente.

Por último, se estructura el área de Ingeniería, encargándose principalmente de sistemas internos de la organización y proyecto de CNC con uno de los clientes principales. El Departamento de Ingeniería es capaz de cumplir los más altos estándares de Calidad y Servicio exigidos. Se ha logrado poner totalmente a disposición sus recursos y así ofrecer, rápida y eficientemente, todos los servicios en gran parte del país.

A continuación, facilitamos el organigrama de la organización:



Organigrama TCTech, manuales vigentes.

Estos son algunos de los clientes que confían en la empresa:



En términos estratégicos, TCTech tiene definidas su Misión, Visión y Valores:

Misión:

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

Desde la óptica de RR. HH., es fundamental tener claramente definida la misión y velar por ella, comunicarla a los actores sociales de la empresa y de ese modo focalizar en la importancia del quehacer organizacional y de las razones, para que el personal se sienta parte de la empresa y de algún modo participe como dador de satisfacción de necesidades y expectativas de la gente y de las organizaciones de la sociedad en la que la empresa está inserta.

En nuestra opinión, la misión de la empresa resulta uno de los aspectos más importantes a definir ya que va a representar la finalidad de la organización, es decir, el porqué de su existencia. A pesar de que definirla sea algo sumamente necesario para que tenga validez y se pueda llevar a la realidad, es necesario formalizarla y darla a conocer a todos los niveles de la organización para que sus esfuerzos estén correctamente direccionados. Es muy común que la definición esté plasmada en la documentación de la empresa pero consideramos algo fundamental que estos conceptos no permanezcan ocultos sino que se lleven a cabo las tareas rutinarias teniendo en cuenta el aporte de estas al origen de la organización, a su finalidad. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

Con respecto a esto, la misión que declara TCTech es:

“Somos una empresa que brinda servicios de ingeniería en telecomunicaciones para empresas, con una constante adaptación a los cambios tecnológicos. Trabajamos para lograr la total satisfacción de nuestros clientes mediante una respuesta ágil y de calidad, contando para ello con Recursos Humanos altamente capacitados”.

Para lograr la Misión, se trabaja continuamente en el compromiso con sus clientes, RR. HH. y accionistas con el fin de satisfacerlos en sus necesidades y expectativas y optimizar permanentemente sus servicios y su sistema de calidad.

Visión:

La visión es una declaración acerca hacia donde se dirige la empresa y lo que puede llegar a ser en el futuro; aclara la dirección a largo plazo y la intención de su estrategia (Bohlander, Snell y Sherman, 2001). Constituye una fotografía de cómo quieren verse en un futuro, más precisamente los socios.

La visión de TCTech es:

“Ser una empresa líder en gestión y ejecución de proyectos de telecomunicaciones a nivel nacional, con proyección en Latinoamérica, diferenciándonos por la calidad del servicio brindado, a través de un equipo de personas calificadas y dentro de un buen clima laboral.”

Valores:

Siguiendo con los autores Bohlander, Snell y Sherman, los valores centrales son: sólidas y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones.

Los valores destacados de TCTech son:

- ✓ *Satisfacción del cliente:* brindando soluciones que el cliente necesita en tiempo y forma.
- ✓ *Servicios de calidad:* promoviendo el compromiso con la calidad de nuestros servicios en todos los miembros de la organización, distinguiéndonos así de la competencia.
- ✓ *Buen clima organizacional:* en donde las personas trabajen a gusto, y eso se vea reflejado en la motivación y el compromiso.
- ✓ *Trabajo en equipo:* fomentando el compañerismo, respeto y comprometidos con la propia seguridad y la del resto de equipo.
- ✓ *Formación permanente:* garantizando la adaptación a los recambios tecnológicos del rubro.

CAPITULO II: *IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN*

Identificación del problema

Al analizar la situación global de la organización, observamos que la empresa es reconocida por brindar excelentes servicios de calidad en su resultado final, pero con algunas dificultades en el proceso para obtenerlo.

A través de resultados que arrojan diferentes indicadores, se puede observar que algunas de las competencias técnicas y conductuales inherentes al puesto no se cumplen.

En esta empresa, detectamos una ausencia de concientización y falta de aplicación de un modelo de formación para los técnicos y líderes de campo, reflejada en una carencia de compromiso por parte de los directivos a la hora de brindar respuestas ante propuestas referidas a formación del equipo en campo. Esto genera impactos negativos en el desempeño laboral de ambos, además de producir numerosas consecuencias negativas tales como desempeños ineficientes observados en los resultados de las evaluaciones de desempeño semestrales; trabajos mal realizados, re trabajos y desperdicio de tiempo, observados en los indicadores mensuales calculados por proyecto; costos; y dificultades de crecimiento y categorización, debido a que se percibe una desactualización de la herramienta utilizada para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Pudimos recoger esta información gracias a una de las integrantes del proyecto que forma parte del equipo de trabajo de TCTech como Analista de Recursos Humanos, lo que nos ayudó a la hora de recolectar datos. De esta manera, pudimos obtener un panorama general de la situación de la organización.

Justificación

Se optó por analizar una PyME ya que presentan algunas fortalezas tales como flexibilidad, innovación y creatividad.

TCTech presenta características similares y se encuentra en auge de crecimiento, razón por la cual resulta interesante realizar propuestas de mejora que se incorporen posiblemente en su política organizacional.

Cleri (2013) señala al respecto que las pequeñas empresas tienen como principal virtud su tamaño. Se permite con ello abordar aquellas actividades que no pueden ser realizadas por las firmas de mayor tamaño; les brinda agilidad, flexibilidad y reflejos que son fundamentales para superar las contingencias de un mercado complejo y de veloces transformaciones.

Conducir una PyME no es tarea fácil y la austeridad de la gestión no da tiempo para incorporar competencias o mejorar las habilidades directivas imprescindibles para alcanzar el nivel requerido de eficacia y eficiencia.

Este trabajo de intervención tiene como finalidad proponer un modelo de formación que sirva como herramienta para obtener un mayor nivel de desarrollo de las competencias y mejorar altamente el nivel de desempeño laboral, obteniendo resultados de calidad y distinguiéndose así sobre sus rivalidades. De esta manera, se creará conciencia en todas las personas que son conductores en la organización respecto a la importancia de la implementación de aquel modelo.

CAPITULO III: *OBJETIVOS*

Objetivo general:

Diseñar un modelo de formación basado en las necesidades del personal técnico, que resulte en una mejora del desempeño de los mismos, lo que aportará al logro de los objetivos de la organización.

Objetivo específicos:

- ✓ Conocer en profundidad las necesidades del personal técnico para adaptar el diseño futuro del plan de formación a aquellas.
- ✓ Dar a conocer la importancia de la formación en el desempeño y los posibles resultados a lograr al aplicar un modelo de formación específico.
- ✓ Investigar los distintos modelos de formación propuestos por diferentes autores, de manera tal que se pueda elaborar un plan aplicable a los requerimientos de la organización.

CAPITULO IV: *MARCO TEÓRICO*

Breve reseña histórica:

En realidad, la capacitación existió siempre. En cualquier caso en que alguien llega a hacer algo que antes no sabía, existe algún proceso educativo que permite que tal cosa suceda. (Blake, 2008, p. 13).

La formación de los hombres sin oficio comenzó con un gran número de inmigrantes, quienes carecían de habilidades que les permitiesen una rápida colocación en el mercado de trabajo. Las autoridades tomaron muy en cuenta este aspecto y especificaron por medio de un artículo en la ley, que debía ofrecérseles capacitación.

Para ello, se ofrecían clases de albañilería, carpintería, panadería, herrería y algunas tareas rurales. No se conoce muy bien cómo hacían este trabajo, pero es evidente que debieron resolver cosas inevitables como las dificultades idiomáticas, ya que la mayoría de los recién llegados no hablaban castellano. Ante esta situación, se contó con la colaboración de inmigrantes anteriores que se ofrecían a capacitar en sus propios idiomas de origen a sus compatriotas.

Estas circunstancias nos hacen pensar que tales clases pudieron haber carecido de rigor técnico en lo que hace a la metodología de aprendizaje, pero no cabe ninguna duda de que todas estas dificultades fueron superadas por un gran compromiso con las personas.

Tal vez esta historia nos enseñe poco desde el punto de vista de las estrategias y técnicas educativas, pero no hay ninguna duda que nos enseña sobre las actitudes abarcadas en los procesos de aprendizaje y nos convoca a destacar la solidaridad de aquellos instructores improvisados que formaron a sus compatriotas sin pensar en que generaban competidores. (Blake, 2008).

Hacia una visión actual

Tal como remarca Casanova (2003), las nuevas exigencias dentro de las organizaciones de servicios, así como en el mercado de trabajo, se suman a los rápidos cambios tecnológicos. Esto hace que los trabajadores no sólo deban estar continuamente calificándose para enfrentar situaciones laborales cambiantes, sino que también se constituye en una exigencia ineludible la permanente actualización para relacionarse con entornos tecnológicos que se modifican con una alta frecuencia.

Esto es así porque el conocimiento adquiere una centralidad con relación a otros factores productivos como la tierra, los bienes de capital o la tecnología. En tal sentido, se advierte que la formación profesional es un vehículo privilegiado para acceder a dicho conocimiento y difundirlo.

Actualmente, las empresas que aspiren a permanecer competitivas deben invertir sistemáticamente en la formación de su personal, así como los trabajadores deben procurarla de forma permanente y exigirla.

En la medida que la formación profesional es un factor central dentro de las estrategias de competitividad y productividad de las empresas, también es exigencia que se le plantea a los trabajadores, y su derecho para mejorar su potencial y mantenerlo.

Formación de Personal

La única variable estratégica de cambio de que dispone un director o responsable de recursos humanos es la formación. Pero una formación que responda a los objetivos estratégicos de la empresa, a la cultura de la organización y a los paradigmas formativos. (Fernández & Salinero, 1999, p. 183).

De acuerdo a un estudio realizado por Salinero Martín & Muñoz Castellanos (2007), en la Universidad de Castilla, La Mancha, publicado en *Universia Business Review*, toda empresa intenta identificar, atraer, mantener y desarrollar a aquellos empleados capaces de generar recursos y capacidades empresariales, las cuales forman una posición ventajosa en el mercado. Para ello, será necesaria una adecuada Gestión de Recursos Humanos que contemple la formación como inversión para el capital humano. Tal formación deberá ser una actividad continua, actividad planificada y acorde siempre a las necesidades de la empresa, e incluyente de los objetivos estratégicos de la misma.

Se cita a Pfeffer (1994,1998), en cuyos trabajos se mencionan las siete prácticas de recursos humanos exitosas y necesarias para formar ventaja competitiva; entre ellas se incluye la formación. Diferentes estudios empíricos han demostrado a la formación como la mejor práctica de recursos humanos.

Tipos de Formación:

Según Martínez (2017), se distinguen cuatro tipos de formación:

- ✓ Adoctrinamiento: es un tipo de formación dirigido a transmitir valores, reglas y normas a las personas.
- ✓ Adiestramiento: es un tipo de formación que procura que la persona adquiera las competencias técnicas relacionadas a su posición.
- ✓ Capacitación: es un tipo de formación orientada a que las personas adquieran las competencias comportamentales de su puesto actual.
- ✓ Desarrollo: tipo de formación en donde las personas adquieren las competencias técnicas o conductuales de un puesto de trabajo que podría ocupar en el futuro. Para ser considerado desarrollo, el colaborador deberá tener oportunidades reales de ocupar una posición en algún momento.

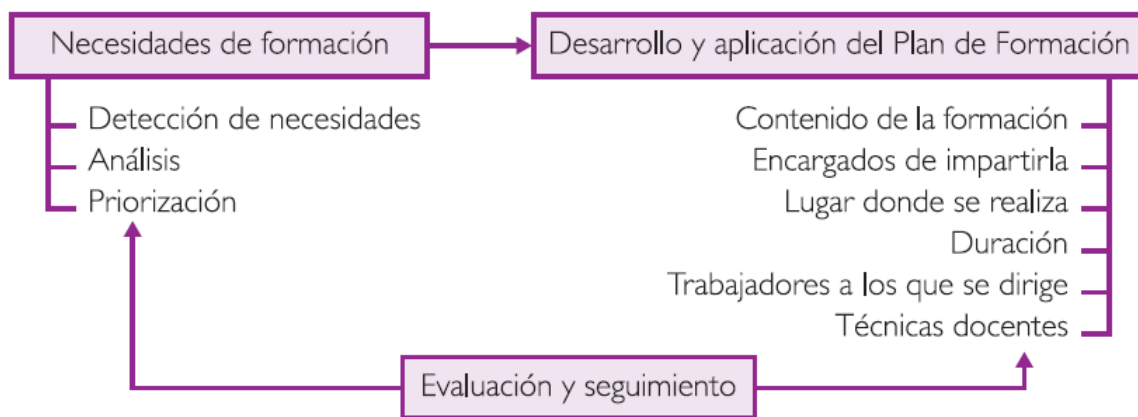
Volviendo al estudio nombrado anteriormente, se resalta que, para que la formación sea eficiente, se deben detectar las necesidades de antemano y establecer quién, cuándo, dónde y cómo debe formarse, afirmando de esta

manera que todo accionar de formación debe respetar un orden; se acerca de esta manera al concepto de Plan de Formación.

Más precisamente, la formación debe abarcar una secuencia programada de eventos que constituyen un proceso continuo, sin olvidar que el objetivo primario de la misma es contribuir a las metas globales de la empresa de forma que es imprescindible lograr la conexión entre los objetivos estratégicos y los programas de formación.

El proceso de formación se compone de tres etapas, tal como indica el esquema:

El proceso de formación,



Fuente: Adaptado de Goldstein (1993), Solé y Mirabet (1997), Gómez-Mejía et al. (2002) y Sarramona (2002).

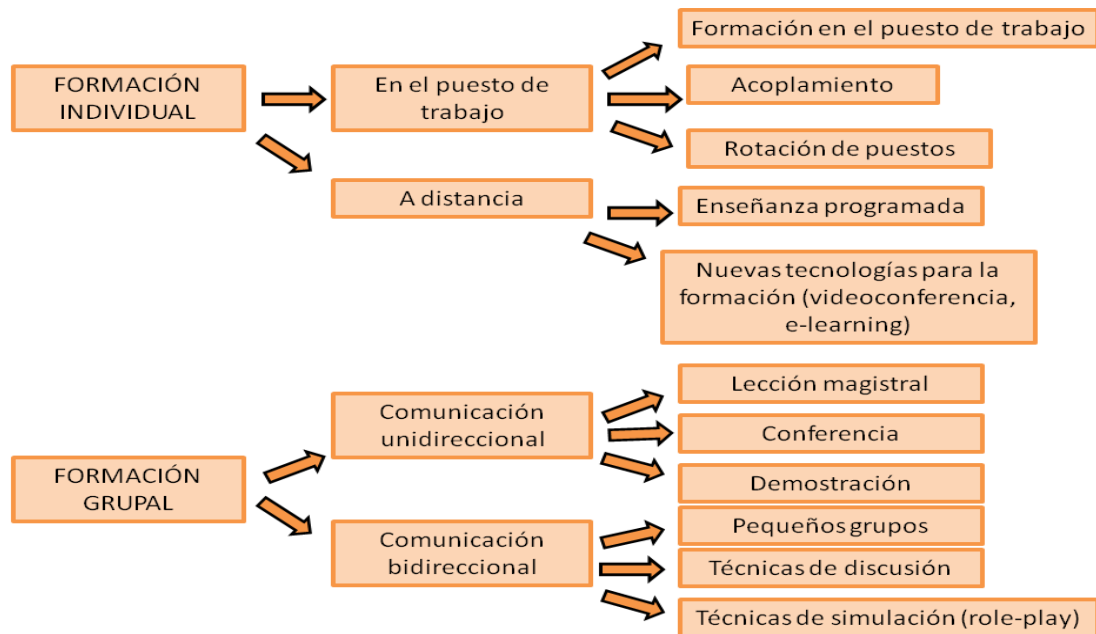
UNIVERSIA BUSINESS REVIEW-ACTUALIDAD ECONÓMICA | CUARTO TRIMESTRE 2007 | ISSN 1698-5117

Se detalla en forma breve en qué consiste cada una de estas etapas, comenzando por la *detección de necesidades* y corroborando que el bajo rendimiento es atribuible indefectiblemente a una falta de formación.

Siguiendo el esquema, se continúa por el *desarrollo del plan*. Todo plan de formación debe componer de al menos seis características: ser estratégico, global, participativo, obligatorio, dinámico y rentable.

Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos, dentro del desarrollo del plan:

- ✓ Contenido de la información: se distingue la formación general, como aquellos conocimientos que serán de utilidad para mejorar la productividad futura de la empresa y, formación específica, haciendo referencia a la enseñanza teórica y práctica aplicable al puesto de trabajo actual o potencial del colaborador, y la cual ofrece cualificaciones que no son transferibles.
- ✓ Encargados de impartirla: analizar si se utilizarán recursos humanos internos para formar o se recurrirá a una formación externa.
- ✓ Lugar donde se realiza: dentro del puesto de trabajo o fuera de él, analizando ventajas y desventajas de cada alternativa.
- ✓ Duración: referido a cuánto debe durar y en qué momento se imparte.
- ✓ Trabajadores a quienes se dirige: en una gestión basa en competencias, los resultados que arrojen las evaluaciones de desempeño, determinarán a qué personas deberá dirigirse tal o cual formación.
- ✓ Técnicas: individuales o grupales. A continuación, algunas de las técnicas utilizadas para cada una de ellas:



Por último, es importante tener en cuenta la *evaluación y seguimiento* del plan. En esta instancia se compara lo ejecutado con los objetivos planteados a fin de efectivizar el resultado del plan de formación y medir los gaps que pudiera existir.

