

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Proyecto de Grado

“Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina”

Autora: Jimena B. Pons

Tutor: Lic. Julio A. Verde Fassa

- AÑO 2014 -

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

INDICE

AUTORIZACIÓN DEL PRESIDENTE DE LA INSTITUCIÓN	6
RESUMEN	7
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Reseña histórica	8
1.2. Organigrama	10
1.3. Roles que desempeña la Organización	11
1.4. Situación actual	13
2. PRE-DIAGNÓSTICO	15
3. DELIMITACIÓN PROVISORIA DE PROBLEMAS Y/ O NECESIDADES	17
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	17
5. OBJETIVOS	18
5.1. Objetivo general	18
5.2. Objetivos Específicos	18
6. MARCO TEÓRICO	18
6.1. ¿Qué es la capacitación?	18
6.2. Importancia de la capacitación	20
6.3. Objetivos de la capacitación	21
6.4. Beneficios que posee la Capacitación	22
6.5. Límites, alcances y campo de aplicación de la capacitación	24
6.6. Roles del capacitador	24
6.7. Proceso de capacitación	25
6.8. Espacio físico de la capacitación	31
6.9. El costo de la capacitación	32
6.10. La importancia de control	33
7. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	33

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

7.1. Instrumentos de medición	33
8. EJES ORIENTADORES DE LA PROPUESTA	41
9. TRABAJO DE INTERVENCIÓN	42
9.1. Presentación, análisis de la información y diagnóstico	43
9.2. Entrevista semi-estructurada	43
9.3. Observación directa	58
9.4. Análisis documental	64
9.5. Conclusiones del Diagnóstico	74
10. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	76
10.1. Objetivos de la propuesta	77
10.2. Justificación de la propuesta	77
10.3. Acciones a proponer	78
10.4. Recursos necesarios	79
10.5. Sugerencias para su correcta implementación	80
10.6. Criterios de evaluación	80
10.7. Soluciones necesarias	81
11. ACTIVIDADES	82
11.1. Concientizar al Presidente Comunal y a la cúpula de la organización en los resultados del diagnóstico	82
11.2. Capacitación a la Jefa de Personal y Jefes de Servicios. Formación del Equipo de Proyecto	83
11.3. Sugerencias para su correcta implementación	89
11.4. Criterios de evaluación	90
CONCLUSIÓN	94
BIIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	96

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

DEDICATORIA

Me dedico éste trabajo a mí misma,

a todos mis seres queridos,

y a todos los estudiantes, instituciones u organismos

que consulten éste material, anhelando que el mismo pueda brindarles apoyo,

sugerencias, como así también,

soluciones convincentes a sus problemas.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

AGREDECIMIENTOS

Le agradezco a Dios, que con su hermoso ejército de ángeles y seres de luz, me hayan brindado la oportunidad de hacer mi Proyecto de Grado en una Institución que me recibió con los brazos abiertos, por lo tanto estoy también agradecida con cada integrante que me aportó su granito de arena.

También le agradezco a Dios que me haya puesto en mi camino a un tutor fielmente involucrado en su trabajo, incentivándome y explicándome claramente cada detalle, para que se hiciera más liviano mi recorrido en el proyecto, así que mis agradecimientos van también para él.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

AUTORIZACIÓN DEL PRESIDENTE DE LA INSTITUCIÓN




Comuna de San José de la Esquina
Rivadavia 434 – Tel.: (03467) 461015 / 533
Email: comunasanjose@gobbt.com.ar
2185 – Provincia de Santa Fe

La Comuna de San José de la Esquina autoriza a : **Jimena Belén PONS- DNI N° 31 702**

196 a tener acceso a la información de nuestra Institución para realizar su Proyecto Final de Grado de la Carrera de Licenciatura en Recursos Humanos.

A solicitud de la alumna y a los fines de ser presentada ante las autoridades del Instituto Universitario Aeronáutico, se expide la presente en la localidad de San José de la Esquina, Provincia de Santa Fe, a los diez días del mes de Marzo de Dos mil doce.




ENRIQUE C. MANJON
PRESIDENTE COMUNAL
SAN JOSÉ DE LA ESQUINA

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

RESUMEN

El proyecto presentado a continuación es una propuesta de intervención realizada en la Comuna de la localidad de San José de la Esquina, provincia de Santa Fe. El mismo fue realizado con la intención de Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la institución.

Al inicio se narran los antecedentes históricos de la institución, como está compuesta actualmente, los roles que se desempeñan en ella y su situación actual.

Después se llevó a cabo un prediagnóstico donde se detectó subjetivamente, mediante conversaciones con superiores, posibles problemas o necesidades, y con el fin del sacar de en medio esas dificultades se estableció objetivos, los cuales fueron raíz o cimiento de una propuesta que se comenzaba a gestar.

Posteriormente se realizó un diagnóstico en la comuna, dirigido a diversos miembros de la institución, utilizando herramientas de recolección de datos: entrevista, observación directa y análisis documental, donde se identificó objetivamente los problemas, encontrando aciertos, desaciertos y omisiones asociados a la capacitación.

Por último, y en base a los resultados del diagnóstico, se presenta la propuesta mediante una serie de acciones interconectadas ofreciendo sugerencias para su implementación y parámetros para su evaluación. Junto con ello se ofrecen ejemplos modelos para una mayor comprensión y claridad de cómo opera el sistema de gestión de capacitación, dirigido al Presidente y conducción de la Comuna.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

1. INTRODUCCIÓN

El Proyecto de Grado se realizó en una institución pública, ya que la misma al ser de esa índole, brinda el derecho a acceder a toda información que se necesitara y a su vez el proyecto ofrece un beneficio a una organización de la localidad. Fue por ese motivo mi elección.

La organización escogida es una Institución Comunal, perteneciente a la localidad de San José de la Esquina, Provincia de Santa Fe.

En primera instancia se citó al Presidente de la institución para tener un encuentro referente al proyecto y a la semana se estableció una reunión con él en la institución. Comentó desde cómo está compuesta la organización, su estructura jerárquica, roles de los distintos puestos, formas de remuneración, incentivos, capacitaciones, relación con sus empleados, sus observaciones, sus fortalezas, debilidades, logros alcanzados y entre ellas objetivos que pretende alcanzar durante su mandato. Luego bajo su autorización se tuvo una reunión con la Jefa de Personal, así se rellenaban espacios de información, profundizando más en lo que se refiere al personal, demandas y necesidades, ya que es la encargada del área y conoce de forma más minuciosa el ambiente laboral.

1.1. Reseña histórica

La información descrita de la Creación de la Institución fue tomada de un Proyecto de Estudios e Investigaciones Históricas realizado por los alumnos de tercer año de la Escuela de Enseñanza Media N° 226 "Guardia de la Esquina" en el año 2008.



Esta institución pública, surgió primeramente en 1971, como Comisión vecinal compuesta por cinco integrantes de la localidad de San José de la Esquina, Provincia de Santa Fe.



"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

En 1875, el gobierno de la provincia de Santa Fe designó una Comisión Colonizadora, con el objetivo de hacer cumplir las condiciones impuestas por la Ley de colonización para hacerse acreedor al título de posesión definitiva de la tierra que consistía en la construcción de habitaciones, pozo de agua y plantar una determinada cantidad de árboles. No así cumpliendo con las condiciones legales precitadas, la Comisión de Fomento formada por tres integrantes solicitó al gobierno provincial el 29 de Septiembre de 1887, la autorización correspondiente a fin de proceder al remate de los predios, destinando los valores obtenidos de la subasta, a la construcción de un edificio para Juzgado de Paz o Cárcel y obras importantes tales como; el remate de tierras no adjudicadas, una tasa dirigida a la matanza de animales vacunos y ovinos al consumo, la inauguración de la primer Escuela Graduada dependiente del Consejo de Educación en 1888, inauguración del primer alumbrado público formado por faroles de kerosene sostenidos por postes de maderas, se formó una Comisión encargada de la higiene pública en 1890, inauguración del nuevo cementerio en 1893, construcción de un puente sobre el río Carcarañá en y la primer oficina de Registro Civil en 1897 se instaló la primer fábrica de mosaicos en 1912, se inauguró la sucursal del Banco Nación en 1917, se construyó el puente del ferrocarril, y dos edificios escolares entre 1926 y 1928 , la primera vereda de mosaicos, con cordón en una plaza y se procedió a su iluminación en 1936, pavimentación de las calles del centro en 1940, pavimentación de la Ruta N° 92, en un tramo de ochenta kilómetros entre 1944 y 1945, construcción de una Escuela de manualidades mixta en 1951, construcción de una Escuela Secundaria de Comercio, en 1964, compra de maquinarias, nuevos equipos, automotores, contratación de personal para la construcción de alcantarillas, capilla, monumento, mejoras de instalaciones públicas, arreglos de caminos, barrido, recolección de basura, un canal para el desvío de las aguas hacia el Río Carcarañá, nuevas pavimentaciones, nuevas medidas y controles en las reglas de tránsito en 1967, se forma el cuerpo de Bomberos Voluntarios, se construyó una nueva plaza y se terminaron los edificios de la Policía y el Juzgado de Paz, y un hogar para la Tercera Edad, entre 1977 y 1993.