En el artículo de referencia se cita a Kirkpatrick (1994), quien propone un modelo de evaluación consistente en cuatro etapas: reacción, aprendizaje, conducta y resultados.



Los primeros dos niveles o etapas se relacionan con la actitud de los colaboradores frente a la formación y la medición del aprendizaje, respectivamente. Los últimos dos niveles tienen que ver con la medición de la transferencia de lo adquirido en la formación al puesto de trabajo y sobre el impacto que causa en la organización. Esta etapa constituye un eslabón fundamental para retroalimentar el proceso de formación.

Desde otra perspectiva, Fernández & Salinero, en su publicación *El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas*, afirman que el diseño de un plan de formación en las organizaciones se configura como una de las alternativas estratégicas que posee la misma para desarrollarse, crecer y ser más competitiva en los mercados. La utilización de uno u otro por parte de las empresas estará en función de sus

objetivos estratégicos, demandas de formación, cultura organizativa e intereses particulares.

Las nuevas tecnologías, los desafíos procedentes de la competitividad de los mercados y los cambios organizativos son algunos factores que hacen necesaria la formación continua del personal de una organización.

En el artículo se cita a Solé y Mirabet (1997), quienes resaltan que un Plan de Formación es un documento elaborado por la dirección de la empresa con la finalidad de asegurar el desarrollo de su personal por un período determinado. El modelo se incluye dentro de la estrategia de la empresa y debe incluir:

- ✓ El público a quien va dirigido.
- ✓ Las acciones formativas necesarias
- ✓ El presupuesto.
- ✓ Los resultados esperados.
- ✓ Cómo se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación.

Ucero (1997), afirma que el plan de formación deberá adecuarse a la proyección de las políticas organizacionales, concretándose en diferentes acciones de planificación que identifican la estructura de la organización:

- ❖ Plan estratégico de la empresa: incluye los recursos materiales, humanos y tecnológicos que necesita la organización.
- ❖ Plan estratégico de recursos humanos: incluye los planes de empleo, relaciones laborales, selección y evaluación de personal, desarrollo de recursos humanos, comunicación interna y salud laboral.
- ❖ Plan estratégico de formación: se recogen las líneas estratégicas, los recursos disponibles y el número de personas a las que se quiere llegar.
- ❖ Política de formación: se encuentran las necesidades prioritarias.

- ❖ Plan anual de formación: incluye una introducción, la política de formación, los objetivos generales, la detección de necesidades, los programas por áreas concretas, el presupuesto global necesario y la evaluación.

Paradigmas de la Formación

Los autores del artículo último mencionado, afirman que la formación laboral puede adoptar diferentes enfoques según la cultura de la organización analizada. Si la cultura apoya a la formación y la considera útil y necesaria, ésta se desarrollará de muy diferente manera a como se desarrollaría si la cultura de la empresa fuese contraria a la formación. De esta manera, podemos hablar de diferentes paradigmas de formación en función de la cultura a la que pertenecen.

Castillejo, Sai-ramona y Vázquez (1988), citado en el artículo, clasifican los diferentes paradigmas de formación:

- ❖ El paradigma I, de desarrollo de la competencia, entiende la formación como inversión y como desarrollo y la realiza en función de los recursos personales de desarrollo empresarial. Se trata de la formación de expertos, la formación para la innovación.
- ❖ El paradigma II se refiere al perfeccionamiento y, desde una perspectiva de desarrollo y gasto, entiende la formación como un incremento del capital humano de los trabajadores, como una herramienta para obtener un personal crítico y preparado.
- ❖ El paradigma III, de adaptación al puesto de trabajo, ve la formación como gasto y adaptación. Se trata de las acciones formativas específicas para una nueva actividad laboral, para la introducción de una técnica nueva.
- ❖ El paradigma IV, de promoción y reciclaje, entiende la formación como una inversión para la adaptación. Se trata de la formación paralela a una carrera de desarrollo personal y de la formación en situaciones de reconversión.

Estructura de un modelo de Formación

Fernández & Salinero afirman que el diseño de un Plan de Formación se convierte en una labor de gestión del conocimiento con tres metas globales:

- Generar el desarrollo y optimización de la empresa.
- Favorecer un adecuado clima de trabajo.
- Potenciar las posibilidades personales, profesionales y laborales de las personas que conforman el equipo humano de la organización.

Con tal misión debe fomentarse la implicación de todos los niveles de la empresa, tanto la Alta Dirección, como el personal de línea, los jefes inmediatos y los empleados; existiendo una auténtica comunicación entre todos ellos, tanto si se constituyen en organizadores de la formación como si son participantes en la misma. Este conjunto de actividades debe ser promovido desde del Departamento de Recursos Humanos, Personal o Formación y ha de convertirse en una tarea habitual dentro de la empresa.

Por otro lado, los autores proponen una estructura de un modelo de formación, en el cual destacan de suma importancia:

- ✓ Identificar las políticas de formación de la empresa.
- ✓ Detectar y priorizar las necesidades más relevantes.
- ✓ Implicar este proceso en los objetivos estratégicos de la compañía, en su cultura y paradigmas de desarrollo, así como en los procesos de innovación y cambio, siempre desde una perspectiva de resultados positivos.
- ✓ Formular los objetivos a alcanzar.
- ✓ Planificar operativamente los contenidos, las actividades y el método.
- ✓ Identificar a los formadores, controlar la organización (condiciones, lugares y tiempos), la duración de las acciones, el presupuesto necesario y los recursos disponibles y requeridos.
- ✓ Comunicar el Plan al personal con poder decisorio (Alta Dirección y línea media) y al personal implicado (formadores y participantes).

- ✓ Establecer las líneas de ejecución, manteniendo un seguimiento constante del proceso de desarrollo, un control riguroso y un análisis de los imprevistos.
- ✓ Evaluar el Plan, considerando la evaluación como un análisis continuo y constante de la planificación de la formación.

Por último, autores concluyen que el diseño de un Plan de Formación así concebido, abre una puerta a la formación como instrumento de cambio y mejora y orienta la política empresarial hacia la organización autocualificante, aquella que busca en el conocimiento y en el aprendizaje las herramientas para el progreso y la competitividad.

Modelos de planificación de formación:

Fernández & Salinero (1999), proponen tres modelos clásicos de la planificación de la formación:

- ✓ Administrativo, basado en la evaluación continua.
- ✓ Sociológico, orientado a los participantes.
- ✓ Económico, centrado en la rentabilidad.

	Modelo administrativo	Modelo sociológico	Modelo económico
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación continua. • Mejora de la eficacia de la organización. • Búsqueda de la eficiencia técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Basada en los participantes. • Busca relacionar la planificación de la formación con las demandas del mercado. • Formación como factor de cambio y desarrollo personal y profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Basado en la rentabilidad. • Dimensión económica de la formación. • Formación como inversión rentable. • Papel de la formación en el desarrollo socio-económico.
Peculiaridades	Control exhaustivo del proceso formativo.	Orientación al desarrollo completo de los participantes.	Rentabilidad económica como meta formativa.
Destinatarios	Organizaciones preocupadas por el proceso de formación.	Organizaciones preocupadas por el aprendizaje de los participantes.	Organizaciones preocupadas por el valor económico de la formación.

La formación en búsqueda de la legitimidad

Analizando un estudio realizado por Aragón Sánchez & Esteban Lloret (2010) en la Universidad de Murcia, España, publicado en *Universia Business Review*, se considera que son muchas y continuas las transformaciones económicas,

tecnológicas y sociales que han llevado a la aparición de un nuevo paradigma del mundo económico. En este sentido, los recursos humanos, y particularmente su capacitación, son un elemento esencial para la competitividad y el éxito de las empresas.

Esta investigación tiene como objetivo comprobar si las empresas buscan algo más que mejorar sus resultados y su competitividad cuando hacen formación. Se observa, con una muestra de importantes empresas españolas, que las organizaciones cuando realizan formación buscan, además de mejorar sus resultados, mejorar también su legitimidad.

En el artículo se cita a Alavi y Leidner (2001), quienes afirman que, según la literatura, la formación de los empleados es una de las variables críticas para la obtención de ventajas competitiva y de mayores rentas económicas, reconociendo su capacidad para favorecer la creación y difusión de conocimiento.

Por otro lado, Aragón Sánchez et al. (2010) afirman que la participación en diferentes cursos de formación reduce el absentismo voluntario, mejora la satisfacción del cliente, y tiene efectos positivos sobre la calidad y el compromiso organizacional.

Como se planteó al comienzo, esta investigación busca comprobar si existen otros factores que influyan en la realización de acciones formativas, además de buscar la mejora de la eficiencia de las organizaciones.

En primer lugar se cita a Barney (1991), quien considera a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades, y entiende que la capacitación y formación del personal contribuye a la rentabilidad empresarial. Pero no sólo el conocimiento individual es fuente de ventaja competitiva, sino que también lo es el conocimiento colectivo de la organización, donde la formación juega un papel clave como incentivo para mantener el conocimiento de la empresa, evitando que trabajadores con conocimientos críticos se marchen de la misma.

En segundo lugar, se cita a Becker (1993), quien pone de manifiesto la importancia que tiene el desarrollo del factor humano para el crecimiento económico general, lo que permite explicar el valor que se le otorga a la formación como herramienta para el desarrollo del factor humano y para la competitividad empresarial.

Como se observa, estos enfoques aportan una visión económica de la creación de ventajas competitivas sostenibles, dado que se considera que las organizaciones se orientan a la mejora de sus resultados.

Por otro lado, la investigación analiza otra perspectiva que implica incorporar elementos que no han sido tenidos en cuenta en el análisis del comportamiento de las organizaciones, denominados planteamientos institucionales como determinados actores, valores culturales y creencias que pueden ser fuente de presiones para el comportamiento de las organizaciones y, en consecuencia, implica nuevos objetivos como la legitimidad.

Ante esta nueva perspectiva, Scott (2001, citado en Aragón Sánchez et. al., 2010) entiende a la legitimidad como el grado en que la estructura, actividades y prácticas de una empresa son coherentes con el contexto económico y social de la misma.

Además, se nombra a Meyer y Rowan (1977), quienes afirman que la legitimidad es la forma en que las organizaciones buscan adecuarse a las expectativas sociales externas e internas para ganar aceptación, siendo precisamente esta aceptación la que facilita el éxito y la supervivencia de las organizaciones.

Como conclusión final, se puede afirmar que las empresas, al realizar formación, no buscan solamente mejorar sus indicadores de productividad, calidad y resultados financieros, sino que también buscan incrementar su legitimidad, y que se produzca un cambio en la actuación de las empresas al diseñar sus programas formativos.

La formación: ¿inversión o gasto?

Tal como menciona Puchol (1995, citado en Fernández & Salinero 1999):

A excepción de las empresas multinacionales y de las grandes empresas nacionales, que en general invierten sumas bastante importantes en la formación de sus recursos humanos, existen en España muchas empresas, generalmente de propiedad familiar y/o de tamaño medio y pequeño, que no dan formación a su personal. Ni siquiera un breve adiestramiento de acogida. Si se les pregunta a estos empresarios quién enseña a los nuevos trabajadores, no es infrecuente que respondan que aprenden los unos de los otros. Aprender los unos de los otros es, por cierto, el más ineficiente y caro sistema de formación, pero algunos empresarios no lo han entendido así. En otras ocasiones vemos que la formación es considerada como un lujo que podemos permitirnos sólo cuando los negocios van boyantes, pero cuyo presupuesto se restringe o se suprime por completo cuando las cosas no van tan bien. La formación se considera, en consecuencia, como un efecto de los beneficios, en lugar de una causa de los mismos. (p. 187)

Siguiendo al autor recientemente mencionado, se concluye que cuando no se brinda formación se producen consecuencias tales como, baja productividad, poca calidad, mala atención a los clientes, se desperdicia materia prima o se infrutiliza el equipo o las máquinas. De igual modo, se producen fallas en las instalaciones y equipos. Además, se producen gastos sociales que la escasez de formación conlleva: ausentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, bajas por invalidez, incluso muertes.

Consecuentemente, se puede afirmar que la formación es una inversión a mediano plazo, incluso a largo plazo, cuyo presupuesto debe ser asignado con el

mismo cuidado que requiere cualquier otra partida que contribuya al desarrollo futuro de la empresa.

En opinión de Gélinier (1983, citado en Fernández & Salinero 1999), la formación debe considerarse como una doble inversión rentable: además de ser una inversión para la empresa, la formación es también una inversión para la persona que se forma.

Salinero Martín & Muñoz Castellanos (2007), llegan a algunas conclusiones que aluden que a partir de la década de los noventa comenzó a alcanzarse un nivel elevado de consenso a escala internacional en cuanto al hecho de que más y mejor formación conduce a mayor productividad y, consecuentemente, logra crecimiento económico. La globalización ha llevado a contemplar la ventaja competitiva como un producto del factor humano más que del capital físico. Asimismo, las nuevas tecnologías han cambiado las reglas de la competición haciendo emerger una nueva economía basada en el conocimiento. En este escenario, la formación y el aprendizaje de los trabajadores deben contemplarse en las organizaciones como un proceso continuo (Ashton y Felstead, 2003 citado en Salinero Martín & Muñoz Castellanos, 2007).

En el último tiempo, esta nueva situación ha llevado a la gerencia de las empresas a considerar la planificación de la formación como uno de los objetivos claves de las organizaciones. Hoy en día es un activo importante de la empresa que podrá rentabilizarse a corto y medio plazo, contemplándose de esta forma como una inversión y no como un gasto. Este carácter de inversión justifica la necesidad de una adecuada planificación del proceso formativo (Sastre y Aguilar, 2003 citado en Salinero Martín & Muñoz Castellanos, 2007).

Se resalta la necesidad de contemplar la formación como un proceso continuo y con carácter proactivo. Para ello, la gerencia de las empresas debe ser consciente de la prioridad de anticiparse a los constantes cambios del entorno.

Por otro lado, se recomienda llegar al máximo nivel de descentralización haciendo responsable al propio empleado de su formación y desarrollo, debido a que en muchas ocasiones él conoce mejor que nadie sus carencias formativas.

Se sugiere por último, que desde recursos humanos, como responsable de brindar el soporte en la formación y desarrollo, no minusvalore la capacitación de los mandos más bajos, y que elabore un plan integral de formación en la que se incluyan todos los niveles jerárquicos.

Tal como se mencionó en reiteradas oportunidades, la formación crea ventaja competitiva, y la competitividad hace referencia a las competencias técnicas y conductuales, tanto grupales como individuales, que un individuo debe poseer para adecuarse a cierto perfil.

Gestión por Competencias

Según Alles (2005), el término Competencias hace referencia a las características de personalidad y comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Las competencias se conforman por las características de personalidad que vehiculizan el éxito; no representan cualquier característica de personalidad sino solo aquellas que llevarán a una persona a tener una performance superior o de éxito. Por lo tanto, se está hablando de talento.

El talento es el conjunto de dotes intelectuales de una persona y en la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos.

Una persona que trabaja posee, aún sin proponérselo, un conjunto de conocimientos que podemos nombrar A y una serie de competencias que

podemos denominar B. Entre los conocimientos se pueden mencionar desde los específicos que tengan que ver con los estudios de esa persona, hasta una serie de conocimientos que no necesariamente usará en su tarea cotidiana. Lo mismo sucede con las competencias: cada persona posee un conjunto de competencias, algunas de las cuales usará para su trabajo y otras no le serán necesarias.

En este marco y con otras palabras, Alles (2002) propone un modelo de gestión basado en competencias, ¿y cómo define a la competencia? Como todo aquel comportamiento o característica de la personalidad que influye sobre el desempeño y que para ser evaluadas, es necesario contrastar con cada perfil de puesto en particular.

Se menciona a las competencias de conocimiento y de gestión, diferenciándolas a las primeras como competencias técnicas, más fáciles de detectar, y las segundas, competencias de gestión, como competencias conductuales, un tanto más difícil de evaluar o percibir a simple vista.

Por nombrar algunos ejemplos, encontramos dentro de conocimientos técnicos a la informática, la contabilidad financiera, idiomas, entre otras. Ejemplos de competencias conductuales son la iniciativa, la autonomía, el trabajo en equipo, la orientación al cliente, entre otras.

Este modelo propuesto por Alles también es aplicable para el subsistema de selección, en donde se evalúan competencias del postulante. Se sugiere comenzar evaluando el conjunto de características técnicas, ya que por lo general suelen ser excluyentes al momento de la decisión. Una vez superada dicha etapa, los candidatos serán evaluados en sus características más profundas.

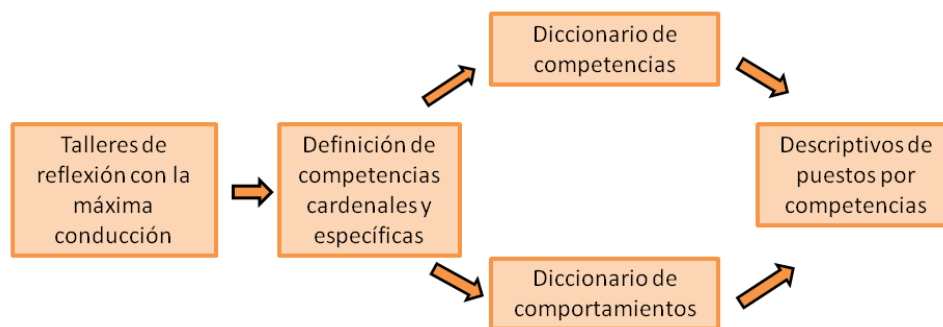
Según De Ansorena Cao (1996), existen diferentes técnicas para evaluar las competencias conductuales. Una de ellas se denomina *entrevista focalizada* cuyo propósito es evaluar la adecuación o no del postulante a una determinada posición. Este método se basa en indagar en profundidad situaciones específicas de experiencias laborales previas, con el fin de analizar su reacción ante éstas,

con preguntas tales como: ¿qué pasó?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿con quién?, ¿cómo?, entre otras.

Otra técnica propuesta por el autor mencionado, se denomina *Assessment Center Method* o *Evaluación Situacional*, que consiste en exponer al postulante frente a una situación particular o problema similar al que podría enfrentar en el puesto de trabajo a ocupar, con el objetivo de observar su comportamiento analizando sus habilidades, destrezas y competencias que pone en juego al momento de resolver la situación presentada y los impulsos conductuales que caracterizan su actuación.

Para definir un modelo basado en competencias, es necesario contar con amplia información previa, tal como el plan estratégico, la misión y la visión. En tal sentido, las competencias siempre rondarán y se relacionarán en torno a la estrategia de la organización.

El próximo paso para avanzar en la definición de competencias, es involucrar y hacer partícipes a los directivos de la organización, cumpliendo estos pasos:



*La metodología de Martha Alles Capital Humano,
 Desempeño por competencias.*

Alles (2002), distingue al respecto entre competencias cardinales como aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización a lo largo y a lo ancho; y, competencias específicas, dependiendo de cada puesto en particular.

En las descripciones de puesto, es fundamental que estén asignadas las competencias tanto específicas como genéricas o cardinales. Para esto, es fundamental haber establecido previamente un diccionario o catálogo de competencias que incluya la definición de cada una así como los grados de desarrollo de aquella, con indicadores que evidencien el cumplimiento con ejemplos de comportamientos observables.

Entendiendo que la competencia define una capacidad que deviene de comportamientos, se remarca nuevamente la importancia de definición de niveles de cada competencia. Esto es, en ejemplo, un jefe puede decirle a su colaborador qué es lo que se espera de él, tal vez una máxima u óptima iniciativa; claro que esto enmarcado siempre dentro de ciertos límites.

No existe un diccionario de comportamientos universal estándar aplicable para todas las organizaciones, sino más bien, existe un diccionario elaborado a medida para cada organización.

Una vez definidas las competencias con sus grados de desarrollo, se realiza la asignación de competencias a puestos en donde los directivos deberán preguntarse qué tipo de competencia requiere cada puesto.

El modelo propuesto por Alles desarrolla la elaboración de dos documentos por separado, por un lado las competencias con su definición, y por el otro, un Diccionario o Catálogo de comportamientos, con ejemplos de eventos comportamentales observables.

Tal como menciona Alles, (2002):

- ✓ Las competencias definen características de la personalidad (capacidad para hacer las cosas de una

determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con una performance superior; por ello en los descriptivos de puesto se indican las competencias así como las otras capacidades (conocimientos) que cada posición requiere: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia requerida, etc.

✓ Los comportamientos son indicadores que permiten la medición de las competencias.

Daniel Goleman (1999, citado a en Alles, 2006) en su libro *La inteligencia emocional en la empresa*, relaciona algunos de sus conceptos con la gestión basada en competencias. Tal autor alude a que las reglas de juego están cambiando. Ya no se juzga o selecciona en base a preparatorias, experiencia, títulos, sino más bien por cómo nos manejamos a nosotros mismos y cómo somos con los demás. Esta regla no solo aplica a la hora de decidir la incorporación de personal, también contribuye a la toma de decisión en cuanto a retención de talento, promoción y desarrollo. Al coeficiente intelectual se agrega el tinte del coeficiente emocional. El poder hacer, que se deriva de la educación y experiencia, se complementa con el querer hacer, marcado por la motivación para el logro y deseo de asumir responsabilidades. Al respecto, el autor remarca que la inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos; por el contrario, significa saber manejarlos de modo tal de poder expresarlos adecuadamente y con efectividad.

Continuando con el modelo de formación por competencias propuesto por Alles, se refiere que la definición de competencias no puede dejarse en manos de un nivel menor dentro de la organización. Los diccionarios de competencias son tan infinitos como la imaginación de distintos especialistas.

Además, a la hora de definir competencias, es necesario comprender que la visión de las mismas es dinámica, ya que dependerá siempre del puesto, de su

evolución y de la persona que las posea o desarrolle; esto acompañando los cambios de un sistema abierto como la organización

Según el modelo, y a modo de síntesis, existen distintos pasos para definir las competencias, entre ellos: la definición o revisión de visión y misión de la organización; definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas; confección de documentos necesarios, tales como diccionario de competencias; asignación y grados o niveles a los distintos puestos de la organización; determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización; diseño de procesos o subsistemas de RRHH por competencias: selección, desempeño y desarrollo.

Para implementar modelos de formación en competencias, además de definir las competencias requeridas del puesto, es necesario evaluar al personal. Para esto, es de suma importancia que cada perfil de puesto contenga el detalle de competencias y su nivel de desarrollo o cumplimiento de exigencia. Luego, a través de las evaluaciones de desempeño, se obtendrán resultados que permitirán comparar la brecha existente entre las competencias que la persona debería tener y las que posee.

Tipos de competencias

Spencer, M. y Spencer, S. (1991, citado en Alles, 2006) determinan que son cinco los principales tipos de competencia:

- ✓ Motivación, aludiendo a los intereses que un individuo desea constantemente. Esas motivaciones mueven y dirigen el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otros.
- ✓ Características, refiriendo a respuestas consistentes a situaciones particulares. Ejemplo, características físicas o autocontrol e iniciativa.

- ✓ Concepto propio o de uno mismo, englobando actitudes, valores o imagen propia de una persona, valores de uno mismo como la confianza, la seguridad.
- ✓ Conocimiento, como la información que la persona posee sobre áreas específicas.
- ✓ Habilidad, capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Continuando con la afirmación de los autores recientemente citados, tanto el conocimiento como la habilidad, son competencias fáciles de desarrollar, a través de una capacitación, por ejemplo.

Spencer y Spencer (1991, citado en Alles 2006), al respecto señalan que:

Muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades (contratando masters en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren en los puestos específicos. (p. 62)

Polivalencia y policompetencia

Novick, M. (2000, citado en Santillán 2016), afirma que:

Los modelos de organización del trabajo en este siglo pasaron del clásico, ligado al taylorismo-fordismo, en el cual la productividad se obtenía del puesto de trabajo en particular, del obrero individual, al fordismo (cinta de montaje) y un modelo de organización del trabajo en el que la productividad es buscada hacia lo interno, por

polivalencia y movilización de las fuerzas de trabajo. Esta vía japonesa intenta reconciliar productividad y flexibilidad asentándola en la flexibilidad de las tareas, de los hombres, de las operaciones.

Tal como menciona De La Garza Toledo (2000), citado en el trabajo final de referencia, el objetivo principal de este sistema de producción innovador es mejorar para brindar al cliente valor agregado a través de la mejora continua y sistemática de los costes, la disminución de los tiempos de respuesta, la ampliación en la variedad de producto/servicio y la optimización de los niveles de calidad.

Chiavenato, I. (1995, citado en Santillán 2016), expone que el concepto de policompetencia hace referencia a la capacidad de un individuo de desempeñarse con un elevado nivel de desempeño en su posición actual. Ello significa que no sólo lleva a cabo sus tareas y responsabilidades asegurando los índices de calidad y productividad estándares, sino que también su comportamiento se ajusta por completo a los requerimientos de su puesto. Además, el concepto de policompetencia abarca además la capacidad del individuo para transferir a sus pares los conocimientos propios de su función y las competencias conductuales que le permiten mantener un rendimiento sobresaliente.

Por último, afirma que desarrollar fuerza laboral policompetente genera beneficios para la organización y también para sus miembros, dado que permite lograr un perfecto ajuste entre las características individuales y los requerimientos del puesto de trabajo. Esta situación eleva la satisfacción laboral de los trabajadores al permitirles utilizar al máximo sus competencias y alcanzar notables resultados.

Por otro lado, y siguiendo al autor mencionado, el concepto de polivalencia se refiere a la capacidad de un individuo para trabajar en puestos de trabajos diferentes respetando en cada uno de ellos los patrones de calidad y productividad. Un individuo polivalente posee amplios conocimientos y aptitudes que le permiten desempeñarse con flexibilidad, idoneidad y marcada confianza en

sí mismo; es decir, que la versatilidad es una de sus principales características y muestra un rendimiento superior al de sus pares. Además, al igual que el concepto de policompetencia, la polivalencia implica la capacidad para transmitir sus competencias técnicas y conductuales a otros individuos.

Cagna Vallino (2014) en su libro “Aplicaciones del Management” señala la importancia de utilizar una metodología denominada Matriz de polivalencia y policompetencia, la cual facilita el armado de planes de capacitación y el desarrollo de las personas y equipos de trabajo, posibilitando acortar las curvas de aprendizaje y contar con equipos de trabajo polivalentes. Así mismo, dicha matriz permite alcanzar altos niveles de flexibilidad y mayor posibilidad de autonomía.

GRILLA DE NIVELES DE POLIVALENCIAS Y POLICOMPETENCIAS

Área		Producción															Sector										Célula de Mecanizado-
LEGAJO	EMPLEADO	POLIVALENCIAS															POLICOMPETENCIAS										Calificación
		Torno Paralelo	Cepillo	Rectificadora	Perifericos	Frezadora	Alezadora	Torno Vertical	Ajustador	Registros de Calidad	Trazado de Piezas	Interpreta Planos	Clavado de Bujes	Corte de Materiales	Asignar Tareas	Planificador de Tareas	Mantenimiento Autónomo	Calificación	S/S	Plan de Emergencia	SHYMA / AST	Política de Calidad	Normas de Calidad	Resolución de Problemas	Política Medio Ambiente	Técnica de Reciclado	
1500	Angulo	5	5	10	10	5	10	5	5	10	5	5	10	5	10	5	51%	5	10	5	5	5	10	5	5	5	51%
800	Pirulo	5	5	10	10	5	10	5	5	10	5	5	10	5	10	5	55%	10	10	5	5	5	10	5	5	5	61%
950	López	5	10	10	5	10	5	10	5	10	5	10	5	10	5	68%	10	10	5	10	10	5	10	5	10	5	63%
1000	García	10	5	5	5	5	10	5	5	5	5	5	5	5	10	70%	5	5	5	10	5	5	5	5	5	5	60%

Polivalencia: Conocimientos y habilidades necesarias para trabajar en puestos de trabajo o conjuntos de tareas de un sector o área de la Empresa.
Policompetencia: Conocimientos sobre conceptos fundamentales de temas que conforman el marco referencial de las actividades del sector o área de la empresa.

Referencia de Polivalencias

NO CONOCE
5 MANEJA CON AYUDA
10 DOMINA
10 PUEDE ENSEÑAR

Referencia de Policompetencias

NO SABE
5 SABE PARCIALMENTE
10 DOMINA TEMA
10 PUEDE CAPACITAR

Certificación de Competencias

La Organización Internacional del Trabajo promueve a nivel mundial programas tendientes a lograr la certificación de competencias laborales para aquellas

personas que no poseen título o certificado que les permita acreditar un conocimiento o especialidad.

La certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica expedición por parte de una institución autorizada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador. En muchas instituciones de formación la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados. Varias definiciones existen en torno a competencia laboral. Un concepto aceptado, define a la competencia laboral como una capacidad efectiva para llevar exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, Cintefor, perteneciente a la OIT, afirma que la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, por el contrario, es una capacidad real y demostrada. (Alles, 2006).

Gestión del desempeño

Como menciona García, M. (2001, citado en Pérez Montejó 2009), se define el desempeño como aquellas acciones o comportamientos que se observan en los colaboradores que son de gran importancia para cumplir con los objetivos organizacionales y que pueden ser medidos en cuanto a competencias individuales y el nivel de aporte a aquella.

Por otro lado, Martínez (2017) en su libro *Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos en PyMES* la gestión del desempeño es el proceso por medio del cual las personas desarrollan las competencias que sus puestos requieren. Es el proceso continuo a través del cual se definen los parámetros que se observará a la persona, se la evaluará, se le realizará una devolución sobre lo observado y luego se diseñará un plan de acción para mejorar su desempeño.

Este proceso tiene como objetivo que la persona tenga un rendimiento adecuado a lo que la organización espera para cumplir con sus objetivos.

La gestión del desempeño abarca la evaluación, considerándola como una práctica extendida en el ámbito de los Recursos Humanos, en el que se intenta determinar actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su posición actual. En otras palabras, la evaluación de desempeño sirve para dirigir y controlar al personal de forma más justa.

Fases de la implementación de la gestión del desempeño

Martínez (2017) propone las siguientes etapas para llevar a cabo la gestión del desempeño:

DISEÑO	FORMACIÓN	COMUNICACIÓN	IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descripción de perfiles por competencias. ✓ Diseño de formularios y herramientas a utilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación a los conductores en el proceso de gestión del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A los involucrados en el proceso ✓ A toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Charla inicial. ✓ Observaciones. ✓ Evaluación. ✓ Devolución ✓ Seguimiento.

Beneficios de la gestión del desempeño

Continuando con el autor, se destacan beneficios que brinda la gestión del desempeño, para la organización, para el conductor y para el colaborador.

Para la organización, contribuye a la alineación de las personas bajo la estrategia de la misma; permite establecer su nivel de competencias; disminuye los errores en el trabajo; aumenta la productividad; y mejora el clima organizacional.

Para el evaluador/conductor, disminuye la carga de su trabajo; fomenta la comunicación con los colaboradores; ayuda a conocerlos mejor; posibilita brindar conocimientos justos y equitativos.

Por último, para el colaborador, le da claridad sobre lo que se espera de él, haciendo más eficiente su esfuerzo; permite su desarrollo y crecimiento profesional; genera un sentimiento de valoración personal por parte de la organización; da una mayor sensación de acompañamiento y apoyo por parte del evaluador.

CAPITULO V: *METODOLOGÍA*

Diseño Metodológico

En el siguiente apartado, se explica la metodología y la finalidad del Trabajo de Grado, como así también se establecen las fuentes utilizadas para llegar al diagnóstico de la situación.

El presente Trabajo de Grado es una Propuesta de Intervención, ya que se busca generar una propuesta de mejoramiento al problema detectado en el marco de la gestión de recursos humanos.

El tipo de indagación es de tipo exploratoria debido a que se intenta profundizar en campos desconocidos o poco estudiados de la organización. Por otro lado, es explicativa porque busca una respuesta de los factores causales; y por último descriptivo, ya que se apunta a un mejor conocimiento del fenómeno o realidad que se estudia.

La metodología utilizada es de tipo mixta, ya que empleamos información tanto cualitativa como cuantitativa, recolectando datos sobre diversas variables, aspectos y dimensiones tales como el desempeño, modelos de formación, capacitaciones y competencias técnicas y conductuales, para medir y evaluar el fenómeno a investigar.

Pudimos recoger información gracias a una de las integrantes del proyecto que forma parte del equipo de trabajo de TCTech, lo cual nos ayudó a la hora de recolectar datos y realizar entrevistas. Así, pudimos observar con detenimiento cómo funciona la organización en sí, y acercar un diagnóstico en base a las siguientes herramientas y aportes:

- Entrevista semi-estructurada individual a la Gerencia General y Gerencia de Operaciones, con el objetivo principal de conocer su punto de vista respecto de la temática, si existe algún presupuesto definido para la formación, viabilidad de su aplicación, entre otros. Así mismo, entrevista semi estructurada individual a la Analista de Recursos

Humanos para conocer si existen competencias definidas por puesto y herramientas para evaluar el desempeño.

- Entrevista semi-estructurada grupal a los Coordinadores de Proyecto y Líderes de cuadrilla, generando un debate que les permitió expresar sus opiniones, detectar necesidades de capacitación y aportar ideas para mejorar el desempeño de su equipo de trabajo.
- Cuestionarios mixtos en formato Google Docs a los técnicos de campo, a través de preguntas con opciones múltiples y preguntas abiertas, con la posibilidad de brindar sus opiniones y la importancia que tiene para ellos poder recibir capacitación y tener oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
- Documentos proporcionados por la empresa, tales como Planilla de evaluación de desempeño, Perfiles de puestos, Diccionario de competencias conductuales y Manuales de políticas generales de la organización.

CAPITULO VI: *DIAGNÓSTICO*

Sistematización de datos

Este capítulo está dedicado a la explicación de datos recolectados, organización sistemática de los mismos y de la información obtenida. Analizaremos toda la información obtenida mediante los diversos métodos utilizados como entrevistas individuales y grupales, cuestionarios y documentación proporcionada por la empresa.

El objetivo de nuestro análisis es abarcar el problema principal de formación para luego realizar una intervención que beneficie a la organización y a sus colaboradores.