Durante el transcurso de los años, hasta la actualidad se siguió trabajando por la mejora de las obras y servicios públicos existentes, sumado a nuevas acciones, entre ellas, obras de gas, acceso al balneario y mejora del mismo, alcantarillas en caminos rurales, más cuadras pavimentadas e iluminadas, fabricación de nuevas viviendas, desagües, nuevas

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

normativas de tránsito, una playa de estacionamiento de camiones, una peatonal, entre otras.

Hoy en día la institución sigue apuntando al progreso, con expectativas de destacarse a nivel zonal, alcanzando calidad total en su trabajo y sus servicios.

1.2. Organigrama

La institución no tiene organigrama formal, pero mencionaron que están organizados de la siguiente manera:

El Presidente Comunal trabaja en coordinación con la Comisión Comunal, la cual está a cargo de la Secretaria de Gobierno y Acción Social, abarcando el área de Salud, Medio ambiente, Turismo, Cultura y Educación. A su vez, el Presidente tiene a su cargo una Secretaría, perteneciente a la Comisión, dedicándose a Prensa, entrega de certificaciones y servicios personales. La Secretaria trabaja con ayuda de un Coordinador.

Hay una recepcionista/ telefonista perteneciente a la Comisión, que se ocupa de recibir consultas o reclamos.

Las demás actividades se dividen de la siguiente manera:

Maestranza:

Hay un Taller al lado de la Institución Comunal, donde algunos empleados se ocupan de la reparación y mantenimiento de las Maquinarias.

Hay coordinadores zonales para actividades, las cuales son llevadas a cabo fuera de la institución, en la localidad, entre ellas: Limpieza, barrido de calles y riego, Maquinaria/transporte, Mantenimiento de espacios verdes, Recolección de residuos, Mantenimiento y cuidado del Cementerio, Mantenimiento Urbano de la Localidad y una escuela en Los Nogales, Guardia y Mantenimiento de Playa de Camiones.

Cobranzas:

Es la oficina de cobros de los impuestos comunales, de Tesorería y ahí mismo trabaja la Jefa de Personal en su escritorio.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Administración:

Hay tres oficinas, en una hay un empleado que se ocupa de Patentes de automóviles y del Censo Agropecuario.

En la otra oficina se realizan trámites de Catastros, Iapos y del Cementerio de la localidad.

En la tercer oficina se tramita el Carnet de Conducir, DREI y Bromatología.

En un Salón Cultural, perteneciente a la Institución trabaja un Juez de Faltas, el cual tiene a su cargo inspectores de tránsito.

Cuenta además la institución con un Cadete para hacer trámites y con Mayordomía, que se ocupa de la cocina y la limpieza de la institución.

Esta organización es un sistema de gestión, administración y control del sector público basado en la democracia participativa. Los Ciudadanos pueden tener una mayor incidencia en el manejo de los recursos de la misma y en la decisión de las prioridades y necesidades del barrio.

La institución posibilita un ejercicio más participativo de la democracia. Los vecinos se encuentran cerca de las autoridades y pueden mantener un rol más activo en la toma de decisiones de los asuntos del barrio y de la localidad.

1.3. Roles que desempeña la Organización

La institución se ocupa de:

- a) Planificar, ejecutar y controlar los trabajos de mantenimiento en avenidas, calles, pasajes y espacios verdes.
- b) Elaborar, con la participación de los vecinos, programas de acción y propuestas del presupuesto anual.
- c) Proponer proyectos de Ley para elevar a la Legislatura de la Ciudad de Santa Fe.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

d) Llevar adelante toda acción que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y al desarrollo local.

e) Se encargan del control de los servicios, la contratación de obras públicas, la fiscalización y el ejercicio del poder de policía, de las normas sobre usos de los espacios públicos, del desarrollo de proyectos comunitarios y ejecución de políticas sociales, la implementación de un método de mediación comunitaria para los conflictos vecinales, y del desarrollo de acciones de promoción, asistencia y asesoramiento a entidades vecinales no gubernamentales, clubes y otras asociaciones que actúen en el ámbito de la Comuna.

Listado de algunos programas y proyectos destacados de la presente Gestión de la institución, desde el año 2006 hasta la actualidad, extraído de una Revista informativa de Gestión presentado por la Comuna de San José de la Esquina a la localidad.

Acción Rural

- Creación de alcantarillas de caminos rurales.
- Implementación de nueva forma de trabajo para la reparación y reconstrucción de los caminos rurales.

Tránsito

- Se reglamentó el uso obligatorio de cascos para los conductores y acompañantes de ciclomotores y motocicletas.
- Se han gestionado un único sentido en algunas calles de la localidad.

Educación

- Creación de la Ludoteca "Abriendo Puertas", espacio de integración para niños de 5 a 12 años, con participación de familiares y amigos.

Medio Ambiente

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- Se realizó el alambrado perimetral del predio del basural, nivelado y nueva rampa de acceso a la fosa para una nueva disposición de los residuos.
- Adquisición de una planta de procesamiento de residuos sólidos que se utilizará para la separación de los diferentes elementos que existen en la basura.

Cultura

- Festival folklórico Cuenca de Carcarañá, con renombradas figuras.

Turismo

- Reconocimiento a la localidad, por la Secretaría de Turismo de la Provincia, como una de las localidades turísticas. de Santa Fe.

Balneario Comunal:

- Se extendió la red de agua a diferentes lugares del predio.
- Cambio de algunas luminarias y tendido eléctrico subterráneo para mayor seguridad a los visitantes.

1.4. Situación actual

Hoy en día la organización cuenta con 83 empleados permanentes predominando el sexo masculino. La edad de los empleados se divide en dos rangos; entre 30-50 años y entre 60-70 años.

La institución se rige a través del Estatuto y Escalafón de Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe, Ley N° 9286.

El horario de trabajo es horario corrido para todo el personal, de 7 a 13 hs, de Lunes a Viernes, salvo excepciones como la recolección de residuos, que en verano, los empleados trabajan de noche, como también lo hace la guardia de la Playa de estacionamiento, entre otros.

Según el Art. 15 del Estatuto, el Personal tiene derecho a:

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- Estabilidad.
- Retribución justa.
- Compensaciones, subsidios o indemnizaciones.
- Menciones y Premios.
- Igualdad de oportunidades en la carrera.
- Capacitación.
- Licencias, justificaciones y franquicias.
- Asociarse.
- Asistencia social del agente y su familia.
- Interponer recursos.
- Reingreso.
- Renunciar al cargo.
- Permanencia y beneficios para la jubilación o retiro
- Traslados y permutas.
- Suministro de la indumentaria indispensable para el desempeño de sus funciones en la cantidad y forma que en cada caso se reglamente.

La remuneración de los empleados permanentes es mensual y se constituye a través de la Ley N° 9286 de Municipalidades Vigente. La misma se establece por categorías. En este organismo, se remunera desde la categoría 08 hasta la categoría 24, siendo esta última, el puesto más remunerado, correspondiente al Presidente.

Como incentivo, el personal cuenta con el "presentismo" y el llamado "Adicional ayuda escolar", que consiste en un aumento de \$250 y \$350 en el salario del empleado que esté haciendo sus estudios secundarios o terciarios.

Según el Art. 38 de la Ley Provincial No. 9286, Anexo 1ro. - Estatuto del Personal de Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe, el personal tendrá derecho a menciones especiales cuando hubiera realizado alguna labor o acto de mérito extraordinario, que se traduzca en un beneficio tangible para los intereses del Municipio. Dicha labor o acto de mérito podrá además ser premiado con una asignación de hasta un 10% (diez por ciento) de la remuneración mensual regular y permanente por el término de un (1) año.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

El derecho a la capacitación, según el Art. 41, estará dado por:

- a) La capacitación en curso de perfeccionamiento dictado por el Estado, con el propósito de mejorar la eficiencia de la Municipalidad. Las franquicias a otorgar no podrán exceder de la afectación del 25% del personal de cada área.
- b) El otorgamiento de licencias y franquicias horarias para iniciar o completar estudios en los diversos niveles de la enseñanza. Asociación Sindical de Obreros y Empleados de la Municipalidad de Santa Fe
- c) Acceso a la adjudicación de becas de perfeccionamiento.

Por lo general, en la estructura jerárquica el personal administrativo o de tránsito es quien recibe capacitaciones brindadas por la Secretaría de Gobierno, referidas a comunicar actualizaciones de leyes o programas que se encuentren a la altura de las exigencias actuales y brinden un mejor servicio de perfeccionamiento, por ejemplo, de IAPOS que es la Obra Social de los empleados.

Actualmente diversos empleados de las distintas áreas están recibiendo fuera del horario de trabajo, una capacitación denominada: Programa de capacitación a demanda, proveniente de la Municipalidad de Rosario, cuyos temas son: Trabajo en equipo, organización jurídica del municipio, administración y conducción de personal.