A continuación realizaremos un análisis exhaustivo de aquella información recolectada:

Entrevista individual a Gerencia General

De acuerdo a la entrevista realizada a la Gerencia General (Socio Gerente de TCTech, representante legal y además responsable de decisiones a nivel Gerencia y encargado del área de sistemas) se puede afirmar que las políticas y objetivos de la organización contemplan y promueven la formación como herramienta estratégica, y esto se ve plasmado en la declaración de la Misión de la compañía:

“Somos una empresa que brinda servicios de ingeniería en telecomunicaciones para empresas, con una constante adaptación a los cambios tecnológicos. Trabajamos para lograr la total satisfacción de nuestros clientes mediante una respuesta ágil y de calidad, contando para ello con Recursos Humanos altamente capacitados.”

Uno de los objetivos estratégicos que se estableció para el 2017 hace referencia al incremento del nivel de competencias técnicas del personal de campo, pero el mismo no quedó plasmado de forma explícita.

Otro aspecto relevante recabado, hace referencia a la importancia que le brinda la Gerencia General a la formación como posibilitadora de una ventaja competitiva a nivel corporativo, ya que afirman que en este rubro la diferencia la realiza la gente con lo que sabe: formación y calidad van de la mano.

No obstante, el Socio Gerente alude a que no existe un compromiso formal por parte de la dirección de la organización de promover la formación. Informalmente se habla de que se necesita gente capacitada, pero esa responsabilidad se delega a los mandos medios.

Respecto a la capacitación técnica, el Socio Gerente afirma que la misma es difícil de impartir a través de actividades áulicas, ya que implicaría que toda la organización esté a disposición de la misma y no se cuenta con el tiempo necesario para llevarla a cabo.

Actualmente, la capacitación técnica se realiza de manera informal en la diaria laboral en campo.

Por último, se considera que la formación tiene lógicamente impacto en la productividad. Ésta última se mide a través de un indicador medido en pesos.

Entrevista individual a Recursos Humanos

Luego de entrevistar al Socio Gerente de la compañía, se aplicó la misma metodología a la Analista de Recursos Humanos para conocer más en profundidad cómo se llevan a cabo algunos procesos de gestión del área. Esta persona se encarga de optimizar los recursos de la organización así como también, dar soporte a los procesos de gestión de Recursos Humanos aplicado a los colaboradores.

La analista hace referencia a la importancia de impartir en la actualidad un programa de formación para el área operativa de la organización, debido a la existencia de resultados negativos observados en las evaluaciones de desempeño, reclamos de clientes debido a trabajos mal realizados, desperdicio de

tiempo cuando no se cumple lo planificado con lo ejecutado, re trabajos, lo que implica un gran costo para la organización y algunas dificultades de crecimiento y categorización.

En la actualidad, TCTech cuenta con perfiles de puestos para los técnicos de campo y líderes de cuadrilla (Ver Anexo “Perfil de Puesto Líder de Cuadrilla) en donde se detallan las competencias técnicas y conductuales requeridas e inherentes al puesto, y estas últimas en conjunto con los niveles de desarrollo. Algunos de estos perfiles se encuentran actualizados y otros no, así como tampoco existen revisiones planificadas de manera permanente.

Respecto al proceso de selección, se afirma que actualmente la organización cuenta con herramientas para evaluar las competencias técnicas del postulante tal como un Test teórico con preguntas de múltiple opción, el cual arroja un porcentaje de su evaluación. Para evaluar las competencias conductuales inherentes al puesto, no se utiliza ninguna técnica durante las entrevistas.

Al momento de incorporación del colaborador a la organización, se destinan dos días para la inducción en donde se dan a conocer temas referidos a la organización y cultura en general, tales como la misión, visión, normas de comportamiento, valores, entre otros. Así mismo, en esta etapa se expone el perfil del puesto con las competencias técnicas y conductuales esperadas.

Por otro lado, existe un diccionario de competencias generales y específicas del puesto con una definición de cada una de ellas y niveles de desarrollo con indicadores que muestran el cumplimiento de la competencia (Ver Anexo “Definición de Competencia Conductual”).

Respecto a la detección de las necesidades de formación, la Analista comenta que actualmente se realizan devoluciones de forma semestral, en donde los conductores dan una feedback a sus subordinados respecto al desempeño. (Ver como ejemplo Anexo “Herramienta para evaluar el desempeño del Líder de

Cuadrilla”). Las capacitaciones que se imparten se dan de manera “espontánea”, es decir, sin alguna planificación previa o por alguna necesidad puntual. Las necesidades pueden detectarse en forma subjetiva pero no se establecen objetivos a alcanzar.

Recursos Humanos se encarga de llevar un registro de las actividades de capacitación, en donde se detalla la actividad realizada, objetivos y participantes. No se realizan evaluaciones o Tests para su mejora.

Hoy por hoy, los colaboradores de la organización no tienen diseñado un plan formal de desarrollo de ventajas competitivas, como son los conocimientos y habilidades. Se aprende en la diaria laboral y se intenta hacer hincapié en las evaluaciones de desempeño para mejorar. Asimismo, tampoco existe un plan de expectativas personales que puedan alinearse al desempeño laboral. La estructura de la organización es relativamente “chata”, lo que impide en ocasiones el crecimiento profesional, al menos verticalmente.

Sin embargo, tanto técnicos como líderes de cuadrilla, tienen diseñado un plan de carrera en donde pueden crecer dentro del mismo puesto a través de diferentes categorías (Inicial con experiencia, Junior, Semi Senior, Senior) así como también pueden ascender de un puesto a otro (de técnico a líder).

Otro punto importante que cabe destacar, es que a pesar de que se llevan registros de las capacitaciones como anteriormente se mencionó, la efectividad de las actividades de capacitación no tiene medición. En las encuestas anuales de clima laboral se monitorea la percepción de los colaboradores en cuanto a este punto de formación, pero no es tangiblemente medible.

Finalmente, desde el área de finanzas existe un presupuesto determinado y estimado mensual destinado a capacitaciones para todos los puestos y niveles en general. Cabe aclarar que las pocas actividades de formación que se realizan, se destinan a los mandos medios y no al personal en campo.

Entrevista individual a Gerencia de Operaciones

Se continúa recolectando datos más en profundidad y en particular desde el área de Operaciones. Álvaro, Gerente de Operaciones y responsable final de las decisiones de coordinación de los proyectos y del área Logística, afirma que en la actualidad no se aplica efectivamente un plan de formación dentro del área de operaciones. No obstante, cuando se impartieron capacitaciones de manera informal, el temario que se propuso se cumplió, así como también se considera que los temas dictados se adecuaban a las necesidades del personal técnico y aquellos tuvieron sentido.

Cuando se le consultó si las capacitaciones informales que se dieron habían tenido impacto eficiente, Álvaro confirma que efectivamente así lo fueron, así como también se cumplieron los tiempos pactados inicialmente.

Por otro lado, el Gerente afirma que en un principio se apostaba a un perfil técnico polivalente, pero con el correr del tiempo, se dio naturalmente una especialización de proyectos, lo que hizo que técnicos se abocaran de lleno a un solo proyecto. Hoy en día siguen apostando a este perfil polivalente, pero duda si van a seguir sosteniendo la idea en el corto plazo.

Álvaro nos comenta que para fomentar el perfil mencionado anteriormente, se utilizan las evaluaciones de desempeño como herramienta para marcar cuál es el camino a seguir, ya que en estas se evalúan competencias técnicas y conductuales de todos los proyectos, sin considerar si la persona las posee inherentes al puesto que ocupa. Además, afirma que hoy en día Coordinadores de Proyecto y líderes trabajan en conjunto en la formación integral de los técnicos para reafirmar este perfil polivalente.

Finalmente, el Gerente reflexiona sobre qué otras técnicas se podrían aplicar para fomentar explícitamente el perfil polivalente y sugiere una rotación interna

planificada entre los proyectos y la posibilidad de reclutamiento interno cuando surgen vacantes en algún u otro proyecto.

Asimismo, Álvaro valora la posibilidad de ejecutar un plan de formación, afirmándonos que sería posible hacerlo, quizás con pequeños módulos teóricos-prácticos y recurriendo a formadores internos que tengan ganas de hacerlo.

Entrevista grupal a Coordinadores de Proyecto

Siguiendo hacia abajo la jerarquía del área de Operaciones, se realiza entrevista grupal a los tres Coordinadores de Proyecto, superiores de técnicos y líderes de campo. La función de ellos trata sobre la programación y planificación de los proyectos así como la gestión del desempeño de sus subordinados (grupo de campo). Tienen contacto con los clientes externos y deben cumplir plazos de tiempo y velar por la calidad de los trabajos.

Ellos detectan las necesidades de formación, ya sea técnica o conductual, de sus subordinados en la diaria laboral. Consideran que las nuevas tecnologías y el avance de los sistemas, cambian la forma de trabajar. No obstante eso, las necesidades que se detectan, no se registran en ningún lado. Sólo en algunas oportunidades se los capacita para faltas técnicas puntuales.

Cuando se les consulta si poseen herramientas y recursos para elaborar formaciones, ellos aluden a que lo que les falta es el tiempo principalmente. Lleva gran parte armar una capacitación y actualmente ellos realizan tareas administrativas que les insume mucho tiempo. En cierto sentido, lo operativo los consume, razón por la cual no pueden tener una mirada más allá en la gestión del desempeño de su gente.

Se sienten capacitados para capacitar, y les gustaría quizás delegar lo administrativo para ocuparse de eso. Principalmente capacitar en lo conductual, ya que lo técnico, según los coordinadores, es más fácil de aprender. Quieren educar en valores y acompañarlos en lo comportamental.

Afirman que les lleva tiempo realizar las evaluaciones de desempeño y proponen que exista una rotación interna para que todos sepan hacer de todo y que se indague un poco más sobre la motivación de cada uno. Actualmente las evaluaciones de desempeño que se realizan, llevan consigo un premio que se traduce en categorización y conjuntamente eso, se incrementa la remuneración. Los coordinadores sugieren que las evaluaciones de desempeño no siempre deberían estar atadas a lo anteriormente mencionado, y que se debería indagar sobre otras formas, tal vez no económicas, para incentivar.

En forma semestral, cada conductor realiza la evaluación de desempeño de su subordinado, utilizando como principal herramienta la planilla de evaluación recién mencionada. Asimismo, en algunas ocasiones se ha utilizado la metodología de la autoevaluación por parte del colaborador antes de que este reciba su retroalimentación. Dicho método se enmarca en una gestión del desempeño que permite al conductor o mando medio contar con esta herramienta que le permitirá saber hasta qué punto el evaluado es consciente de lo que sabe hacer y de lo que no sabe hacer.

Por último, Coordinadores comentan que las formas en las que felicitan o reconocen el buen desempeño de su gente, es a través de correos o en forma personal en grupo. Además, se reconoce económicamente cuando categorizan. Proponen otras formas de reconocer, tales como flexibilidades horarias, asignar los vehículos de la empresa para que le den uso personal los fines de semana como beneficio, compartir algún almuerzo todos juntos en equipo, entre otras sugerencias.

Entrevista grupal a Líderes de Cuadrilla

Luego, se tuvo la posibilidad de realizar una entrevista grupal a cuatro líderes de cuadrilla, quienes tienen la función de acompañar a los técnicos de campo en su diaria laboral, supervisando y trabajando en conjunto con ellos.

En primer lugar, se indagó acerca de la capacidad que tiene cada uno de transmitir sus conocimientos a su equipo de trabajo. Se llegó a la conclusión de que los líderes de cuadrilla se sienten capacitados para realizar sus tareas y para transferir sus conocimientos a los colaboradores (técnicos de campo), pero no cuentan con las herramientas ni el tiempo necesario para poder realizarlo. El ritmo de trabajo que llevan en campo y la presión que tienen en cuanto a tiempo para realizar sus tareas, son algunos de los factores más importantes que impiden que puedan transferir sus conocimientos a su equipo de trabajo.

En segundo lugar, se hizo hincapié en la forma que adoptan o querrían adoptar para capacitar a sus colaboradores. Como resultado de esta pregunta, se puede afirmar que la mejor manera de formar a sus empleados podría ser una combinación entre el trabajo de oficina y el trabajo en campo. Destinar tiempo en oficina con instructivos y manuales que sean de fácil lectura y comprensión. Por otro lado, se destaca la importancia del poder supervisar constantemente al equipo de trabajo en campo, sin presionarlos sino más bien acompañándolos.

Uno de los líderes aludió a la importancia de que tendría formar a los técnicos en distintos tipos de tareas para apuntar a un perfil polivalente y, de esta forma, conformar un grupo homogéneo de trabajo.

Como conclusión de esta entrevista grupal, se puede afirmar la importancia que tiene para los líderes de cuadrilla el contar con las herramientas y el tiempo necesario para poder formar a su equipo de trabajo, tanto en oficina como en campo.

En el Anexo “Entrevistas” se podrá observar el detalle de las preguntas dirigidas a cada área.

Cuestionario mixto a Técnicos de campo

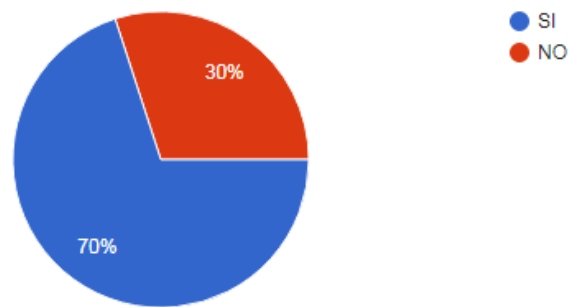
Por último, se realizó un cuestionario a base de preguntas abiertas y cerradas a los técnicos de campo, quienes son los encargados de realizar las tareas

puramente operativas en campo (instalación). A partir de una muestra de 10 colaboradores, se pudieron obtener algunos resultados importantes para destacar.

El 70% de los técnicos de campo considera que necesita ser formado para realizar las tareas que actualmente realiza, mientras que el 30% considera que no necesita recibir capacitaciones.

¿Considera que necesita ser formado para hacer las tareas que actualmente desarrolla?

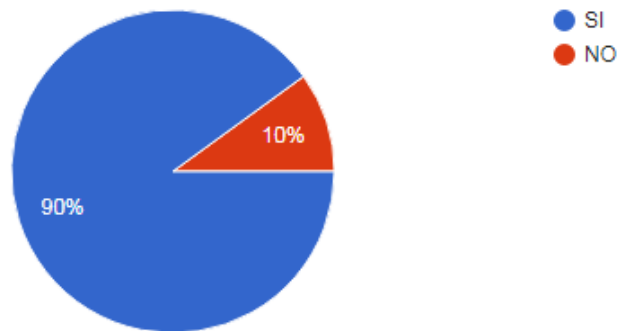
10 respuestas



El 90% de la muestra analizada, piensa que tiene los conocimientos necesarios para realizar sus tareas y actividades de manera correcta, mientras que el 10% piensa que no posee los mismos.

¿Tiene los conocimientos necesarios para realizar las tareas de manera correcta?

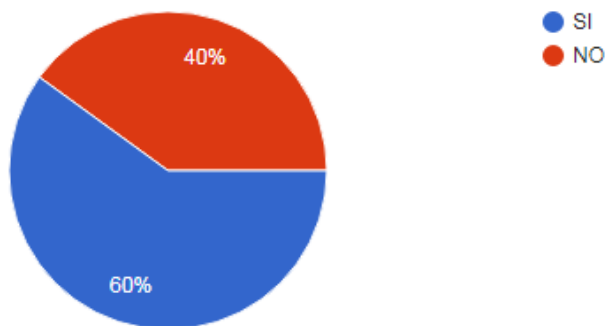
10 respuestas



El 60% de los trabajadores afirma que recibe capacitaciones periódicas al menos tres veces al año, mientras que el 40% afirma que no recibe estas capacitaciones.

¿Recibe capacitaciones de manera periódica al menos tres veces al año?

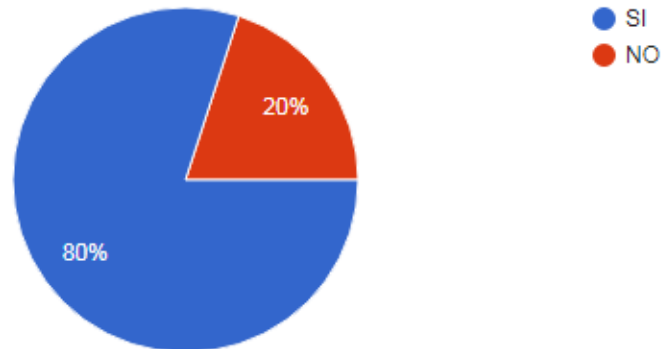
10 respuestas



Siguiendo en la misma línea, el 80% considera que las capacitaciones impartidas fueron de utilidad, precisas, concretas y puntuales, mientras que el 20% afirma que las capacitaciones no cumplían con estas características.

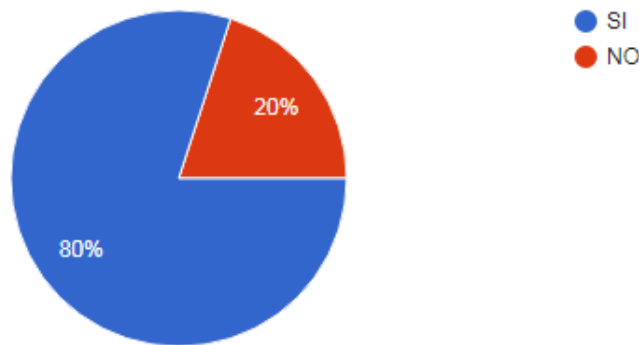
¿Considera que le fue de utilidad la capacitación impartida?