2. PRE-DIAGNÓSTICO

Como información inicial recibida de la situación objeto de consulta, se cuenta con los siguientes aportes del Presidente de la institución:

Estamos generalmente complicados en el momento de ir a realizar trabajos para la localidad, o solucionar problemas en los barrios. Entonces nos vemos obligados a contratar personal externo para que nos vengan a dar una mano en esas actividades, ya que tenemos pocos operarios, como lo es en el caso de albañiles, electricistas, los cuales son necesarios para llevar en forma eficaz nuestras actividades- Entre ellas, son de suma importancia:

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Albañilería

- *Seguir con la proyección de pavimentos que tenemos programado.*
- *Hemos llevado un proyecto a la provincia, para hacer la canalización de la Avenida Pellegrini.*

- *Para éste año, al empezar la temporada de verano queremos inaugurar una pileta en el balneario y arreglar los baños. El balneario anduvo muy bien éste verano, pero no hemos podido llegar a alcanzar los objetivos cumplidos.*
- *Realizar la alcantarilla, todo a lo largo del pueblo.*

Electricista

- *Seguir con la proyección de luces en todos los barrios programados.*
- *Realizar la iluminación de la Ruta N° 92, todo a lo largo del pueblo.*
- *Responder en forma inmediata a los reclamos del pueblo, como por ejemplo, cuando se queman las luces de un barrio, las cuales, el pueblo lo está pagando a través de sus impuestos.*
- *La idea de llegar a los barrios con mucha iluminación, nos significa mayor seguridad para la gente y una visión nocturna del pueblo distinta.*

Como solución a éstos problemas, ellos creen que sería necesario organizar bien los tiempos para llevar a cabo cada actividad pendiente, según su nivel de importancia, de la forma más eficiente posible y contratar sólo el mínimo personal necesario e idóneo para llevar a cabo las tareas que demandan más personal.

Aportes de la Jefa de personal y del Presidente de la institución



Factores PRO:/ Fortalezas

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- ✓ *Contamos con maquinas y herramientas nuevas de primera calidad para prestar nuestros servicios.* Presidente.
- ✓ *Seguimos trabajando en la mejora y creación de obras y servicios públicos existentes y nuevos, lo cual es visible, tangible.* Presidente.
- ✓ *Luego de lidiar frente una deuda grande de hace años, alcanzamos el superávit.* Presupuestario. Presidente.



Factores Negativos / Debilidades

- ✓ *Gastos elevados en servicios de obras y arreglos, prestados por terceros, en el área operativa debido a la escasez de personal competente en los mismos.* Presidente y Jefa de Personal.
- ✓ *Aún la institución no alcanza un nivel de recaudación óptimo.* Presidente.
- ✓ *Demoras en servicios prestados por terceros.* Jefa de Personal.

3. DELIMITACIÓN PROVISORIA DE PROBLEMAS / NECESIDADES

Específicamente, uno de los problemas más importantes que pueden entereverse es que están considerando oportuno el contratar más personal idóneo y no sería necesariamente la solución; ya que a partir de la información recogida la organización contaría con personal suficiente, por lo que podría capacitar a algunos de ellos personas en las áreas que lo requieran.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

De acuerdo con las dificultades y necesidades que pueden entereverse asociadas a la gestión de los Recursos Humanos existentes, el presente Proyecto Final de Grado podría brindarles una serie de soluciones a las mismas, ya que los beneficios que se obtendrían serían una disminución en los costos (deseo que toda organización ansía alcanzar), menos pérdida de tiempo para ejecutar tareas, una modalidad integrada, sistémica y sinérgica de gestionar los esfuerzos para que cada miembro de la institución pueda

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

cerrar la brecha entre lo que sus funciones demandan y lo que hoy pueden desempeñar, complementado a una comunidad más conforme con la gestión.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina.

5.2. Objetivos específicos

I. Realizar un Diagnóstico para conocer cómo es la gestión de Capacitación actual. Mediante un análisis detectar falencias y aciertos que hoy registra la institución.

II. Proponer un plan de mejora conforme al estudio realizado, al punto de poder gestionar dicho sistema dentro de la institución con una correcta y viable estrategia.

III. Establecer sugerencias para su adecuada implementación.

IV. Proveer parámetros de evaluación durante y al finalizar la misma.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. ¿Qué es la capacitación?

Según Samuel Romero Betancourt¹ el concepto de capacitación se define de la siguiente manera:

La capacitación es una instrucción o enseñanza que se proporciona al personal de una empresa y se divide en dos grandes grupos:

- Adiestramiento: ayudar a los trabajadores para que adquieran o ejerzan una destreza o habilidad.

¹ Romero Betancourt Samuel: "La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna".

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- Capacitación propiamente dicha: la ayuda que se proporciona para que el trabajador logre perfeccionar, dominar y ampliar técnicamente esa destreza o habilidad. Adquisición de conocimientos fundamentalmente teóricos.

Oscar Juan Blake² afirma que la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

El autor Idalberto Chiavenato³ la considera como una serie de conocimientos que deben ser proporcionados al recurso humano para alcanzar su perfeccionamiento técnico y poder desempeñar eficientemente las funciones que le son asignadas y producir resultados de calidad, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

Por medio de la capacitación se logra que el perfil del trabajador se adecúe a los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas en un puesto de trabajo.

Una competencia no es simplemente una conducta, implica escoger una acción y saber por qué uno la selecciona. Este significado de Competencia incluye, como es fácil observar, además de la conducta (la acción a realizar), el propósito o la intención de la misma y el conocimiento que le es apropiado.

El desarrollo de competencias proporciona habilidades y los conocimientos necesarios para interactuar en forma efectiva dentro de las organizaciones. En relación a la Gestión del conocimiento; desde hace décadas la sociedad se ha venido preparando consciente o inconscientemente para lo que hoy en día conocemos como la sociedad del conocimiento, sociedad en que las organizaciones están expuestas a nuevas exigencias, nuevos patrones de comportamiento, tanto de sus miembros como de sus usuarios, beneficiarios o clientes y nuevos paradigmas en el sistema económico y social, tanto nacional como internacional. Estos cambios han presionado hacia nuevas formas de administración y de desarrollo institucional, que se caracterizan por el reconocimiento y auge de los llamados “bienes intangibles” y “capital intelectual”.

² Blake, Oscar Juan: “La capacitación”. Ediciones Macchi, Segunda Edición, Argentina, 1997.

³ Chiavenato, Idalberto: “Administración de Recursos Humanos”. Editorial, McGraw-Hill. Quinta Edición, Colombia, 1999.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Como podemos observar, hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es que se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

Se incluye el concepto de capacitación porque el objetivo es mejorar el sistema de Capacitación, y por lo general se cometen errores cuando se piensa, por ejemplo, que la capacitación es "dar cursos" o "un desperdicio".

El objetivo es que los miembros tengan un concepto constructivo de la capacitación por el valor que posee la misma.

6.2. Importancia de la capacitación

Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción. Ernesto Gore⁴.

Werther y Davis⁵ dicen que: "el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la cual forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces". Una buena administración de recursos humanos genera beneficios en el sentido de, que si el talento humano es escaso y valioso, se tiene que crear un ambiente de trabajo atractivo para retener al personal contratado y obtener de él el máximo rendimiento.

⁴ Gore, Ernesto: "La educación en la empresa". Editorial Granica. Buenos Aires, 1998.

⁵ Werther Jc William B y Davis Keith: "Administración de Personal y Recursos Humanos". Editorial Mc Graw Hill. Cuarta Edición. México, 1995.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Se incluye éste tema porque a veces se cometen muchos errores al exhibir los motivos de la capacitación (“el saber no ocupa lugar”, “es gratis”, “la gente está desmotivada: démosle un curso”). El propósito es que la institución sepa identificar los buenos motivos, suprimiendo la ignorancia y obsolescencia.

6.3. Objetivos de la capacitación

Antonio Siliceo⁶ define los siguientes objetivos y propósitos:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Aumentar su capacidad de resolución de problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación del nuevo/actual personal en la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades.
- Preparación integral para la jubilación.

Idalberto Chiavenato⁷ propone que el desarrollo de los planes y programas de capacitación deberán estar enfocados a:

- 1) los objetivos generales de la capacitación: lo que la organización quiere lograr mediante la capacitación de su personal;
- 2) quién necesita ser capacitado: tanto en lo general como en lo particular, cualquier aprendizaje específico que incremente la efectividad de las funciones del personal o desarrolle las habilidades necesarias, y
- 3) los resultados del aprendizaje: lo que se espera que cada persona capacitada sea capaz de hacer y de saber en las diferentes etapas del proceso y al final de la capacitación.

⁶ Siliceo Aguilar, Antonio: “Capacitación y desarrollo de personal”. Editorial Limusa, Tercera Edición México, 1995

⁷ Chiavenato, Idalberto: “Administración de Recursos Humanos”. Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición, Colombia, 1999.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Los principales objetivos a los que debería estar enfocada la capacitación son:

- 1) preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto;
- 2) brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas, y
- 3) cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

6.4. Beneficios de la capacitación

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

“La calidad empieza y termina con la educación y capacitación”. Kaoru Ishikawa⁸

Werther & Davis⁹ lo puntualizan de la siguiente manera:

Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.

⁸ Ishikawa Kaoru : “¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa”. Editorial Norma, Colombia, 1985.

⁹ Werther Jc William B y Davis Keith: “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Editorial Mc Graw Hill. Cuarta Edición. México, 1995.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Se incluye el tema objetivos y beneficios porque hay sistemas de capacitación que cometen errores: no se adecúan a los objetivos planteados, prioridades, lo aprendido no se aplica o los gestores de recursos humanos parten de una lógica peligrosa.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

La finalidad es que la institución trace propósitos y objetivos de capacitación de acuerdo a las necesidades existentes, para que beneficien a cada miembro y a la institución.