10 respuestas



¿Cree que aquella fue precisa, concreta y puntual de acuerdo a sus necesidades?

10 respuestas



Algunos de los motivos por los cuales estas capacitaciones fueron de utilidad, se deben a que se profundizó acerca de las tareas que hoy realizan, se aprendió acerca del uso de PC y se logró mejorar los conocimientos técnicos. Por otro lado, algunos afirman que no han recibido capacitaciones.

¿Cuál fue el motivo por el que la capacitación fue de utilidad o no lo fue?

10 respuestas

en mi caso personal fue muy util el conocimiento y manejo de la pc

si muy util por el conocimiento de la pc

EN ESTOS MOMENTOS NO ESTAMOS RECIBIENDO CAPACITACIONES ,SI A MEDIDA QUE HAY ALGUN CAMBIO CON RESPECTO A LAS INSTALACIONES SE HACE LO MAS PRECISO Y PROLIJO POSIBLE PARA SATISFASER AL CLIENTE . NOS REGIMOS EN BASE A PLIEGOS DE CALIDAD .

Pienso particularmente que todo lo que se pueda incluir dentro de un aprendizaje es bienvenido, por eso estaria bueno destinar una capacitacion o repasos periodicos con la gente que tiene mas claro todas las tareas.

No tuve capacitación

Mejorar en mis conocimientos laborales

Fue de utilidad X q no era del rubro y era todo muy desconocido

la capacitacion nuestra es mayormente ver instructivos pegados en dropbox y el campo en si

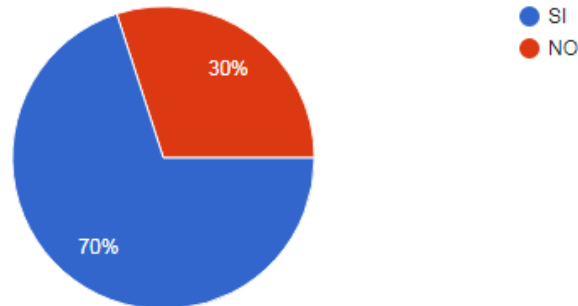
me ayudo a mejorar bastante.

fue util para tener mas conocimiento y aprender mas a fondo las tareas q realizo.

El 70% de la muestra afirma que las capacitaciones que recibe son acordes a sus tareas y puede aplicarlas a su diaria laboral, mientras que el 30% considera que no son acordes a sus tareas. Este último porcentaje afirma que no recibe capacitaciones y tampoco se les realiza una devolución en cuanto a su trabajo realizado, para conocer las fallas y poder mejorar.

¿Las capacitaciones que recibe son acordes a sus tareas y puede aplicarlas a su diaria laboral?

10 respuestas



En caso negativo, ¿por qué?

2 respuestas

No tuve capacitación.

estaria bueno ver semana a semana cuales fueron las tareas y los puntos en los que fallamos o no estuvimos a la altura del trabajo

Luego, se realizó una pregunta abierta para conocer qué piensan los técnicos de campo acerca de la posibilidad de tener un plan de capacitación. El 100% de la muestra respondió que sería muy útil y se podrían obtener grandes beneficios, tanto para el trabajador como para la empresa, a través de un plan de capacitación, tanto a nivel personal como laboral. Con este plan, se podrían fortalecer los conocimientos, aumentar la productividad, tener la posibilidad de ascender a otro puesto de trabajo, satisfacer de mejor manera a los clientes, lograr los objetivos y generar un mejor clima laboral.

¿Piensa usted que un plan de capacitación lo beneficiaría en su crecimiento profesional, o solo considera que aquel beneficiaría solo a la organización? (Se entiende por plan a un documento escrito que contiene los objetivos a lograr, las actividades a desarrollar y fechas de ejecución).

10 respuestas

si beneficia a la persona el conocimiento es lo que a uno lo hace mas completo

si muy util

UN PLAN DE CAPACITACION SERIA LO IDEAL , PARA FORTALECER LOS CONOCIMIENTOS , GENERAL BUENA PRODUCCION PARA QUE LA EMPRESA O EMPLEADOR LOGRE VER LAS CAPACIDADES EN UNO PARA ACENDER EN EL PUESTO LABORAL Y O INCREMENTAR LA REMUNERACION , MAS ALLA QUE ENTRE MEDIO SE DEBE ANTE TODO DEJAR CONFORMES A LOS CLIENTES .

Perfecto estaria muy bueno que pudieran elaborar un buen paso a paso o ayuda memoria sobre todo en el tema radios que hoy lo tenemos en dropbox en todas las tareas ya que segun mi entender cualquier persona puede ejecutar estos objetivos de manera satisfactoria.

Si

Me beneficiaria en mi crecimiento profesional el lograr alcanzar objetivos y realizar actividades siempre para un mejor clima laboral

La verdad q m beneficiaria a mi persona y en tener mucho más conocimientos de áreas donde no participó laboral mente muy seguido

obvio

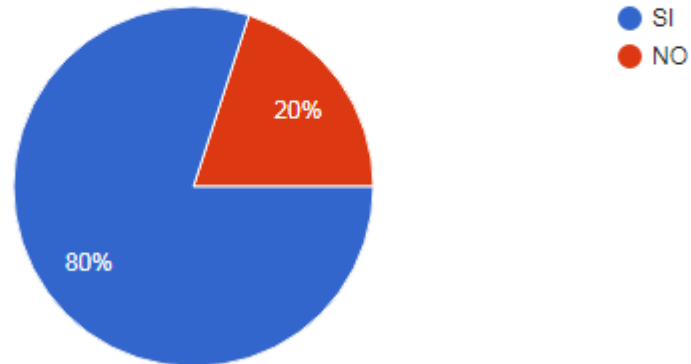
si pienso que un plan de capacitacion ayudaria ambos tanto yo como la empresa.

si las capacitacines te sirven para el crecimiento y el aprendizaje tanto como para uno. como para la empresa. xq todo va en conjunto

Por último, se indagó si los trabajadores reciben algún tipo de reconocimiento por su desempeño. El 80% de ellos respondió que sí han recibido algún tipo de reconocimiento, principalmente buenas palabras y felicitaciones por su trabajo realizado. También premios por calidad, asistencia perfecta y puntos para lograr una categorización. Por otro lado, el 20% afirma que no recibe ningún tipo de reconocimiento por su trabajo.

¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño?

10 respuestas



¿Cuál es?

10 respuestas

en lo laboral eh recibido buena palabra sobre como realizo mi trabajo

si por mi trabajo

POR AHORA PURA FELICITACIONES !!!

Uno cumple mayoritariamente con los objetivos propuestos por la empresa en mi caso hacemos muchos km para cumplir con las tareas y no es necesario pero quizas no tener multas no exceder los limites de velocidad permitida, cuidar los vehiculos no presentar choques o daños deberian ser reconocidos mensualmente al menos con un email.

No

Premio por calidad laboral

Los puntos

en mi caso categorizar despues de 4 categorizaciones

puntos extras por tareas terminadas en tiempo y forma.

premio por calidad de intalacion. reconocimiento de la labor realizada acompañada de felicitacines. y como tambien premio por asitencia perfecta.

En el Anexo “Cuestionario a Técnicos de Campo” se podrá observar el detalle de las preguntas realizadas a los mismos.

Conclusiones del Diagnóstico

Se identificaron diversas conclusiones respecto de los temas centrales del trabajo de intervención. Se logró reconocer realidades organizacionales que afectan el rendimiento del personal técnico debido a la falta del diseño y aplicación de un plan de formación.

- ✓ Las políticas y objetivos de la organización contemplan y fomentan la formación como herramienta estratégica, pero no existe un compromiso formal de la dirección de promoverla.

En la misión se declara contar con Recursos Humanos altamente capacitados, y en el desglose de los objetivos estratégicos, que no están documentados, se estableció incrementar el nivel de competencias técnicas del personal de campo. No se diseñó ningún plan para llegar al cumplimiento de tal objetivo, por lo que el mismo no se encuentra alineado a la política.

- ✓ La capacitación técnica se realiza de manera informal en la diaria laboral en campo.

De acuerdo a lo consultado a técnicos y plasmado en los resultados, se observa claramente que ellos valoran las capacitaciones “on the job training” que reciben por parte de sus pares y superiores (líderes), pero no están al tanto de que esto forma parte de algo espontáneo y no planificado; contrastado con lo que se conversa en la entrevista con el Gerente General y este afirma que no se aplica de manera formal un plan de formación.

- ✓ La empresa cuenta con descripciones de puestos para técnicos de campo y líderes de cuadrilla.

Este es considerado el puntapié inicial para comenzar toda gestión del desempeño. Constituirá la base para determinar la brecha entre lo que la persona tiene y debería tener.

- ✓ No existen actualizaciones planificadas y frecuentes de los perfiles de puestos.

La situación presentada, puede ocasionar que la herramienta de la planilla de evaluación de desempeño deje de tener sentido y utilidad, ya que se estaría evaluando sobre algo que ya no se necesita. La tecnología misma y los cambios vertiginosos que impone el contexto inmediato cambian las formas de hacer las cosas, es importante acompañar dicho proceso y gestionar el cambio a través de las personas, de sus competencias.

Además, con el perfil de puesto se deja explícito lo que la organización espera de su colaborador, en términos de responsabilidades, funciones y competencias técnicas y conductuales. Asimismo, el colaborador entiende qué se espera de él y trabaja en pos de cumplir con el cometido y amoldar su perfil al puesto.

- ✓ Existe un diccionario de competencias generales y específicas del puesto con una definición de cada una de ellas y niveles de desarrollo.

Para evaluar el desempeño es importante ser objetivo. Para ello, se definen los conocimientos técnicos y los comportamientos orientados al perfil en particular. Asimismo es relevante contar con los niveles de desarrollo por competencia, ya que se puede hablar de distintos grados de “orientación al cliente” según sea el perfil. Evaluar cada indicador a través de observaciones del comportamiento hace objetiva y fundamentada la evaluación del desempeño, así como orienta al objetivo final de poder modificar la conducta de la persona.

- ✓ La efectividad de las actividades de capacitación llevadas a cabo no se miden.

Si bien en la actualidad existe la herramienta a través de la cual se mide el desempeño a través de competencias conductuales y técnicas, aquella no es utilizada para realizar un análisis comparativo respecto a la evolución de su última evaluación. Por esta razón, no se mide el impacto de las capacitaciones impartidas.

- ✓ Existe un plan de carrera diseñado para la categorización.

El plan de desarrollo dentro del puesto existe, así como también de promoción a un puesto superior (de técnico a líder). No obstante eso, es

difícil que la persona pueda desarrollarse y ascender si no recibe formación, y capacitación de manera planificada y siempre acorde a sus necesidades.

- ✓ Existe un presupuesto mensual destinado a capacitaciones.

El área de Administración y Finanzas lleva adelante los presupuestos de las áreas, destinando para Recursos Humanos, un porcentaje para capacitaciones. Se considera un paso importante la fijación de este presupuesto, ya que de alguna manera se demuestra un grado de compromiso en el que las personas sean formadas y de igual manera competentes.

- ✓ No se aplica efectivamente un plan de formación.

Los técnicos de campo afirman que sería muy útil y beneficioso para ambas partes, tanto organización como colaborador, el recibir un plan de capacitación ya que les facilitaría su desarrollo y crecimiento dentro del plan de carrera que ya tienen diseñado.

Por otro lado, para la organización un plan de capacitación contribuirá a formar una ventaja competitiva a nivel corporativo.

- ✓ Se apuesta a un perfil técnico polivalente.

La dirección apunta estratégicamente a este perfil, aunque no brinda condiciones en forma planificada para fomentar dicho perfil, según el diagnóstico que se realizó en la firma.

- ✓ Las necesidades de formación detectadas no se registran.

No existe una herramienta o procedimiento formal que permita registrar las necesidades o aquellas competencias no desarrolladas, a fin de que a corto plazo se pueda implementar un plan de acción con las mismas.

- ✓ El recurso faltante para formar es el tiempo y las herramientas.

Claramente, al no existir una política de formación dentro de la organización, no se asigna la responsabilidad a mandos medios para trabajar sobre la gestión del desempeño.

- ✓ Se observa una percepción positiva por parte de los técnicos de campo de las capacitaciones que reciben.

Esta percepción se debe a que gran parte de los técnicos afirman que reciben capacitaciones y éstas son efectivas para su diaria laboral. No obstante, se observa una contradicción entre esta percepción y la realidad de la organización, que efectivamente no aplican capacitaciones formales y planificadas. Los técnicos valoran el adiestramiento que reciben por parte de sus líderes en campo, razón por la cual fueron positivas la mayoría de sus respuestas en el cuestionario aplicado.

- ✓ Se realizan devoluciones de desempeño semestrales.

Actualmente, se llevan a cabo instancias en donde los colaboradores reciben una retroalimentación por parte de sus conductores acerca de su desempeño semestral y se definen planes de acción para mejorar aquél.

Este momento genera en el colaborador evaluado cierta motivación que permite que sus esfuerzos se orienten a mejorar su rendimiento.

CAPITULO VII: *PROPUESTA DE INTERVENCIÓN*

Alineados a los objetivos estratégicos y misión de la firma, se propone armar un modelo de formación de tipo sociológico, orientado a los colaboradores y al desarrollo personal y profesional de los mismos, considerando al recurso humano como vital para formar ventaja competitiva, lo que permitirá adaptarse a los cambios vertiginosos que impone el mercado, implicando consecuentemente un desarrollo personal y profesional para el colaborador.

Se plantea elaborar un plan anual de formación en donde se considere la detección de necesidades, el cronograma anual de actividades junto con la definición de objetivos, el presupuesto asignado y la evaluación.

1) Como punto de partida se recomienda actualizar las descripciones del perfil de puesto de técnico de campo y líder de cuadrilla de forma planificada, cada seis meses. En esta instancia participará recursos humanos y el superior inmediato. Asimismo se aprovechará actualizar simultáneamente la planilla de evaluación de desempeño que se corresponde con el perfil. Será de importancia comunicar los cambios que se realicen a la persona ocupante del puesto.

Considerando a la formación como parte integrante y dependiente de otros procesos de recursos humanos de los cuales se nutre, se plantea incluir en el proceso de selección, la entrevista de eventos comportamentales para detectar aquellas competencias conductuales que la persona trae desarrolladas, y aquellas que no. De esta manera, y en caso de avanzar con la incorporación, se pueden detectar a priori cuáles serán las necesidades de capacitación para el desarrollo de las competencias comportamentales para el ingresante. Asimismo, se podrá trabajar con la persona hasta su próxima evaluación de desempeño.

Posteriormente, y considerando a la etapa de inducción como la primera de una formación integral, sería conveniente dar a conocer al ingresante los resultados de su entrevista focalizada, de la mano de su superior inmediato, con el fin de dar a conocer al ingresante en qué se lo va a formar y qué se espera de éste.

2) En segundo lugar, se propone elaborar una matriz de policompetencias técnicas y conductuales para cada uno de los puestos (técnico y líder).

En esta herramienta se podrán volcar los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño por persona. De esta manera, se arrojaría el porcentaje de cumplimiento de competencias técnicas y conductuales por puesto. Se recomienda aplicar la siguiente planilla en formato Excel:

Matriz policompetencia – Líder de Cuadrilla

Competencias técnicas y conductuales

Totales porcentuales	Nombre		Apellido	mes - año
				Conectarse a un equipo de comunicaciones
				1 Se ocupa de obtener los elementos necesarios para la conexión.
				2 Identifica el equipo al cuál tiene que conectarse.
				3 Identifica el vínculo físico entre el equipo al que se va a conectar y la PC.
				4 Determina la configuración de la PC para poder conectarse al equipo.
				5 Determina el software que tiene que utilizar para conectarse al equipo.
				6 Se conecta al equipo.
				7 Utiliza el software para respaldar configuraciones.
				8 Utiliza el software para consultar configuraciones.
				9 Utiliza el software para cambiar configuraciones.
				Planificación
				10 Solicita la documentación para realizar el trabajo de campo.
				11 Coordinar con personal de operaciones del cliente.
				Manejo de herramientas de mano
				12 Sabe utilizar diferentes herramientas de mano
				13 Puede discernir que herramientas utilizar según sea el caso y hace un uso
				14 Cuida las herramientas de mano, tanto para no perderlas como para no
				15 Es ordenado para guardar las herramientas.
				Trabajo en torre
				16 Identifica los diferentes tipos de estructuras.
				17 Conoce los elementos y medidas de seguridad y los utiliza según está
				18 Sabe manipular elementos de izaje.
				19 Una vez definida la tarea, determina que elementos debe llevar consigo.
				20 Sube a la torre.
				21 Es cuidadoso de que no se caiga ningún elemento que pueda dañar a sus
				22 Realiza trabajos de escasa complejidad como sacar fotos.
				23 Realiza trabajos de mediana complejidad como subir y bajar elementos de
				24 Realiza trabajos de alta complejidad como subir y bajar elementos de gran
				25 Realiza montajes y desmontaje de soportes de gran porte.
				Manejo de electricidad
				25 Maneja multímetro. Distingue entre las distintas posibilidades de medición
				26 Manejo de herramientas. Sabe que herramientas tiene utilizar para manipular
				27 Conoce la diferencia entre tensión continua y alterna. Conoce los riesgos
				28 Conoce respecto del consumo de los equipos y en base a eso determina
				29 Sabe como alimentar los distintos tipos de equipos.
				Toma de fotos
				30 Distingue los distintos tipos de fotografías que requiere cada trabajo en
				31 Saca las fotografías de forma correcta y siguiendo una línea de coherencia.
				32 Distingue los trabajos que requieren tomas específicas o la captura de
				33 Para los trabajos que así lo requieren, entrega las fotografías ordenadas en
				34 Maneja el entorno Windows.
				35 Envía y recibe mails.
				36 Sabe adjuntar fotos previamente reducidas en calidad y comprimidas.
				37 Maneja Excel y utiliza las planillas de la Empresa en forma adecuada.
				38 Maneja Word de acuerdo a las necesidades la Empresa
				Manejo de terminología específica
				39 Comprende y se expresa con los términos técnicos correspondientes.
				Trabajo en oficina
				40 Se encarga de dejar el vehículo en orden y limpio. Reporta novedades
				41 Mantiene una actitud proactiva hacia el trabajo en la oficina. Busca y
				42 Enseña y transmite sus conocimientos a sus compañeros para que
				43 Determina las prioridades de los trabajos a realizar. COMP.