6.5. Límites, alcances y campo de aplicación de la capacitación

Los cuantos según el tipo de aprendizaje a lograr:

- **Adiestramiento:** Es el tipo de aprendizaje básico, en el cual se incorporan respuestas rudimentarias que requieren más del hábito y persistencia que de funciones mentales elevadas.
- **Instrucción:** Aquí lo que se aprenden son fundamentos conceptuales.
- **Entrenamiento:** Es el tipo de perfeccionamiento que se hace para mejorar un determinado aspecto altamente relacionado con lo práctico pero con conocimiento teórico previo.
- **Capacitación propiamente dicha:** El término suele estar asociado a la educación recibida en el ámbito laboral con el objeto primordial de lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en sus tareas.
- **Educación:** Son aquellas formas más complejas de aprendizaje, incorporando y superando de alguna manera las otras modalidades.
- **Formación:** Está orientada a desenvolver las potencialidades para satisfacer necesidades futuras.

Se incluye éste tema porque la capacitación tiene diferentes tipos de alcance que varían según el tipo de aprendizaje. Se comete la falta de creer que los conceptos son sinónimos, pero cada uno tiene su definición.

Se espera que los miembros de la institución tengan el conocimiento para poder diferenciar cada término o concepto según el tipo de aprendizaje que requieran.

6.6. Roles del capacitador

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Oscar Blake¹⁰ lo define de la siguiente manera:

Roles funcionales:

- El Administrador. de la capacitación: planifica, prioriza, obtiene y administra recursos, controla resultados.
- El Diseñador de programas y recursos educativos: selecciona la curricula, la manera de educar, con que medios y en que plazos.
- El Coordinador de situación de aprendizaje: crea situaciones para que los adultos aprendan, regula los contenidos en función de las necesidades de la organización.
- El Consultor en cuestiones de capacitación: interviene con la persona que esta a cargo de la capacitación en actividades que no son de la misma.

Roles Auxiliares: El Experto en contenidos – El Modelo interno – El Validador (poseen conocimientos de todo un poco)– El Agente de cambio (ayudan a generar ideas)

Desde una perspectiva práctica; la dirección – responsable del área – responsable de capacitación – destinatario de la capacitación – el capacitador.

Se incluye éste tema porque si las responsabilidades no pertenecen en la rutina de las funciones correctas o no se conoce lo que se espera de ellos, la capacitación puede ser un fracaso.

El propósito es que conozcan los roles de los responsables de la capacitación, de modo de entender sus características y su relación con el servicio de capacitación.

6.7. Proceso de capacitación

¹⁰ Blake, Oscar Juan: "La capacitación". Ediciones Macchi, Segunda Edición, Argentina, 1997.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Un plan de capacitación es una inteligente alternativa para la solución a los problemas que le preocupan a la dirección de una organización. Las capacitaciones permiten ofrecer a los empleados herramientas para enfrentarse de la mejor manera a las tareas que les corresponden, contribuyen a elevar la calidad de la producción y/o el servicio, ayudan a prevenir, generan un cambio de actitud y de relaciones personales convirtiéndose en si mismas en un elemento motivador. Genera resultados altamente positivos tanto para la organización, como para el personal, como para el éxito de la organización.

Entrenar personas para la correcta realización de sus tareas significa proporcionar conocimientos teóricos y despertar las habilidades operacionales. Cuanto mejor sea el personal de una organización., mayores oportunidades de errores tendrá, puesto que tendrán mayores oportunidades de experimentar su creatividad y espíritu innovador.

El verdadero propósito del entrenamiento debe ser el de mejorar el desempeño de los entrenados.

Las condiciones de trabajo deben ser de modo tal que: a) los trabajadores tengan una oportunidad razonable de promoción profesional y personal mediante su labor, b) permitan a aquel alcanzar un nivel elevado de realización, estimulando una actitud consciente y creadora ante el trabajo y aumentando la satisfacción en el mismo".
Neffa, Julio¹¹

Proceso de capacitación según Werther & Davis¹²:

1. Identificación de necesidades

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté

¹¹ Neffa, Julio C.: "¿Qué son las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo? Propuesta de una nueva Perspectiva". Editorial Humanitas, CEIL (Centro de Estudios e Investigaciones Laborales del CONICET), Argentina, 1988.

¹² Werther Jc William B y Davis Keith: "Administración de Personal y Recursos Humanos". Editorial Mc Graw Hill. Cuarta Edición. México, 1995.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

1. Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
2. De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
3. De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos.

2. Elaboración del Programa:

La determinación de necesidades de capacitación, para que el programa pueda diseñarse, debe suministrar las siguientes informaciones:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

1. Objetivos de capacitación

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

2. Deseo y motivación de la persona

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.

Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo.
- Eliminar amenazas y castigos.
- Ser flexible.
- Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- Diseñar una instrucción interesante.
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

3. Principios de aprendizaje

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje, que fueron mencionadas anteriormente.

4. Características de los instructores

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

3. Instrumentación

- La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.
- La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.
- Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

4. Evaluación de los resultados de capacitación

Evaluación del programa

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- a) Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- b) Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

George Milkovich y John Boudreau¹³ lo definen de la siguiente manera:

Criterios de evaluación: internos y externos.

Niveles de evaluación:

- Reacciones del empleado (como se siente).
- El aprendizaje logrado (si entendieron y recuerdan lo aprendido).
- Los cambios en el comportamiento (el grado de aplicación de lo aprendido).
- Los resultados (forma en que los nuevos comportamientos afectan a los resultados de la organización).

¹³ Milkovich, George T. y Boudreau John: "Dirección y Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw-Hill/Interamericana. Sexta Edición. México, 1997.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Se incluye éste tema porque si el proceso de capacitación no está vinculado con las verdaderas necesidades de capacitación, los resultados serán un fracaso, habrá que rehacer el trabajo, sumado a los costos que esto implica.

Entonces para alcanzar un mejor resultado, mi propósito se centra en que la institución conozca la importancia que tiene hacer un relevamiento de la brecha entre lo que hay y lo que debería haber en términos de competencias, conocimientos, que tienen los integrantes en comparación de lo que precisa de ella, para actuar en base a eso.

6.8. Espacio físico de la capacitación

Mitchell Garry¹⁴ hace referencia a factores de comodidad, como lo son la temperatura, asientos, lugar para escribir y trabajar, líneas de visión, y la propia disposición del salón. Por supuesto, a dicho aporte debe sumarse la pregunta previa de cual es la modalidad en que se va a hacer la actividad, y a partir de ello elegir: el lugar de trabajo, la sala de clase, sala de reuniones, laboratorio, etc.

Raquel Rosenberg¹⁵ menciona que la capacitación puede realizarse:

Dentro de la empresa: Se utilizan las propias instalaciones de la empresa. Actualmente se utiliza mucho el e-learning. Las ventajas son:

- Reducción del costo por no existir necesidad de trasladar al personal.
- Creación de un ambiente de mayor responsabilidad.

Fuera de la empresa: Se utilizan empresas especializadas u otros lugares. Por medio de cursos, conferencias, jornadas outdoor. Las ventajas son:

- Al salir de la empresa, la gente se siente más relajada y dispuesta para la capacitación.

¹⁴ Mitchell, Garry: "Manual del Capacitador". Grupo Editorial Iberoamérica, Primera Edición. México, 1995.

¹⁵ Rosenberg Raquel: "Administración de Recursos Humanos". Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1999.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- Mejora la relación entre las personas que reciben la capacitación.

Se incluye éste tema porque el ambiente de una capacitación debe ser el propicio, tanto en disposiciones de comodidad, como la disposición del salón para que los miembros comprendan la relevancia del espacio físico y se trabaje de la mejor forma posible.

6.9. El costo de la capacitación

Raquel Rosenberg¹⁶ dice que hay que tener en claro si el beneficio de la capacitación es superior al costo que ésta implica. Determinar los costos beneficios de la capacitación es un tema complejo. Si está referido a producción o productividad, el tema es un poco más sencillo, ya que se puede hacer una proyección de lo que se espera, cuánto van a modificarse los beneficios de la empresa. Si esta modificación es superior al costo de la capacitación, es conveniente realizarla.

Diversos elementos forman parte del costo de la capacitación:

- El desembolso necesario para evaluar las necesidades de la empresa.
- El tiempo durante el cual el trabajador se dedica a la capacitación y no produce.
- Contar con una serie de medios para poder efectuar la capacitación:
- Medios humanos,
- Medios materiales para la realización del curso: proyectores, videos,
- Medios financieros: necesarios para solventar todos los gastos.

Se incluye éste tema porque a veces la capacitación es vista como un costo innecesario, o la misma no termina realizándose porque no hay dinero para cubrir los elementos que se requieren para que ésta sea viable.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

El propósito es que éste contenido sea útil para estudiar si una capacitación pueda ser viable o no y para que la misma sea vista como una inversión a futuro para mejorar la calidad organizacional y para reducir costos.