Totales porcentuales	Nombre		Apellido	mes - año
				Trabajo en equipo - Nivel C
				1 Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su
				2 Es abierto a recibir a nuevos compañeros en su área de trabajo, y colabora con
				3 Trabaja en los proyectos del área cumpliendo las expectativas planteadas.
				4 Mantiene su nivel de rendimiento en tareas que requieren de relaciones
				5 Está atento a la información que se necesita para el logro del objetivo común de
				Orientación al resultado - Nivel C
				6 Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos
				7 Informa a su superior en caso de desvíos en la programación semanal
				8 Capacita, entrena y da orientación a quienes los solicitan, con el fin de mejorar el
				9 Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren
				10 Chequea regularmente los informes de gestión para evaluar el grado de
				Liderazgo - Nivel C
				11 Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto,
				12 Escucha a los demás y es escuchado.
				13 El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él
				14 Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales.
				15 Suele ser buscado para que brinde consejo.
				16 Maneja el cambio orientado en el breve plazo.
				17 Trabaja habitualmente con buen nivel de energía, y logra que el equipo rinda en la
				Proactividad - Nivel B
				18 Siempre está predispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que
				19 Rescata la experiencia de sus colegas y superiores a la hora de aportar
				20 Contempla la posible aparición de vicisitudes que podrían entorpecer el
				21 Actúa resolutivamente ante problemas concretos, siendo eficiente y evitando
				22 Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante
				Orientación al cliente - Nivel C
				23 Está disponible para los clientes internos y externos.
				24 Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de
				25 Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina.
				26 Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de
				27 Atiende personalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para
				Compromiso - Nivel C
				28 Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.
				29 Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros, para guiar su accionar según
				30 Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le
				31 Genera información para el control de la gestión y busca feedback para chequear
				32 Nunca se compromete con algo que no puede cumplir.

NC	"No cumple"
MC	"Medianamente cumple"
CM	"Cumple mayoritariamente"
SC	"Siempre cumple"

Matriz policompetencia – Técnicos de Campo

Competencias técnicas y conductuales

Totales porcentuales			Nombre	mes-año	
			Apellido		
Conectarse a un equipo de comunicaciones					
			1	Se ocupa de obtener los elementos necesarios para la conexión.	
			2	Identifica el equipo al cual tiene que conectarse.	
			3	Identifica el vínculo físico entre el equipo al que se va a conectar y la PC.	
			4	Determina la configuración de la PC para poder conectarse al equipo.	
			5	Determina el software que tiene que utilizar para conectarse al equipo.	
			6	Se conecta al equipo.	
			7	Utiliza el software para respaldar configuraciones.	
			8	Utiliza el software para consultar configuraciones.	
			9	Utiliza el software para cambiar configuraciones.	
Planificación					
			10	Solicita la documentación para realizar el trabajo de campo.	
			11	Coordinar con personal de operaciones del cliente.	
Manejo de herramientas de mano					
			12	Sabe utilizar diferentes herramientas de mano	
			13	Puede discernir que herramientas utilizar según sea el caso y hace un uso	
			14	Cuida las herramientas de mano, tanto para no perderlas como para no	
			15	Es ordenado para guardar las herramientas.	
Trabajo en torre					
			16	Identifica los diferentes tipos de estructuras.	
			17	Conoce los elementos y medidas de seguridad y los utiliza según está	
			18	Sabe manipular elementos de izaje.	
			19	Una vez definida la tarea, determina que elementos debe llevar consigo.	
			20	Sube a la torre.	
			21	Es cuidadoso de que no se caiga ningún elemento que pueda dañar a sus compañeros.	
			22	Realiza trabajos de escasa complejidad como sacar fotos.	
			23	Realiza trabajos de mediana complejidad como subir y bajar elementos de un tamaño y peso moderado. Sube y baja feeders. Precinta y desprecinta cables.	
			24	Realiza trabajos de alta complejidad como subir y bajar elementos de gran tamaño y peso. Realiza montajes y desmontaje de soportes de gran porte.	
Manejo de electricidad					
			25	Maneja multímetro. Distingue entre las distintas posibilidades de medición que el instrumento permite y hace un uso adecuado del mismo. Sabe en que situaciones tiene que realizar tal o cual medición.	
			26	Manejo de herramientas. Sabe que herramientas tiene utilizar para manipular tensión con seguridad. Sabe como tiene manipular las herramientas para cuidar las instalaciones del cliente y no exponerse a riesgos innecesarios.	
			27	Conoce la diferencia entre tensión continua y alterna. Conoce los riesgos de manipular los distintos tipos de tensión, sabe como cuidarse y como cuidar las instalaciones del cliente. Sabe identificar fases y neutro.	
			28	Conoce respecto del consumo de los equipos y en base a eso determina diámetros de cable y capacidad de las térmicas para cada situación en particular.	
			29	Sabe como alimentar los distintos tipos de equipos.	
Toma de fotos					
			30	Distingue los distintos tipos de fotografías que requiere cada trabajo en	
			31	Saca las fotografías de forma correcta y siguiendo una línea de coherencia.	
			32	Distingue los trabajos que requieren tomas específicas o la captura de ciertos	
			33	Para los trabajos que así lo requieren, entrega las fotografías ordenadas en distintas carpetas y las comoda en el Servidor en el lugar que le corresponde.	
Manejo de PC					
			34	Maneja el entorno Windows.	
			35	Envía y recibe mails.	
			36	Sabe adjuntar fotos previamente reducidas en calidad y comprimidas.	
			37	Maneja Excel y utiliza las planillas de la Empresa en forma adecuada.	
			38	Maneja Word de acuerdo a las necesidades la Empresa	
Manejo de terminología específica					
			39	Comprende y se expresa con los términos técnicos correspondientes.	
Trabajo en oficina					
			40	Se encarga de dejar el vehículo en orden y limpio. Reporta novedades respecto del mismo.	
			41	Matiene una actitud proactiva hacia el trabajo en la oficina. Busca y encuentra cosas para hacer.	
Transmisión de conocimientos - Competencia Senior					
			42	Enseña y transmite sus conocimientos a sus compañeros para que aprendan la tarea	
			43	Determina las prioridades de los trabajos a realizar. COMP. PLANIFICACIÓN	

Totales porcentuales			Nombre	mes-año	
			Apellido		
Trabajo en equipo - Nivel C					
			1	Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.	
			2	Es abierto a recibir a nuevos compañeros en su área de trabajo, y colabora con ellos para que se pongan rápidamente al tanto de las actividades del sector.	
			3	Trabaja en los proyectos del área cumpliendo las expectativas planteadas.	
			4	Mantiene su nivel de rendimiento en tareas que requieren de relaciones interpersonales más fluidas de lo habitual.	
			5	Está atento a la información que se necesita para el logro del objetivo común de la tarea asignada a su área y si se encuentra dentro de sus posibilidades, la aporta sin demoras.	
Dinamismo - Nivel C					
			6	Está dispuesto a responder a cambio imprevistos en la distribución del trabajo, cumpliendo sin dificultad con las nuevas pautas.	
			7	Acepta que se le redistribuya el tiempo que utiliza en la ejecución de sus tareas, cuando surgen contingencias en el curso habitual de la jornada de trabajo.	
			8	Toma en cuenta sugerencias referidas a la reorganización de sus tareas, ofrecidas por un superior, en pos de algún cambio de pautas o tiempos estipulados.	
			9	Posee la capacidad de trabajo necesaria para hacer frente a posibles incrementos en sus tareas o a la reducción del tiempo previsto para llevarlas a cabo.	
			10	Abandona sin poner obstáculos tareas en las que se encuentra involucrado, aceptando nuevas prioridades en la organización de su trabajo y sus tiempos.	
Autonomía - Nivel B					
			11	Trabaja de forma independiente pero cada tanto requiere de la asistencia de su superior.	
			12	Resuelve las situaciones que se le presentan con algunas demoras, pero sin necesidad que su mando medio se lo recuerde.	
			13	En algunas ocasiones requiere que le indiquen las mismas cosas para poder realizar sus labores.	
			14	Encuentra las fuentes de información que le posibilitan realizar sus tareas de manera eficiente, con un poco de dificultad.	
Flexibilidad - Nivel C					
			18	Comprende rápidamente los cambios de situación o contexto, en la medida en que sus superiores lo mantienen informado.	
			19	Aplica criteriosamente las normas adecuadas a cada situación, para alcanzar los objetivos organizacionales.	
			20	Genera respuestas innovadoras y prácticas cuando las circunstancias así lo exigen.	
			21	Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios.	
			22	Promueve la integración de ideas y criterios diversos en pos de objetivos de mejora.	
Orientación al cliente - Nivel C					
			23	Está disponible para los clientes internos y externos.	
			24	Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.	
			25	Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina.	
			26	Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de ellos.	
			27	Atiende personalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta.	
Compromiso - Nivel D					
			28	Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan.	
			29	Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa.	
			30	Escucha opiniones sobre su desempeño y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores.	
			31	Se identifica con el grupo al cual pertenece y se siente parte y responsable por el logro de los resultados que se esperan de ellos.	
			32	Usualmente cumple con lo que promete.	

NC	"No cumple"
MC	"Medianamente cumple"
CM	"Cumple mayoritariamente"
SC	"Siempre cumple"

Como se puede observar en las imágenes, se presenta una agrupación de las competencias técnicas y conductuales tanto de los técnicos de campo como de los líderes de cuadrilla, en donde se detalla cada competencia con sus indicadores de desarrollo.

Por otro lado, en cada celda vacía se plasmará el resultado del cumplimiento del indicador, los cuales corresponderán con el nombre y apellido de la persona evaluada.

En cuanto a los niveles de cumplimiento, se respetan los que utiliza la organización para la evaluación de desempeño los cuales son: “No cumple”, “Medianamente cumple”, “Cumple mayoritariamente” y “Siempre cumple”.

Para realizar el cálculo del nivel de cumplimiento por competencia, se utilizará en la planilla de cálculo Excel la función “Contar SI”, la cual contabilizará la cantidad de “SC” y “CM” sobre el total de competencias multiplicado por la cantidad de personas (técnicos de campo - líderes de cuadrilla). Este resultado, arrojará el porcentaje de cumplimiento por competencia. Además, la matriz de policompetencia elaborará un promedio de cumplimiento de todas las competencias técnicas por un lado y conductuales por el otro, por puesto.

Como conclusión, se puede afirmar que la matriz de policompetencias se convierte en la fuente para la detección de necesidades de formación y se utiliza como puntapié para el desarrollo de actividades de capacitación y adiestramiento.

3) Una vez detectadas las necesidades de formación y realizado el análisis de prioridades, se presenta como tercera idea concreta la siguiente planilla para plasmar las actividades de capacitación y adiestramiento que se van a realizar durante el semestre:

	<h2>Planilla de Asistencia</h2>	Fecha de vigencia:
		Rev. 00

Fecha:	
Actividad:	
Objetivo general:	
Objetivo específico:	
Competencia a desarrollar:	
Lugar:	
Duración:	
Modalidad (presencial/dist):	
Cronograma/temario:	
Técnica a utilizar:	

Participantes	

Observaciones:

Objetivos a lograr (específico, alcanzable y mensurable); contenido de la información; encargados de impartirla (internos para técnica, externos para conductual); lugar donde se realizará; duración; participantes o personas a las que va dirigido; técnica a utilizar (role-play, grupo de discusión; rotación de puestos; actividades áulicas con material teórico resumido; etc.) Esto siempre ajustado al presupuesto propuesto por el área de Finanzas.

4) Continuando con el programa de formación, se plantea esquematizar un cronograma semestral con las actividades de formación, plasmadas en el siguiente diagrama de Gantt:

CRONOGRAMA SEMESTRAL - FORMACIÓN TÉCNICOS DE CAMPO

Nombre de la actividad	Duración	Comentarios	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Actividad 1	2hs	Día Lunes	■																								
Actividad 2	3hs	Día Lunes			■	■																					
Actividad 3	1hs	Día Lunes					■																				
Actividad 4	2hs	Día Lunes						■																			
Actividad 5	6hs	Repartido dos lunes								■	■																
Actividad 6	2hs	Día Lunes												■													
Actividad 7	4hs	Repartido dos lunes															■	■									
Actividad 8	1hs	Día Lunes																							■		
Actividad 9	2hs	Día Lunes																									■


CRONOGRAMA SEMESTRAL - FORMACIÓN LÍDERES DE CUARILLA

Nombre de la actividad	Duración	Comentarios	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Actividad 1	2hs	Día Lunes	■																									
Actividad 2	3hs	Día Lunes			■	■																						
Actividad 3	1hs	Día Lunes					■																					
Actividad 4	2hs	Día Lunes						■																				
Actividad 5	6hs	Repartido dos lunes								■	■																	
Actividad 6	2hs	Día Lunes												■														
Actividad 7	4hs	Repartido dos lunes															■	■										
Actividad 8	1hs	Día Lunes																								■		
Actividad 9	2hs	Día Lunes																										■

5) Destacando la importancia que tiene la medición del impacto de la formación en una organización, se expone como propuesta de intervención un ejemplo de evaluación de formación, tomando como referencia el modelo de Kirkpatrick, expresado anteriormente en el desarrollo teórico del proyecto.

Como primera instancia, se propone evaluar la reacción de los colaboradores involucrados para conocer si la formación impartida fue eficaz, a través de una encuesta de satisfacción.

A continuación se expone un modelo de la misma:

TCTech SRL	ENCUESTA DE SATISFACCION DE FORMACIÓN	Fecha: dd-mm-aaaa	 Ingeniería en Telecomunicaciones

Nombre y Apellido:				
Tema del programa:				
Objetivo del programa:				
Nombre del Formador:				
Entidad:				
A continuación le solicitamos señalar con una X el nivel de escala del 1 al 4 (siendo 1 la puntuación más baja y 4 la más alta) según su criterio, en los siguientes aspectos:				
TEMA	1	2	3	4
TEMARIO				
Los objetivos del programa fueron claros.				
Los contenidos fueron suficientes para la aplicación a su puesto de trabajo, responsabilidades y actividades.				
El programa fue relevante y útil.				
MATERIAL				
El material que recibió estuvo bien presentado				
El material entregado fue suficiente				
Las presentaciones fueron claras, fáciles de seguir y dinámicas.				
El contenido fue oportuno y de calidad.				
Se aportaron ejemplos y casos enriquecedores				
La capacitación fue suficiente para implementar los conocimientos en su trabajo.				
FORMADORES				
Los formadores demostraron solidez y profesionalismo.				
Los formadores dominan los temas tratados.				
Los formadores tienen dominio de grupo.				
Los formadores estimulan la participación e intercambio de ideas y experiencias.				
ORGANIZACIÓN GENERAL				
La organización del programa en general fueron apropiados.				
Se respetaron los horarios programados				
La duración fue óptima				
SATISFACCIÓN GENERAL				

Las expectativas que traía fueron cubiertas adecuadamente.				
¿Qué tema le gustaría profundizar?:				
IDEAS PARA MEJORAR Y SUGERENCIAS				
¡MUCHAS GRACIAS!				

Como segunda instancia, se sugiere evaluar el aprendizaje de los trabajadores para determinar si se han adquirido las habilidades, actitudes y los conocimientos necesarios en la formación y, por consiguiente, evaluar si se ha producido un aprendizaje. En esta etapa, se propone realizar un Test o una evaluación teórica, en donde se registren preguntas de múltiple opción y preguntas a desarrollar, las cuales puedan calificarse con un porcentaje.

Como tercera y última instancia dentro de esta propuesta de intervención, se recomienda evaluar la formación a través de los resultados, utilizando como técnica la medición del antes y del después de los mismos. En esta última etapa, se plantea realizar una comparación de los resultados de las evaluaciones de desempeño semestrales que son realizadas por la organización, con el fin de constatar si ha habido una mejora tanto técnica como conductual del colaborador.


6) Se propone como sexta idea de intervención, una ficha de observaciones de eventos comportamentales que facilite la realización de las evaluaciones de desempeño.

Una observación es concebida como la descripción objetiva y concreta de un hecho, una situación o acontecimiento en el que participan personas que tienen una relación laboral cualquiera sea (compañeros, proveedores, clientes, prestadores de servicios, colaboradores o conductores) y que tiene relevancia

respecto del desempeño de las personas, con el fin de reforzar o modificar conductas.

Este formulario será de utilidad para que el mando medio gestione el desempeño de las personas a su cargo. Su objetivo es que le sirva al conductor al momento de realizar devoluciones de desempeño a su conducido y cuente con elementos objetivos (observaciones) acerca del comportamiento de esta persona. Es importante que se describa el hecho con todos los detalles que sean posibles incluir.

Por otro lado, se agrega un apartado de opinión personal acerca de la importancia del hecho, el impacto que produjo o pudiera producir en la organización (a nivel resultados / objetivos, clima de trabajo o imagen) o en las personas.

	Ficha de observaciones de eventos comportamentales	Fecha de vigencia:
		Rev. 00

Fecha de la observación:	
Nombre de la o las personas participantes de la observación:	
Area a la que pertenece:	
Nombre de quien realiza la observación:	
Lugar de la situación:	

Descripción de la observación

Detalle de su opinión

7) A partir de la Ficha de observaciones diarias nombrada en el punto anterior, se presenta una nueva propuesta la cual hace referencia a una instancia formal de devolución oral de las observaciones efectuadas anteriormente, realizándolas de manera trimestral (cada tres meses), es decir, antes y después de las dos evaluaciones de desempeño que realiza la organización anualmente.

El objetivo de esta instancia, es que el Coordinador de Proyectos pueda informar al Técnico de Campo y Líder de Cuadrilla todos los comportamientos, actitudes,

conductas y prácticas observadas durante un período determinado, para que los colaboradores puedan estar al tanto de su forma de trabajo y puedan modificar y/o mejorar la misma antes de la próxima evaluación de desempeño formal.

Por último, se recomienda en esta instancia que el Coordinador pueda juntarse a solas con cada colaborador, en un lugar cerrado, sin ruidos y sin posibilidad de interrupción, para que pueda tomarse como una instancia más de evaluación formal y para que ambos puedan estar concentrados sin ningún tipo de distracción.

8) Como última propuesta de intervención en este modelo de formación, se hizo hincapié en las ideas propuestas por el Gerente de Operaciones en la entrevista individual, en la cual comentó su interés por fomentar un perfil técnico polivalente a partir de una rotación interna entre los proyectos.

De esta manera, se propone realizar esta rotación de proyectos por grupos cada seis meses, con el fin de permitir un crecimiento y desarrollo para el área y, así mismo, facilitar la categorización de los colaboradores, favoreciendo el acceso a nuevas categorías.

Por un lado, se sugiere realizar la rotación con esta periodicidad ya que se valora como un tiempo considerable para que el colaborador aprenda la tarea de cada proyecto en particular. Por otro lado, se estima que de esta manera no se afectaría la evaluación de desempeño que realiza cada Coordinador.

CAPITULO VIII: *CONCLUSIONES*

“Si crees que la formación es cara, prueba con la ignorancia” Derek Bok

Cuando analizamos la situación de la organización, pudimos comprobar que la mayoría de los procesos troncales de RR. HH estaban desarrollados, excepto el de formación. Por tal motivo, es que nos interesó indagar en profundidad en esta temática.

En un principio teníamos en mente armar un plan de capacitación únicamente, pero investigando y navegando por la teoría, nos encontramos con que la formación es abarcativa y que a través de ella podríamos llegar a cumplir nuestro objetivo de una propuesta más íntegra.

Desde los comienzos, TCTech nos recibió con la mejor voluntad para aportar datos e información, proporcionar documentación pertinente, así como predisposición ante cuestionarios y entrevistas. Se los percibió interesados en el asunto y afirmaron sería viable la aplicación de un plan de formación, ya que contribuiría de forma positiva a la organización.

Esta experiencia nos permitió contrastar la teoría adquirida a lo largo de la carrera, con la realidad de una organización, comprendiendo de mejor manera los procesos que se llevan a cabo en la misma y sus políticas.

Por otro lado, podemos afirmar que con este trabajo de intervención logramos cumplir nuestro objetivo general de diseñar un modelo de formación basado en las necesidades del personal técnico a través de los objetivos específicos propuestos al comienzo del proyecto.

Luego de investigar en profundidad acerca de formación y desempeño, podemos afirmar que la organización que cuenta con recursos humanos formados y que brindan posibilidades de desarrollo, tanto personal como profesional, poseen ventaja competitiva respecto a las demás.

En estos tiempos, consideramos que las organizaciones deben comenzar a pensar en la retención del talento y en el desarrollo de los mismos como una

inversión a futuro, y para ello, deberá generar condiciones para la evolución del capital humano.

En un mundo cada vez más exigente y cambiante, es importante diseñar y aplicar estrategias corporativas que sean afines con la visión de la organización.

Dicho esto, es importante que se incorpore una política formal y explícita de formación dentro de la organización, que comience desde el proceso de reclutamiento y selección, pasando por la inducción y orientación de ingreso, hasta el desarrollo propio del colaborador, enmarcándolo en este punto en una gestión de su desempeño. Invertir en desarrollo es invertir en talento.

Como futuras Licenciadas en Recursos Humanos, podemos afirmar que el modelo de formación propuesto beneficiaría a ambas partes, tanto a los colaboradores como a la organización. A los primeros les resulta una fuente de motivación, desarrollo y crecimiento no sólo profesional sino también personal, aportando autonomía y la posibilidad de categorizar. La organización se beneficiaría a partir de la reducción de costos, disminución de re trabajos, mayor productividad, entre otros.

Este trabajo de campo y las propuestas realizadas serán de gran aporte para TCTech, brindándoles otra perspectiva para llevar adelante los procesos de formación de Recursos Humanos.

“Sólo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan: no formarlos y que se queden” Henry Ford

CAPITULO IX: *BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS*

Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica SA.
- Blake, O. J. J. B. (2003). *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. Macchi.
- Chiang Vega, M., Méndez Urra, G. & Sánchez Bernal, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso de empresa retail*. (Proyecto de investigación 072116-4/R). Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.
- Salazar Botello, C., Benavides Yañez, P. & Sáez Arévalo, C. *Aporte de la formación continua en empresas y profesionales*. (Departamento de Auditoría e Itiformática, Facultad de Ciencias Empresariales), Universidad del Bío-Bío. Avda. La Castilla s/n. Chillan, Chile.

Referencias

- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Ed.2013). Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Vol. 1). Ediciones Granica SA.
- Aragón Sánchez, A. & Esteban Lloret, N. (2010). La formación en la empresa española: ¿sólo se busca mejorar los resultados organizacionales? *Universia Business Review*, 34-53.
- Bentley, T. J., Yilda A. Ruíz M., & Dobrzynski, D. G. (1993). *Capacitación empresarial*. McGraw-Hill.

- Blake, O. J. (2008). *Así aprendieron a trabajar: Cómo se construyó la capacitación laboral en la Argentina*. Ediciones Granica.
- Bohlander, Snell y Sherman. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Thomson Learning.
- Cagna Vallino, C. (2014) *Aplicaciones del Management*. Edición de autor.
- Casanova, F., (2003). *Formación profesional y relaciones laborales*. Publicado en Organización Internacional del Trabajo, Cinterfor. Montevideo, Uruguay.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (No. 658.3 C43y 1991.). McGraw-Hill.
- Cleri, C. (2013). *Libro de las pymes, El*. Ediciones Granica.
- De Ansorena Cao, Á., & de Ansorena Cao, Á. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos* (Vol. 41). Grupo Planeta (GBS).
- Fernandez, C. & Salinero, M. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*. Vol. 10, p. 181-242.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Cabrera, R. V. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Mertens, L. (1998). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Martínez, S. G. (2017). *Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos en PyMEs*. Ediciones Advocatus.
- Pérez Montejó, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. *UPIICSA XVII, VII, 50-5*.
- Salinero Martín, Y. & Muñoz Castellanos, R (2007). ¿Cómo se desarrolla la práctica de formación en las empresas? Una aproximación al caso de Castilla-LaMancha. *Universia Business Review*, 64-82.
- Santillán, M. (2016). *Elaboración de una herramienta de gestión para la identificación del nivel de polivalencia y policompetencia en los Recursos Humanos*. VHB Repuestos Agrícolas SA (Doctoral dissertation).

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa.

Verde Fassa, J; Lesta, M. (2008). “Guía de estudio, Capacitación y Desarrollo”.
Instituto Universitario Aeronáutico.

CAPITULO X: ANEXOS

Anexo1: Entrevistas

Entrevista individual a Gerencia General

- ¿Cuál es su función dentro de la compañía?
- ¿Las políticas y objetivos de la organización contemplan y promueven la formación como herramienta estratégica? En caso afirmativo, ¿cuáles serían esas políticas u objetivos, concretamente?
- ¿Existe un compromiso formal por parte de la dirección de la organización de promover la formación? En caso afirmativo, ¿cómo se ve reflejado?
- ¿Se considera a la formación como posibilitadora de una ventaja competitiva a nivel corporativo? ¿Por qué?
- ¿Considera que la formación puede tener algún impacto en la productividad? Si tiene impacto, ¿cómo lo miden?

Entrevista individual a Gerencia de Operaciones

- ¿Cuál es su función dentro de la compañía?
- ¿Se aplica efectivamente un plan de formación dentro del área de operaciones? (Se entiende por plan a un documento escrito que contiene los objetivos a lograr, las actividades a desarrollar y fechas de ejecución).
- ¿Se cumplió el temario propuesto inicialmente para la capacitación?
- ¿Considera que los temas propuestos fueron los adecuados a las necesidades del personal técnico?
- ¿Fue eficiente la capacitación a la hora de evaluar los resultados, respecto al desempeño?
- ¿Se cumplieron los tiempos estipulados e informados para la capacitación dada?

- ¿Apuntan a un perfil técnico polivalente? ¿Cómo se fomenta en la organización este perfil buscado?
- ¿Considera que sería viable aplicar un plan de formación a los técnicos?

Entrevista individual a Recursos Humanos

- ¿Cuál es su función dentro de la compañía?
- ¿Piensa que en la actualidad existe una necesidad de formación dentro de la organización? ¿Por qué?
- ¿El proceso de identificación de necesidades de formación se realiza de forma sistémica? ¿Qué sistema usan, de qué manera las identifican?
- Para cada necesidad, ¿se establecen objetivos específicos a alcanzar?
- ¿Se estiman los recursos necesarios para desarrollar eficientemente cada actividad de formación?
- ¿Se llevan registros relacionados durante las actividades de capacitación como asistencias, resultados de test, observación de mejoras?
- ¿Existen descripciones de puestos para los técnicos de campo y líderes de cuadrilla? ¿Las mismas se encuentran actualizadas? ¿Cada cuánto se realizan revisiones?
- En las descripciones nombradas anteriormente, ¿se incluyen competencias técnicas y conductuales inherentes a cada puesto?
- En la etapa de selección, ¿se utilizan técnicas para detectar las competencias técnicas y conductuales del postulante?
- ¿Existe una inducción y orientación una vez que la persona ingresa a la organización?
- ¿De qué forma la organización desarrolla conocimientos, habilidades, y actitudes con la finalidad de lograr el crecimiento del personal y el alto desempeño de la organización?

- ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?

Entrevista grupal a Coordinadores de Proyecto

- ¿Cuál es su función dentro de la compañía?
- ¿Detecta las necesidades de formación (técnica o conductual) de su equipo a cargo?
- ¿De qué manera lo hace? ¿Qué hace con la información obtenida?
- ¿Posee herramientas y recursos que le permitan elaborar planes de formación para cubrir las necesidades detectadas?
- ¿Utilizan alguna herramienta para evaluar el desempeño de sus subordinados? En caso afirmativo, ¿Cada cuánto las emplean?
- ¿Existe alguna manera en que se dé a conocer el reconocimiento del desempeño del personal?

Entrevista grupal a Líderes de Cuadrilla

- ¿Cuál es su función dentro de la compañía?
- ¿Se siente capacitado para transferir sus conocimientos a su equipo de trabajo? Además, ¿posee tiempo y los elementos para hacerlo?
- ¿Cuál piensa que es la mejor forma para capacitar a su equipo de trabajo?
- ¿Cuál es la mejor forma para que ellos sean capacitados?

Anexo 2: Cuestionario a Técnicos de Campo

PREGUNTASRESPUESTAS10

Cuestionario de Formación

En el siguiente cuestionario se realizan preguntas abiertas y cerradas acerca de la formación que se recibe en la empresa y orientada a técnicos de campo. El objetivo del mismo es indagar si existe un plan de capacitación formal acorde a las necesidades.
Agradecemos desde ya su participación y dedicación.

¿Considera que necesita ser formado para hacer las tareas que actualmente desarrolla? *

SI

NO

¿Tiene los conocimientos necesarios para realizar las tareas de manera correcta? *

SI

NO

¿Recibe capacitaciones de manera periódica al menos tres veces al año? *

SI

NO

¿Considera que le fue de utilidad la capacitación impartida? *

SI

NO

¿Cuál fue el motivo por el que la capacitación fue de utilidad o no lo fue? *

Texto de respuesta larga

¿Cree que aquella fue precisa, concreta y puntual de acuerdo a sus necesidades?

SI

NO

¿Las capacitaciones que recibe son acordes a sus tareas y puede aplicarlas a su diaria laboral? *

SI

NO

⋮

En caso negativo, ¿por qué?

Texto de respuesta larga

¿Piensa usted que un plan de capacitación lo beneficiaría en su crecimiento profesional, o solo considera que aquel beneficiaría solo a la organización? (Se entiende por plan a un documento escrito que contiene los objetivos a lograr, las actividades a desarrollar y fechas de ejecución). *

Texto de respuesta larga

¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño? *

SI

NO


¿Cuál es? *

Texto de respuesta larga

¡GRACIAS POR TU APOORTE!

Descripción (opcional)

Anexo 3: Perfil de Puesto Líder de Cuadrilla

	<h2>Perfil de Puesto</h2>	Fecha de vigencia: 16/02/2017
		Rev. 02

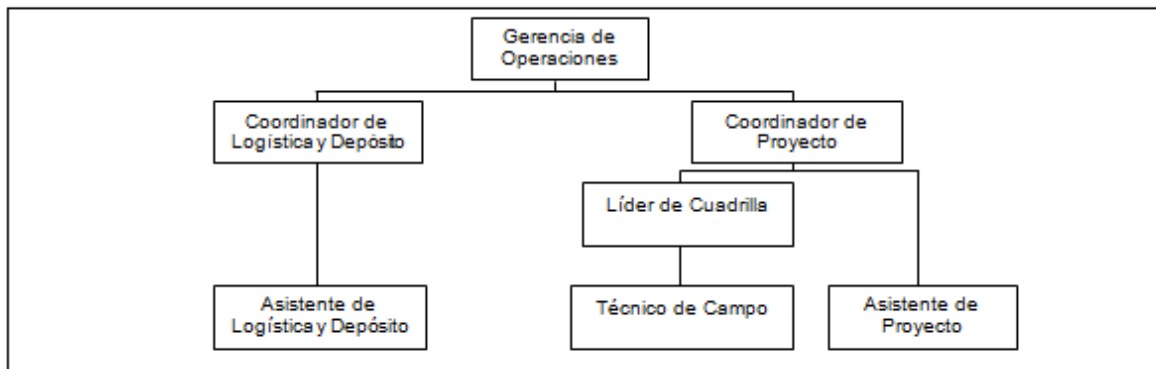
Descripción del puesto

I. Datos generales

Nombre del puesto:	Líder de Cuadrilla					
Gerencia / Área a la que pertenece:	Operaciones					
Motivo del análisis:	Diseño:	<input type="checkbox"/>	Actualización:	<input checked="" type="checkbox"/>	Rediseño:	<input type="checkbox"/>
Nombre del analista:	Sergio Martínez	Puesto:	Externo			
Nombre de quien informa:	Alvaro Díaz	Puesto:	Director			
Revisado por:	Juan Gonzalez – Fernando Rodrigo	Puesto:	Director			
Ubicación geográfica del puesto:	Córdoba					

II. Datos de posición en el organigrama

Señale la posición del puesto diseñando el organigrama e indicando los nombres de los puestos superiores (jerárquicos) y subordinados. (Marcar uno o dos puestos por encima y todos los que correspondan por debajo).



III. Aspectos organizativos

Dedicación especial:	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Part time:	<input type="checkbox"/>	Cantidad de horas:	9	Full time:	<input checked="" type="checkbox"/>				
Horario:	De:	9	a	18	Hs	y	<input type="checkbox"/>	o	<input type="checkbox"/>	De:		a		Hs
Días de trabajo:	De:	Lunes	a	Viernes	Días de trabajo:	Fijo	<input type="checkbox"/>	Según proyecto	<input checked="" type="checkbox"/>					
Debe viajar:	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Zonas:	Argentina								
Debe conducir:	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Con movilidad propia:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>	Cual:				

IV. Contenido del puesto de trabajo

Objetivo general del puesto: (Principal misión u objetivo del puesto. El resultado global que da sentido y razón de ser al puesto)
Liderar las tareas de campo participando activamente de las mismas, organizando las tareas del equipo, propiciando el cumplimiento de los tiempos establecidos y estándares de calidad requeridos por el proyecto y el cliente. Promover y velar por la seguridad e higiene de su equipo.

V. Responsabilidades

Responsabilidades directas derivadas del puesto de trabajo.