6.10. La importancia de control

Sintetizando Oscar Blake¹⁷ dice que existen tres grandes parámetros:

1. La eficacia: ¿se logro el objetivo?
2. La eficiencia: se realizó lo planificado de la forma más conveniente (costo-beneficio).
3. La efectividad: el impacto que se produjo en los participantes a las actividades, en términos de competencias adquiridas, es contundente y adecuado a las necesidades para el cumplimiento de sus funciones actuales o futuras.

Se incluye éste tema porque de nada sirve hacer una capacitación y no medir sus resultados, si no me voy a enterar de los aciertos y falencias del mismo.

El propósito es que reconozcan la importancia del control, para saber si durante o al finalizar una capacitación los resultados obtenidos fueron los esperados, si superaron las expectativas o en qué aspectos hay que trabajar.

7. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Tratándose de un trabajo de intervención, como metodología se llevará adelante un estudio exploratorio para recopilar información de interés para solucionar posibles problemas, tratándose de datos empíricos o de campo y documentales en conjunto de un estudio descriptivo, analizando detalles y características de la institución, de exploración documentada en la institución, como así también mediante la interacción social. El enfoque a utilizar es el cualitativo (sus perspectivas son: la comprensiva, la orientación crítica, la interpretativa, la constructivista) mediante la recolección de datos sin medición numérica, a través del análisis documental, la entrevista y la observación.

¹⁷ Blake, Oscar Juan: "La capacitación". Ediciones Macchi, Segunda Edición, Argentina, 1997.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Hernández Sampieri y Colaboradores¹⁸ señalan que un instrumento de medición es el recurso que se utiliza para registrar información o datos sobre las variables. Este instrumento es adecuado cuando registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos a los que S dichas variables.

La adecuación de un instrumento, para la recolección de datos, se juega en los términos de confiabilidad y validez.

7.1. Instrumentos de medición

Los instrumentos de medición a utilizar son los siguientes:

a) **La Entrevista**

La entrevista¹⁹ es una conversación entre dos o más personas, en la cual el entrevistador, es un técnico que aplica la entrevista para recolectar información conforme un plan de trabajo. Entre ellas encontramos:

- Entrevista abierta, en donde se hace un análisis del contenido.
- Entrevista semi-estructurada, donde se plantea aspectos a tratar en general.
- Entrevista estructurada, donde se formulan anticipadamente los interrogantes que se formularán.

Según la contribución de Idalberto Chiavenato²⁰, expresa que la entrevista consiste en recolectar elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar mediante un acercamiento directo y verbal con el Ocupante o Jefe del cargo. Es la técnica más flexible y productiva; permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos y verificar las incoherencias en los informes, permitiendo la eliminación de dudas y desconfianzas. La participación de ambos (analista y ocupante) es activa. Las ventajas y desventajas de la entrevista señaladas por él son:

¹⁸ Hernández Sampieri y Col.: "Metodología de la Investigación". Editorial Mac Graw Hill, Cuarta Edición. México, 2006

¹⁹ Raquel Elida Sans. Guía de estudio de la materia Métodos y Técnicas de Investigación Social. Licenciatura en Recursos Humanos. IUA. Instituto Universitario Aeronáutico. Reimpresión. Córdoba, 2009. Página 119.

²⁰ Chiavenato, Idalberto: "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición, Colombia, 1999.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

	ENTREVISTA
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.</i>▪ <i>Hay posibilidad de aclarar todas las dudas.</i>▪ <i>Método de mejor calidad.</i>▪ <i>Puede aplicarse a cualquier nivel de cargo.</i>
DESVANTAJAS	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no comprendiendo los objetivos.</i>▪ <i>Puede generar confusión entre opiniones y hechos.</i>▪ <i>Si el analista no se prepara, puede perder tiempo.</i>▪ <i>El costo es elevado.</i>

También éste autor expresa que el primer paso es la remoción de barreras personales y prejuicios para permitir la auto-corrección y transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para alcanzar esta meta, todo entrevistador debe tener presente los siguientes aspectos:

- Examinar sus prejuicios personales y dejarlos a un lado.
- Evitar la formulación de preguntas capciosas.
- Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés en él.
- Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
- Evitar omitir opiniones personales.
- Animar al entrevistado a preguntar acerca de la organización y el cargo.
- Evitar la tendencia a clasificar globalmente el candidato.
- Evitar tomar muchas notas durante la entrevista.

Darío Rodríguez²¹ enuncia los siguientes aportes de la Entrevista:

²¹ Rodríguez, Darío: "Diagnóstico Organizacional". Editorial Alfaomega, Sexta Edición. México, 2005.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Objetivo

Obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas.

Con la información obtenida se puede tener una visión global de la situación por la que atraviesa el sistema organizacional.

Puede aportar antecedentes de gran importancia para el diagnóstico y para orientar las fases sucesivas de este.

Características de las entrevistas:

- Es una conversación, en ella se producirá la dinámica propia de toda conversación.
- La relación que se establezca entre entrevistador y entrevistado va a ser de importancia decisiva en el curso de la entrevista y en los resultados que se pueden esperar de esta.
- Las expectativas que se tengan sobre los posibles resultados de la entrevista van a influir determinadamente en éstos.
- Las imágenes que formen entrevistado y entrevistador uno de otro tienen también efectos en lo que será la entrevista.
- Es necesario contar con una pauta mínima que permita llegar a una semi-estructuración de la entrevista.
- Es posible que no se seleccione a la persona más adecuada para ser entrevistada.

Condiciones de la entrevista

- ✓ Se debe desarrollar en un ambiente apropiado.
- ✓ El entrevistador debe procurar que el clima de la entrevista sea cordial y exento de amenazas.
- ✓ El entrevistador debe estar convencido de la importancia de la entrevista y saber positivamente que sus resultados no afectarán de ninguna manera negativa al entrevistado.
- ✓ Es bueno mostrar al entrevistado una actitud interesada en sus opiniones.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- ✓ El entrevistador debe manifestar al entrevistado cuales son los objetivos de la entrevista, exponer los fines del estudio diagnóstico en que esta se enmarca pidiendo colaboración.
- ✓ Todo debe estar dirigido a conseguir que el entrevistado desarrolle algún grado de interés por contestar las preguntas que le serán dirigidas.

La pauta de entrevista no es un cuestionario que deba ser contestado en forma rígida, sino un listado de temas que debe ser administrado con criterio y flexibilidad por el entrevistador, dejando que la entrevista adquiera una dinámica propia. Un error frecuente es la adhesión rígida a la pauta de entrevista, con lo que se pierde la dinámica y fluidez de la entrevista y la transforma en un interrogatorio poco motivador.

b) Observación directa

El análisis de cargo se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa en el ejercicio de sus funciones. Es recomendable aplicarlo a trabajos que comprenden operaciones manuales, sencillas y repetitivas. Se debe combinar con otros métodos. La participación del analista de cargos en la recolección de información es activa, la del ocupante es pasiva. Chiavenato I y Col²².

También el autor expresa sus ventajas y desventajas:

	OBSERVACIÓN DIRECTA
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Veracidad de los datos obtenidos (fuente primaria).</i>▪ <i>No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus tareas.</i>▪ <i>Método ideal para cargos repetitivos y sencillos.</i>▪ <i>Correspondencia ideal entre los datos obtenidos</i>

²² Chiavenato, Idalberto: "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición, Colombia, 1999.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

	<i>y la fórmula del análisis de cargos (qué hace, cómo y por qué).</i>
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Costo elevado (por el tiempo invertido).</i>▪ <i>La simple observación (sin contacto verbal) no permite obtener datos importantes y completos.</i>▪ <i>No se puede aplicar a cargos no sencillos.</i>

Taylor y Bogdan²³ sostienen que la observación se trata de una investigación que produce datos descriptivos, utiliza las propias palabras habladas o escritas de las personas (su propia interpretación), se realiza en escenarios naturales y vistos desde una perspectiva holística. Los sujetos investigados no son meras variables, sino que constituyen un todo: el investigador cualitativo estudia el contexto ecológico en el que evolucionan los sujetos así como su pasado.

Jeane Anastasen el libro “Metodología de la Investigación” de Hernández Sampieri y Col²⁴. nos dice que a diferencia de la observación cualitativa, en la cuantitativa las variables a observar son especificadas y definidas antes de comenzar la recolección de datos. Se enfoca en información que puede ser evaluada por medio de los sentidos (datos visuales, auditivos, producto del tacto y olfato). Asimismo, los observadores registran lo que perciben siguiendo reglas que se aplican invariablemente y deben minimizar en efecto sobre los registros e interacciones con los participantes observados.

Pasos para construir un sistema de observación por Hernández Sampieri y Col.:

1. Definir con precisión el universo de aspectos, eventos o conductas a observar.

²³ Taylor, J.S y Bogdan, R: “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”. La búsqueda de significados. Editorial Paidós. Barcelona, 1986.

²⁴ Hernández Sampieri y Col.: “Metodología de la Investigación”. Editorial Mac Graw Hill, Cuarta Edición. México, 2006.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

2. Extraer una muestra representativa de los aspectos, eventos o conductas a observar.
Un repertorio suficiente de conductas a observar.
3. Establecer y definir las unidades de observación. El concepto de unidades de análisis es el mismo que en el análisis de contenido, sólo que en la observación se trata de conductas, eventos o aspectos.
4. Establecer y definir las categorías y subcategorías de observación.

Como método para recolectar datos es muy similar al análisis de contenido o documental.

c) **Análisis documental**

Glaser y Strauss explican en el libro "Investigación-Acción y Curriculum"²⁵ que el análisis de contenido se ocupa de investigar sobre el significado profundo y la estructura de un mensaje o comunicación. El mensaje puede estar contenido en un documento escrito, una emisión en los medios de comunicación, una película, un vídeo o en la conducta humana real observada. La meta es desvelar asuntos, conceptos e indicadores ocultos del contenido del mensaje. Avances en la metodología de campo cualitativa como el "muestreo teórico".

K. Krippendorff²⁶ extiende la definición del análisis de contenido a una técnica de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto.

James McKernan²⁷ describe sus ventajas y desventajas:

	ANÁLISIS DOCUMENTAL.
--	-----------------------------

²⁵ McKernan, James: "Investigación-Acción y Curriculum: Métodos y Recursos para Profesionales reflexivos". Editorial Morata, S.L. Segunda Edición. Madrid, 2001.

²⁶ Krippendorff, Klaus: "Metodología de análisis de contenido". Editorial Paidós. España, 1990.

²⁷ McKernan, James: "Investigación-Acción y Curriculum: Métodos y Recursos para Profesionales reflexivos". Editorial Morata, S.L. Segunda Edición. Madrid, 2001.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Los datos recogidos establecen los hechos retrospectivamente.</i>▪ <i>La información puede ser más fiable y creíble que la obtenida de cuestionarios, entrevistas,</i>▪ <i>Los documentos son condensados y fáciles de usar.</i>▪ <i>A menudo, los documentos se pueden obtener fácilmente.</i>▪ <i>A menudo, los documentos son baratos.</i>
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Los relatos pueden estar sesgados o basados en propaganda.</i>▪ <i>Los registros pueden ser imprecisos.</i>▪ <i>El documento puede reflejar el recuerdo del autor de los acontecimientos.</i>▪ <i>Las categorías pueden ser inapropiadas para la investigación.</i>▪ <i>Obtener algunos documentos puede requerir mucho tiempo.</i>

Hernández Sampieri y Col. detallan que para el análisis de contenido de libros y discursos los pasos para realizar un análisis confiable son los siguientes:

1. Definir el universo y extraer una muestra representativa;
2. Establecer y definir las unidades de análisis (segmentos del contenido de los mensajes que son caracterizados para ubicarlos dentro de las categorías: La Palabra, el Tema, el Ítem, el Personaje y Medidas de Espacio-Tiempo);
3. Establecer y definir las categorías (niveles donde serán caracterizadas las unidades de análisis) y subcategorías;
4. Seleccionar los codificadores (Personas que habrán de asignar las unidades de análisis a las categorías, deben tener un nivel educativo profesional);

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

5. Elaborar las hojas de codificación (contienen las categorías y en ellas son anotadas por el codificador) la unidad que entra cada vez en una categoría o subcategoría así como se codifican estas últimas con sus respectivos valores numéricos;
6. Calcular la confiabilidad de los codificadores (mediante una codificación provisional de una parte representativa del material, para ver si existe consenso entre ellos);
7. Efectuar la codificación;
8. Vaciar los datos de las hojas de codificación y obtener totales para cada categoría y
9. Realizar los análisis estadísticos apropiados.

Para la elaboración del diagnóstico en relación a los problemas y necesidades asociadas a la gestión de los Recursos Humanos se van a utilizar los siguientes instrumentos de recolección de datos:

Entrevistas personales a 17 miembros (el Presidente Comunal, Jefa de Personal, un Inspector de Tránsito, un Coordinador zonal, el Cadete, Empleados administrativos, y empleados de maestranza escogidos al azar), la observación directa (fuera y dentro de la institución) y el análisis documental presente en la Institución.

Las **entrevistas** tendrán el fin de recoger información sobre sus visiones, actitudes, percepciones y reflexiones de la situación existente. Con la información obtenida se podrá tener una visión global de los integrantes acerca de la gestión. Si bien la misma puede aportar antecedentes de gran importancia para el diagnóstico y para orientar las fases sucesivas de este, es importante mantener precaución sin hacer prejuicios, ya que apenas se estará recolectando información de una pequeña muestra representativa.

El **análisis documental** consistirá en acceder a todo documento escrito, impreso, virtual, que me ofrezca la institución a través de contenidos relevantes relacionados con el sistema de capacitación, que es lo que me interesa indagar.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Si bien acceder a documentación me puede resultar medianamente sencillo y fiable, no hay que descuidar que la misma puede estar basada en propaganda política y los registros pueden ser imprecisos o elaborados mediante opiniones o intereses personales.

La **observación directa** va a permitir analizar cómo se comporta cada individuo que trabaja en la organización, accediendo a fuentes primarias, en contacto con la realidad y los hechos. Si bien es un método útil para las tareas rutinarias, como ocurre en este escenario, es necesario que la misma se integre con otros instrumentos de investigación que complementen la apreciación del observador.

8. EJES ORIENTADORES DE LA PROPUESTA

En líneas generales se va a explicar cómo se va a direccionar la propuesta de mejora:

En base a los resultados del diagnóstico recogidos mediante: la entrevista semi-estructurada, la observación directa examinando la situación y la recolección de todo tipo de documentación apropiada para la situación a estudiar, se descubrirán aciertos, fallas y omisiones en el sistema de capacitación.

Luego se analizarán todos los contenidos obtenidos, escogiendo los de mayor relevancia y fiabilidad.

Posteriormente se realizará una propuesta para mejorar la gestión de capacitación acorde a lo estudiado, incorporando para cada una de las acciones que incluya, sugerencias para su correcta implementación.

Finalmente se fijarán parámetros para evaluar los resultados durante la implementación y al finalizar la misma.

9. TRABAJO DE INTERVENCIÓN

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

9.1. Presentación, análisis de la información y diagnóstico

Se trabajó recolectando información a través de los siguientes instrumentos mencionados anteriormente:

- ◆ Entrevista semi-estructurada a diecisiete sujetos: el Presidente Comunal, Jefa de Personal, un Inspector de Tránsito, un Coordinador zonal, el Cadete, Empleados administrativos, y empleados de maestranza escogidos al azar.
- ⊕ Observación directa dentro de la institución y fuera de la misma.
- ☐ Análisis documental registrado en la Institución Comunal.

Con la ayuda de éstos instrumentos de medición se analizaron las siguientes temáticas:

- **Por qué** (Motivos de la capacitación).
- **Para qué** (Objetivos y propósitos).
- **Qué** (Concepto y componentes)
- **Cuánto** (Tiempo de aplicación y alcance)
- **Quiénes** (Responsables)
- **Cómo y Cuándo** (Lógica del sistema)
- **Dónde** (Lugar)

9.2. Entrevista Semi-estructurada

a. Tema: el por qué (motivos) de la capacitación

Sobre este tema, se obtuvieron los siguientes datos:

- *La capacitación es un pilar importante en todos los sectores, ya que hay actualizaciones de sistemas, leyes y nuevas maquinarias que para su desempeño requieren de un previo aprendizaje.* (Presidente Comunal)

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- *La capacitación se considera importante en la institución y que por ese motivo el personal siempre está tomando algún curso, sea teórico o práctico. (Jefa de Personal)*
- *La capacitación en su puesto es necesaria y útil para desempeñar su tarea. (Empleado administrativo)*
- *La capacitación es un derecho para el empleado y una obligación para la institución. (Empleado administrativo)*
- *Los sistemas se actualizan y que por lo tanto, uno también. (Empleada administrativa)*
- *Además de aprender, uno se siente más valorado en la institución. (Empleado de maestranza)*
- *Tiene que haber enseñanza y es valiosa, pero para los empleados más jóvenes. (Empleado adulto de Maestranza)*
- *Siento a la capacitación como un medio para seguir aprendiendo y formarme. (Empleado de Maestranza)*
- *Es importante pero no para la actividad que el realiza. (Empleada de Maestranza)*
- *La experiencia es lo que vale y es parte del aprendizaje. (Mecánico del taller)*
- *Es importante, ya que el conocimiento nadie se lo quita a uno. (Empleado de Maestranza)*
- *No podríamos haber realizado tal trabajo si no aprendíamos a usar tal herramienta. (Empleado de Maestranza)*
- *Para ocupar mi cargo hay que tener conocimiento de normas y reglamentos. (Inspector de tránsito)*
- *Alguien tiene que guiarnos y organizarnos para hacer bien el trabajo (Empleado de Maestranza)*

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- *En necesaria para aprender tareas y resguardar el medio ambiente.* (Empleado de maestranza)
- *Necesitamos ser instruidos para llevar a cabo nuestro trabajo.* (Coordinador zonal)
- La capacitación es progreso y una buena oportunidad de crecer. (Joven de Cafetería)

Análisis de los datos recogidos:

Hay coherencia en general entre los datos, un consenso conceptualizado de diferentes maneras y todas apuntan al mismo eje: consideran a la capacitación relevante, útil, necesaria, benéfica, un derecho y hasta se mencionó el valor motivacional de la misma. Algo significativo que se vio fue la postura de un empleado adulto, expresando que sólo los jóvenes deberán realizar capacitaciones.