Específicas de su puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Sobre la finalización de las tareas encomendadas en el tiempo establecido y con los estándares de calidad requeridos. - Sobre la promoción y aseguramiento de la seguridad e higiene en el trabajo, evitando la exposición a riesgos sin las medidas adecuadas, el correcto uso de los EPP y el buen estado de los mismos. - Sobre el cuidado de las herramientas, máquinas y demás elementos asignados para su labor por la empresa. - Sobre el cuidado y uso responsable del vehículo, cumpliendo con lo establecido en el Manual de Normas de Comportamiento y el Reglamento de asignación y uso de vehículos, en caso de tener vehículo asignado. - Sobre el cuidado, orden y limpieza del lugar de trabajo.
Propias por su puesto de conductor: <ul style="list-style-type: none"> - Sobre las personas a su cargo, su desempeño, formación y clima de trabajo. - Sobre el cumplimiento de las normas y procedimientos por parte de su equipo de trabajo. - Sobre la continuidad o no de un integrante de su equipo de trabajo. - Sobre el cumplimiento de los objetivos fijados. - Transmitir, sostener y hacer cumplir las decisiones tomadas por la Dirección o su Conductor, ante el personal a su cargo. - Salvaguardar la imagen de la organización ante los colaboradores, clientes y proveedores.

VI. Funciones

A continuación detallar con precisión las tareas a desarrollar en el puesto que surgen de las responsabilidades del mismo.

Específicas de su puesto:

- Conduce los vehículos de la empresa.
- Cuida e informa desperfectos en los vehículos de la empresa.
- Planifica las tareas a realizar por el equipo de trabajo.
- Reporta avances en las tareas.
- Colabora con las tareas del resto del equipo de trabajo.
- Garantiza la ejecución de las tareas sin exponer a su equipo a riesgos innecesarios o sin las medidas de seguridad e higiene adecuadas, vela por el uso de los EEPP y su buen estado.

Propias por su puesto de conductor:

- Gestiona el desempeño de las personas a su cargo, realizando evaluaciones, devoluciones, acuerdos de mejora y seguimientos.
- Gestiona la formación de las personas a su cargo, realizando la detección de necesidades de formación, solicitando formación y siendo formador en caso que sea necesario.
- Participa en el proceso de selección de personal.
- Propicia las mejores condiciones para un buen clima de trabajo. Se interesa en conocer las necesidades del personal a su cargo, pensando en las alternativas para satisfacerlas.
- Coordina a su equipo de trabajo en pos del cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Vela por el cumplimiento de las normas de la organización y de los procedimientos de trabajo.
- Sanciona en caso de incumplimientos.
- Representa a la Dirección de la organización ante sus colaboradores.
- Presenta los informes que le sean solicitados por su coordinador y el Directorio.

VII. Personas con las que se relaciona.

Detallar con quién y cómo se relaciona (Jefe inmediato, contribuyentes, compañeros de trabajo, gente a su cargo, personal de Rentas, Otros)

- Con el coordinador de proyecto con quien coordina el plan de trabajo.
- Con la Analista RRHH, a quien informa las necesidades de capacitación.
- Con los compañeros de equipo para organizar en conjunto las tareas de campo y realizarlas.
- Con clientes, para acceder a las instalaciones y recibir soporte técnico en las implementaciones que así lo requieran.
- Con pares de empresas afines, para coordinar, realizar y cerrar auditorias en las implementaciones que así lo requieran.
- Con Administración quien le proveerá los viáticos y a quien entregará la rendición.
- Con Depósito para reportar fallas de vehículos y recibir y entregar EEPP, herramientas y materiales.

VIII. Aspectos ejecutivos

Toma de decisiones:

Describir el tipo y el alcance de las decisiones que debe tomar el ocupante del puesto.

- Sobre realizar o no las tareas por condiciones climáticas, de horario y de seguridad e higiene en general.
- Sobre la ruta y logística de trabajo junto al coordinador de equipos.
- Sobre cómo realizar las tareas junto al resto del equipo, siempre y cuando no haya una contravención al procedimiento del cliente y / o normas establecidas por la empresa.
- Sobre comunicar si sus compañeros requieren capacitación específica.

Requerimientos del Puesto

IX. Generales

Edad mínima:	23	Edad máxima:	35	Edad preferida:	Entre:	25	y	30
Sexo preferido:	Varón <input checked="" type="checkbox"/>	Mujer <input type="checkbox"/>	No relevante <input type="checkbox"/>	Estado civil:	Indistinto			

X. Formación

Seleccionar el tipo de formación general que se precisa como "base" para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo. No señale nada si resulta indistinto.

Enseñanza secundaria	<input checked="" type="checkbox"/>	CBU Completo <input checked="" type="checkbox"/>	Título	
		Avanzado <input type="checkbox"/>		
		Indistinto <input type="checkbox"/>		
Terciario	<input type="checkbox"/>	Completo <input type="checkbox"/>	Título	
		Avanzado <input type="checkbox"/>		
		Indistinto <input type="checkbox"/>		
Universitario	<input type="checkbox"/>	Completo <input type="checkbox"/>	Título	
		Avanzado <input type="checkbox"/>		
		Indistinto <input type="checkbox"/>		
Pos grado	<input type="checkbox"/>	Completo <input type="checkbox"/>	Título	
		Avanzado <input type="checkbox"/>		
		Indistinto <input type="checkbox"/>		
Otro	<input type="checkbox"/>	Completo <input type="checkbox"/>	Título	
		Avanzado <input type="checkbox"/>		
		Indistinto <input type="checkbox"/>		

XII. Competencias técnicas

Estas competencias se determinan por los conocimientos técnicos que debe poseer el ocupante del puesto.

Nº	Competencia	Nivel requerido	Tipo de competencia
1	Consultar Planilla de Competencias Técnicas		
2			
3			
4			
5			

XIII. Competencias conductuales

Las mismas están determinadas por las conductas o comportamientos.

Nº	Competencia	Indicadores (Conductas)	Definición	Tipo de competencia
1	Trabajo en equipo	C		Organizacional Genérica
2	Orientación al cliente	C		Organizacional Genérica
3	Compromiso	C		Organizacional Genérica
4	Proactividad	B		Específica del puesto
5	Liderazgo	C		Específica del puesto
6	Orientación al resultado	C		Específica del puesto


Remuneración bruta:	<input type="text"/>
---------------------	----------------------

XI. Experiencia

Tanto específica como de otros puestos de trabajo. Se trata de aprendizajes adquiridos por la práctica profesional y no por el tiempo transcurrido, que garantizan la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en el ejercicio del puesto.

<ul style="list-style-type: none"> - Como técnico de campo. - En trabajo en altura. - Trabajo en Equipo. 									
3 años o más	<input type="checkbox"/>	1 a 3 años	<input checked="" type="checkbox"/>	6 a 11 meses	<input type="checkbox"/>	2 a 5 meses	<input type="checkbox"/>	Sin experiencia	<input type="checkbox"/>

Anexo 4: Herramienta para Evaluar el Desempeño del Líder de Cuadrilla

	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	Fecha de Actualización
		18/11/2015 Borrador

Evaluación de Desempeño. Puesto Líder de cuadrilla

Fecha de Evaluación:
 Puesto:
 Apellido y Nombre:
 Antigüedad:

Fortaleza	0%
A mejorar	0%

Tabla de evaluación	No cumple	Medianamente cumple	Cumple mayoritariamente	Siempre cumple	Total
Porcentaje de cumplimiento	0%	0%	0%	0%	0%
Cantidad de indicadores de competencias cumplidos	0	0	0	0	0

Tabla de evaluación	Intermedio con Ex	Junior	Semi Senior	Senior
Porcentaje de cumplimiento para acceder al nivel	55	70	85	100
Cantidad de indicadores de competencias cumplidos	41,25	52,5	63,75	75
Mínimo de años de antigüedad en la empresa	0	0	0	0

Competencias Técnicas (De conocimientos)	No cumple	Medianamente cumple	Cumple mayoritariamente	Siempre cumple
Conectarse a un equipo de comunicaciones	0	0	0	0
1 Se ocupa de obtener los elementos necesarios para la conexión.				
2 Identifica el equipo al cuál tiene que conectarse.				
3 Identifica el vínculo físico entre el equipo al que se va a conectar y la PC.				
4 Determina la configuración de la PC para poder conectarse al equipo.				
5 Determina el software que tiene que utilizar para conectarse al equipo.				
6 Se conecta al equipo.				
7 Utiliza el software para respaldar configuraciones.				
8 Utiliza el software para consultar configuraciones.				
9 Utiliza el software para cambiar configuraciones.				

Planificación	0	0	0	0
10 Solicita la documentación para realizar el trabajo de campo.				
11 Coordinar con personal de operaciones del cliente.				
Manejo de herramientas de mano	0	0	0	0
12 Sabe utilizar diferentes herramientas de mano.				
13 Puede discernir que herramientas utilizar según sea el caso y hace un uso apropiado.				
14 Cuida las herramientas de mano, tanto para no perderlas como para no romperlas.				
15 Es ordenado para guardar las herramientas.				
Trabajo en torre	0	0	0	0
16 Identifica los diferentes tipos de estructuras.				
17 Conoce los elementos y medidas de seguridad y los utiliza según está establecido.				
18 Sabe manipular elementos de izaje.				
19 Una vez definida la tarea, determina que elementos debe llevar consigo.				
20 Sube a la torre.				
21 Es cuidadoso de que no se caiga ningún elemento que pueda dañar a sus compañeros.				
22 Realiza trabajos de escasa complejidad como sacar fotos.				
23 Realiza trabajos de mediana complejidad como subir y bajar elementos de un tamaño y peso moderado. Sube y baja feeders. Precinta y desprecinta cables.				
24 Realiza trabajos de alta complejidad como subir y bajar elementos de gran tamaño y peso. Realiza montajes y desmontaje de soportes de gran porte.				

Manejo de electricidad		0	0	0	0
25	Maneja multímetro. Distingue entre las distintas posibilidades de medición que el instrumento permite y hace un uso adecuado del mismo. Sabe en que situaciones tiene que realizar tal o cual medición.				
26	Manejo de herramientas. Sabe que herramientas tiene utilizar para manipular tensión con seguridad. Sabe como tiene manipular las herramientas para cuidar las instalaciones del cliente y no exponerse a riesgos innecesarios.				
27	Conoce la diferencia entre tensión continua y alterna. Conoce los riesgos de manipular los distintos tipo de tensión, sabe como cuidarse y como cuidar las instalaciones del cliente. Sabe identificar fases y neutro.				
28	Conoce respecto del consumo de los equipos y en base a eso determina diámetros de cable y capacidad de las térmicas para cada situación en particular.				
29	Sabe como alimentar los distintos tipos de equipos.				
Toma de fotos		0	0	0	0
30	Distingue los distintos tipos de fotografías que requiere cada trabajo en particular.				
31	Saca las fotografías de forma correcta y siguiendo una línea de coherencia.				
32	Distingue los trabajos que requieren tomas específicas o la captura de ciertos detalles.				
33	Para los trabajos que así lo requieren, entrega las fotografías ordenadas en distintas carpetas y las comoda en el Servidor en el lugar que le corresponde.				
Manejo de PC		0	0	0	0
34	Maneja el entorno Windows.				
35	Envía y recibe mails.				
36	Sabe adjuntar fotos previamente reducidas en calidad y comprimidas.				
37	Maneja Excel y utiliza las planillas de la Empresa en forma adecuada.				
38	Maneja Word de acuerdo a las necesidades la Empresa				
Manejo de terminología específica		0	0	0	0
39	Comprende y se expresa con los términos técnicos correspondientes.				
Trabajo en oficina		0	0	0	0
40	Se encarga de dejar el vehículo en orden y limpio. Reporta novedades respecto del mismo.				
41	Matiene una actitud proactiva hacia el trabajo en la oficina. Busca y encuentra cosas para hacer.				
Transmisión de conocimientos - Competencia Senior		0	0	0	0
42	Enseña y transmite sus conocimientos a sus compañeros para que aprendan la tarea				
43	Determina las prioridades de los trabajos a realizar. COMP. PLANIFICACIÓN				
Total de indicadores Competencias Técnicas:		0	0	0	0
Cumplimiento de Competencias Técnicas		0%	0%	0%	0%
		No cumple	Medianamente cumple	Cumple mayoritariamente	Siempre cumple
Competencias Técnicas		A Mejorar	0%	Fortaleza	0%

Competencias de Comportamiento					
Trabajo en equipo – Nivel C		0	0	0	0
44	Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.				
45	Es abierto a recibir a nuevos compañeros en su área de trabajo, y colabora con ellos para que se pongan rápidamente al tanto de las actividades del sector.				
46	Trabaja en los proyectos del área cumpliendo las expectativas planteadas.				
47	Mantiene su nivel de rendimiento en tareas que requieren de relaciones interpersonales más fluidas de lo habitual.				
48	Está atento a la información que se necesita para el logro del objetivo común de la tarea asignada a su área y si se encuentra dentro de sus posibilidades, la aporta sin demoras.				
Orientación al resultado – Nivel C		0	0	0	0
49	Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.				
50	Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.				
51	Capacita, entrena y da orientación a quienes los solicitan, con el fin de mejorar el nivel de desempeño del grupo.				
52	Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren modificaciones a fin de poder alcanzar la performance esperada.				
53	Chequea regularmente los informes de gestión para evaluar el grado de consecución de objetivos alcanzados.				
Liderazgo – Nivel C		0	0	0	0
54	Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando feedback a los integrantes de su equipo.				
55	Escucha a los demás y es escuchado.				
56	El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados.				
57	Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales.				
58	Suele ser buscado para que brinde consejo.				
59	Maneja el cambio orientado en el breve plazo.				
60	Trabaja habitualmente con buen nivel de energía, y logra que el equipo rinda en la misma medida.				
Proactividad – Nivel B		0	0	0	0
61	Siempre está predispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo.				
62	Rescata la experiencia de sus colegas y superiores a la hora de aportar soluciones a pequeños problemas, evitando consultas y demoras innecesarias.				
63	Contempla la posible aparición de vicisitudes que podrían entorpecer el cumplimiento de los objetivos de su área, y se preocupa por estar preparado para hacerles frente.				
64	Actúa resolutivamente ante problemas concretos, siendo eficiente y evitando males mayores.				
65	Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse.				
Orientación al cliente – Nivel C		0	0	0	0
66	Está disponible para los clientes internos y externos.				
67	Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.				
68	Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina.				
69	Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de ellos.				
70	Atiende personalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta.				

Compromiso - Nivel C		0	0	0	0
71	Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.				
72	Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros, para guiar su accionar según los objetivos pautados.				
73	Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras.				
74	Genera información para el control de la gestión y busca feedback para chequear su nivel de desempeño.				
75	Nunca se compromete con algo que no puede cumplir.				
Total de indicadores comportamiento:		0	0	0	0
Cumplimiento de Competencias de Comportamiento		0%	0%	0%	0%
		No cumple	Medianamente cumple	Cumple mayoritariamente	Siempre cumple
Competencias de Comportamiento		A Mejorar	0%	Fortaleza	0%
Total evaluación:		0	0	0	0

Anexo 5: Definición de Competencia Conductual

	Definición de Competencias	Rev. 00
---	-----------------------------------	----------------

Nombre de la competencia: Trabajo en Equipo	Conductual: X	Técnica:	Tipo de competencia: Específica de puesto
--	----------------------	----------	--

Definición de la competencia:

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Nivel A:

1. Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos del área, perfectamente alineado, a su vez, con los objetivos organizacionales.
2. Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con su tarea superando los objetivos planteados.
3. Antepone los intereses del grupo a los personales, brindando tiempo extra de su jornada, aportando sugerencias y sus conocimientos para mejorar la calidad del trabajo a realizar.
4. Es participativo y mantiene una actitud activa de escuchar a los demás, facilitando el análisis de las ideas de todos los integrantes involucrados en el proyecto.
5. Se compromete y con su ejemplo crea compromiso en todos los que trabajan a su lado, superando los estándares de desempeño esperados.

Nivel B:

1. Facilita la comunicación y el análisis de ideas, alentando el intercambio para mejorar la calidad de las decisiones y del trabajo a realizar.
2. Visualiza las fortalezas de sus compañeros de acuerdo con el proyecto que se esté trabajando grupalmente en su área, y logra orientarlas hacia el cumplimiento del objetivo común.
3. Está atento a las necesidades de todos los integrantes de su área y mantiene una actitud servicial hacia ellos.
4. Se preocupa por lograr consenso y cuida que no se impongan modalidades de trabajo arbitrariamente.
5. Propicia siempre el diálogo, cuidando el buen clima entre los miembros de su área.

Nivel C:

1. Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.
2. Es abierto a recibir a nuevos compañeros en su área de trabajo, y colabora con ellos para que se pongan rápidamente al tanto de las actividades del sector.
3. Trabaja en los proyectos del área cumpliendo las expectativas planteadas.
4. Mantiene su nivel de rendimiento en tareas que requieren de relaciones interpersonales más fluidas de lo habitual.
5. Está atento a la información que se necesita para el logro del objetivo común de la tarea asignada a su área y si se encuentra dentro de sus posibilidades, la aporta sin demoras.

Competencia no desarrollada:

1. Trabaja aislado de su equipo de trabajo, proveyéndolo de la información una vez que finalizó su tarea o participación en el mismo.
2. No valora el intercambio de ideas; generalmente participa en forma silenciosa de las reuniones de su área.
3. Cumple con su parte del trabajo, mostrando escasa voluntad de colaborar con su equipo.
4. Prioriza los trabajos que se le pide que realice en forma individual, y deja en segundo plano las tareas que le demandan intercambio de información o reuniones con el equipo.
5. Obstaculiza con una actitud desvalorizadora el momento de intercambio y análisis de ideas; siempre está apurado por terminar su parte.

Anexo 6: Fotos de trabajos realizados en la organización