Interpretación:

Desde el marco conceptual, los motivos están desviados de su eje cuando los participantes mencionan que la capacitación desarrolla capacidades, permite abrirse a desafíos de mercados y tecnología con el uso de nuevos sistemas y herramientas, genera beneficios, entre otras, ya que dichas respuestas hacen referencia a objetivos y propósitos de la misma, no a motivos.

Una omisión importante en los datos recogidos respecto de los motivos que propone el marco conceptual y que no aparecieron en las entrevistas es que los motivos de la capacitación, según O. Blake, hacen referencia al vacío de destrezas, sea por ignorancia u obsolescencia, generado por los cambios en las cosas que se hacen en la manera que se hacen o el posicionamiento respecto del trabajo, lo cual genera necesidades por discrepancia, por incorporación o por cambio.

b. Tema: el para qué (objetivos y propósitos) de la capacitación

Sobre este tema, se obtuvieron los siguientes datos:

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- *Las capacitaciones están enfocadas en brindar todo lo que sea necesario aprender para que todos los empleados se desempeñen en forma correcta y coordinada en sus tareas. (Presidente Comunal)*
- *La capacitación se orienta a que haya claridad de lo que hay que hacer en cada puesto, organización, menos conflictos y porque sin ese conocimiento, inevitablemente muchas áreas no podrían trabajar. (Jefa de Personal)*
- *El objetivo de la capacitación es conocer bien el trabajo a realizar. (Empleado)*
- *La misma tiene como fin conocer y manipular sus obligaciones y hacer respetar sus derechos. (Empleado)*
- *La capacitación es para perfeccionarse, para estar uno permanentemente actualizado. (Empleada)*
- *El objetivo es seguir aprendiendo para dar lo mejor de uno en cada trabajo. (Empleado)*
- *La capacitación permite alcanzar los objetivos de la institución. (Empleado)*
- *La misma busca brindar los conocimientos que él tiene que manejar. (Empleado)*
- *La finalidad es mostrar cómo se tienen que hacer trabajos nuevos o mejorar los que ya están. (Empleada)*
- *El objetivo es sumar experiencia y conocimientos. (Mecánico del Taller)*
- *La capacitación se enfoca a tener mejores empleados trabajando. (Empleado)*
- *El objetivo principal es hacer bien el trabajo. (Empleado)*
- *La capacitación pretende brindar conocimientos para poder hacer mejor su trabajo, desempeñando un buen rol. (Inspector de Tránsito)*
- *Capacitarnos hace que hagamos mejor la tarea, que haya menos malentendidos y se trabaje mejor. (Empleado)*
- *El fin es que se desempeñen mejor los puestos, y que sepa hacer lo que tiene que hacer cada uno. (Empleado)*

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- *La capacitación se realiza como ayuda o soporte para hacer las cosas bien.* (Coordinador zonal)
- *La capacitación pretende beneficiar a todos los empleados y por lo tanto a dar un buen servicio en general.* (Cadete)

Análisis:

Son coherentes entre sí los datos y se ve un equitativo consenso entre ellos en su modo de pensar, aportando distintas respuestas positivas.

El presidente apunta a que ante una necesidad, los objetivos de capacitación apuntan a fijar atención en todo lo que sea preciso aprender para que cada uno realice correctamente su tarea. La Jefa de Personal se orienta al objetivo de que haya entendimiento en lo que cada uno tiene que hacer para evitar también conflictos. Entre los empleados se mencionó como propósitos de la capacitación: saber hacer una tarea correctamente, conocer sus derechos y obligaciones, perfeccionarse en sus trabajos y aprender a hacer nuevos, sumar experiencia y conocimiento, que la capacitación sea una herramienta de ayuda y soporte y que beneficie a todos los empleados e incluso mejore todos los servicios prestados.

Interpretación:

Desde el marco conceptual, son correctos los siguientes objetivos mencionados por los participantes en la entrevista de que todos tengan los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse en sus puestos actuales o potenciales y elevar la calidad de su desempeño.

Existen omisiones importantes en los datos recogidos respecto de estos objetivos que propone el marco conceptual y que no aparecieron en las entrevistas como por ejemplo: habilitarlos para una promoción, aumentar su capacidad de resolución de problemas, crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización,

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

apoyar los cambios organizacionales, como también crear un buen clima organizacional e incrementar la motivación de ellos.

c. Tema: el qué (concepto y componentes)

Sobre este tema, se obtuvieron los siguientes datos:

- *Considero a la capacitación como el motor para que todo pueda funcionar del mejor modo posible. Ante a una necesidad de capacitación o propuesta la pongo en marcha inmediatamente mientras que la misma pueda ser viable. Cada empleado se capacita en lo que le compete de acuerdo a su trabajo. (Presidente Comunal)*
- *La capacitación es un constante aprendizaje que se basa en preparar y perfeccionar al empleado en su cargo, está presente siempre en la institución y muy valorada por el Presidente Comunal. (Jefa de Personal)*
- *La capacitación sirve para enseñar a hacer u optimizar un trabajo. Yo me capacito en actualización de leyes y programas para trabajar en la computadora. (Empleado)*
- *La misma instruye al empleado. Me capacito en actualización de leyes, actualizaciones del sistema que utilizamos, y cursos administrativos por internet. (Empleado)*
- *Es una enseñanza de lo que tenemos que aprender día a día. Me capacito en actualizaciones de IAPOS, Catastro y Leyes Municipales. (Empleada)*
- *Es un método para aprender lo que tenemos que hacer. Me capacito en programas de mejora para recolección de residuos y medio ambiente. (Empleado)*
- *La misma es una formación que se le ofrece a los empleados para que sepan como desempeñarse. No me capacito actualmente. (Empleado)*

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- *La capacitación es una formación para dar lo mejor de uno, tanto mis compañeros, como yo. Me capacito en el uso de maquinarias, higiene y seguridad. (Empleado)*
- *Consiste en enseñar a hacer bien o mejor una tarea. Me capacito en técnicas de barrido, limpieza y medio ambiente. (Empleada)*
- *La capacitación es un perfeccionamiento. Yo no me capacito. (Mecánico)*
- *La capacitación consiste en enseñar a los empleados a ser mejores en sus labores. Me capacito en saber utilizar bien las herramientas y equipos con los que trabajo (Empleado)*
- *Son cursos que realizamos para trabajar mejor uno. Me capacito en el uso de tractores, maquinarias nuevas, Higiene y Seguridad. (Empleado)*
- *La capacitación es un instrucción para desempeñarnos bien. Me capacito en todo lo que es Infracción de Tránsito para el uso responsable de la vía pública y Educación Vial en la localidad, junto con sus reglamentaciones. (Inspector de Tránsito)*
- *Es una tarea para mejorar lo que realizo y saber hacerlo apropiadamente. Me capacito en barrido, higiene y seguridad, también asistí a cursos sobre leyes laborales. (Empleado)*
- *Capacitarse en el trabajo de uno es hacer mejor las tareas de cada uno. Me capacito en el mantenimiento, riego y podado de espacios verdes y parques. (Empleado)*
- *La capacitación enseña a la persona a hacer bien el trabajo que a cada uno le corresponde. Me capacito en leyes laborales, y nuevas medidas establecidas para dirigir y organizar a los empleados y administrar los materiales y maquinarias. (Coordinador zonal)*
- *La capacitación es aprendizaje, tomar conocimiento, es una oportunidad de crecimiento personal. Me capacito en leyes y actualizaciones a las cuales me hacen ir. (Cadete)*

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Análisis:

Los participantes realizan los siguientes aportes vinculados entre sí: es el motor para el buen funcionamiento de todas las actividades mencionó el Presidente, prepara y perfecciona al empleado en su cargo señaló la Jefa de Personal y los demás empleados aportaron que la capacitación es formación, perfeccionamiento, son cursos, instrucciones, una enseñanza, tomar conocimiento de algo, hacer mejor determinado trabajo, es aprendizaje y una oportunidad de crecimiento personal.

La mayoría de los empleados entrevistados realiza diversas capacitaciones en cuanto a su función, algunas son compartidas entre varios empleados, y otras no, entre ellas se señalan: cursos administrativos por internet, actualización de Sistema de trabajos en PC, actualizaciones de IAPOS, Catastro, uso de maquinarias, Higiene y Seguridad, Estatuto y Reglamentaciones, actualización de leyes, Infracción de tránsito, Educación Vial, mantenimiento, riego y podado de espacios verdes y parques, barrido, nuevas medidas establecidas para dirigir y organizar a empleados y administración de materiales y maquinarias.

Dos mencionaron que no realizan capacitaciones, uno de ellos anteriormente había aludido que esa actividad la dejaba para los más jóvenes y el Mecánico que dijo que él no se capacita, sin añadir más explicación al asunto.

Interpretación:

Desde el marco conceptual, son correctos los siguientes conceptos mencionados en la entrevista por los participantes cuando mencionan que la capacitación es enseñanza, crecimiento personal. No es correcto un concepto respondido en relación al marco conceptual, cuando se limita a decir que las capacitaciones son sólo cursos o cuando la definen haciendo mención a su propósito, cuando dicen por ejemplo, que les permite a ellos adecuarse a los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas en un puesto de trabajo para ayudarlos a perfeccionarse y poder desempeñarse correctamente en él.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

d. Tema: los cuánto (límites, alcances y campo de aplicación)

Sobre este tema, se obtuvieron los siguientes datos:

- *Reciben los empleados capacitaciones y actualizaciones. Las mismas varían en cantidad y duración de acuerdo a los programas. (Presidente Comunal)*
- *Reciben instrucciones y entrenamientos. Algunas duran semanas, otros días, depende de que se traten las mismas. (Jefa de Personal)*
- *Recibo instrucciones una o dos veces al año, con una duración de 6 a 8hs. (Empleado)*
- *Recibo entrenamiento una o dos veces al año por lo general, en una o dos jornadas de ocho horas totales cada una. (Empleado)*
- *Recibo entrenamiento, unas tres o cuatro veces al año, a veces duran semanas, otras un solo día. (Empleada)*
- *Recibo instrucciones una vez al año, durante un día, por la tarde. (Empleado)*
- *Antes recibía entrenamiento. Actualmente no, ya no tengo edad. (Empleado)*
- *Recibo instrucción una vez al año, en la tarde, unas cuatro horas aproximadamente. (Empleada)*
- *Siempre me dediqué a lo que trabajo actualmente, siempre estoy aprendiendo algo nuevo yo mismo y no realicé ninguna capacitación en la institución. (Mecánico)*
- *Recibo entrenamiento una vez al año por la tarde de Higiene y Seguridad y con la compra de la maquinaria nos vinieron a capacitar toda una mañana. (Empleado)*
- *Recibo entrenamiento una vez al año por la tarde de Higiene y Seguridad y con la compra de la maquinaria nos vinieron a capacitar toda una mañana. (Empleado)*

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- *Recibo instrucciones una o dos veces al año con una duración total de 8 hs cada una.* (Inspector Zonal)
- *Recibo instrucción dos veces al año por lo general, en jornadas de seis horas aproximadamente cada una.* (Empleado)
- *Recibo entrenamiento dos veces anuales, de 6 hs aproximadamente cada una.* (Empleado)
- *Recibo instrucción las veces que se requiera, por lo general dos veces al año.* (Coordinador zonal)
- *Recibo instrucción una o dos veces al año, de una duración de 4 a 6 hs cada una aproximadamente.* (Cadete)

Análisis:

Se observa que la capacitación está presente en la institución. Tal como lo menciona el Presidente y la Jefa de Personal reciben capacitaciones, actualizaciones, entrenamiento e instrucciones y su período de realización, varía de acuerdo a las exigencias, conocimientos o habilidades que la actividad requiera. Los empleados expresaron que reciben entrenamiento, cursos e instrucciones y que los mismos varían: uno, dos o tres veces al año, de una duración que va aproximadamente de 4 a 8hs, de una a dos jornadas de capacitación en la semana, algunas por la mañana y otras por la tarde.

Por otro lado la capacitación está ausente en algunas personas que expresan que por experiencia, es la situación del empleado mecánico o por tener una edad avanzada, en el caso de un empleado no realizan actualmente capacitaciones.

Interpretación

Desde el marco conceptual, son correctos las siguientes capacitaciones mencionados por los participantes: algunos reciben instrucciones, donde lo que hacen es aprender sólo conocimientos teóricos, mientras que otros reciben entrenamiento, donde aprenden tanto conocimientos teóricos, como prácticos. Cabe destacar que fueron guiados para

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

contestar en base a dichas respuestas, explicándoles de que se trataban y que ellos me fueran contestando las que correspondían de acuerdo a su tipo de aprendizaje ya que ningún miembro de la institución, inclusive la responsable de Recursos Humanos no tenía muy claros los conceptos de adiestramiento, instrucción o entrenamiento. Por lo general realizan las capacitaciones provenientes del Ministerio, en su mayoría adecuadas a sus características.

Se limitan a algunas capacitaciones al observarse en algunos puestos desconocimientos en sus actividades.

La capacitación está también presente en algunos momentos mencionó el Presidente, donde previamente al saber por ejemplo, que disponen con el capital para comprar una herramienta/maquinaria de trabajo, capacitan previamente a los empleados.

Respecto a la educación, los superiores no les exigen, ni mandan a los empleados a realizar o finalizar sus estudios primarios, secundarios o terciarios, pero sí son reconocidos quienes estudian, recibiendo un incremento de dinero en sus remuneraciones, de acuerdo al nivel de estudio que realicen en forma voluntaria.

e. Tema: los quiénes (responsables)

Sobre este tema, se obtuvieron los siguientes datos:

- *Las capacitaciones las provee el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, contratando profesionales acerca de las diferentes temáticas que merece cada área.* (Presidente comunal)
- *El Gobierno de la Provincia de Santa Fe contrata a docentes, Ingenieros, profesionales, especialistas para dictar y guiar las capacitaciones.* (Jefa de Personal)
- *Son docentes o técnicos.* (Empleado)
- *Son docentes y técnicos.* (Empleado)
- *Son docentes.* (Empleada)

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- *Son expertos.* (Empleado)
- *No recibo capacitaciones actualmente.* (Empleado)
- *Son técnicos y docentes.* (Empleado)
- *Son docentes.* (Empleada)
- *No realizo capacitación.* (Mecánico)
- *A veces son especialistas, otras veces docentes, varía.* (Empleado)
- *Son profesionales.* (Empleado)
- *Son técnicos, docentes o con especializados en los temas.* (Inspector de tránsito)
- *Recibo capacitación de docentes y técnicos.*(Empleado)
- *Recibo capacitaciones de gente con conocimiento en el tema, como expertos.* (Empleado)
- *Son docentes, técnicos.* (Coordinador Zonal)
- *Recibo capacitaciones de docentes y no recuerda si alguien con otra especialidad.* (Cadete)

Análisis:

Hay consenso entre lo que respondieron los empleados y el Presidente y Jefa de Personal de que los responsables de la capacitación son individuos especializados en diferentes temáticas, entre ellos: expertos, profesionales, especialistas, docente, técnicos, ingenieros. El Presidente y la Jefa de Personal fueron más explícitos al mencionar que las capacitaciones las provee el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, siendo quién contrata a los sujetos para dar las capacitaciones.

Interpretación:

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

En concordancia al marco conceptual, el responsable de la capacitación que se menciona en las entrevistas es el experto y no lo son estos otros que ellos mencionaron: profesionales, especialistas, docente, técnicos, ingenieros.

Existen omisiones importantes en los datos recogidos respecto a los roles que propone el marco conceptual y que no aparecieron en las entrevistas: se omiten más detalles de que sí los sujetos responsables de la capacitación son quienes diseñan el programa de capacitación y si fuese así, si ellos regulan los contenidos en función de las necesidades de la institución, como así también si evalúan los resultados obtenidos de las capacitaciones.

f. Tema: Los cómo y cuándo (lógica del sistema)

Sobre este tema, se obtuvieron los siguientes datos:

- *Todo lo que se refiere a capacitación dentro de la comuna viene del Ministerio. Ese tema lo conoce en profundidad Eleonora (Jefa de Personal). Hay escaso personal de albañilería y electricista lo cual resulta necesario contratar más personas idóneas para esas tareas, ya que no contamos con suficiente personal especializado en esos oficios. (Presidente comunal)*
- *Hay falta de personal en algunas áreas y los que quedan se están por jubilar pronto. Así que necesitaría la institución personal calificado para esos puestos. El Ministerio provee programas de capacitación de acuerdo a si se requiere hacer actualizaciones de sistemas, leyes y reglamentaciones, nuevas medidas. En otras instancias, cuando por ejemplo necesitamos realizar una capacitación que les urge a los empleados, como aprender a manipular una herramienta de trabajo que se compra, solicitamos al Ministerio la necesidad de capacitación. (Jefa de Personal)*
- *Actualmente no hay necesidades en mi área. (Empleado)*
- *Hace poco había una necesidad de actualización del sistema que utilizo con mi compañero, pero que hemos recibido tal capacitación. (Empleado)*
- *No veo necesidad de capacitación, las mismas se hacen en tiempo y en forma de acuerdo a los requerimientos de la tarea. (Empleada)*

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- *No sé si sea una necesidad, pero sería bueno que hicieran otras capacitaciones ajenas a las del trabajo actual, para aprender nuevas cosas. (Empleado)*
- *Una necesidad que veo es la de enseñarle más oficios a los empleados jóvenes, ya que ellos son el futuro. (Empleado)*
- *No veo que en este momento haya alguna necesidad en mi área. (Empleado)*
- *En mi tarea no hay una necesidad y mejor que no la haya. (Empleada)*
- *Hay empleados mal distribuidos y que si los capacita en otras áreas habría más equilibrio. (Mecánico)*
- *No creo que haya en su trabajo necesidad de capacitación. (Empleado)*
- *Ha habido necesidad con la compra de una maquinaria hace dos meses, pero fuimos capacitados mis compañeros y yo. (Empleado)*
- *Hay una necesidad de capacitación para que mis compañeros se comprometan más con el trabajo, reputando las normas, multando a quien corresponde, llegando a horario, como ejemplo. (Inspector de Tránsito)*
- *No hay necesidad de capacitación ahora en mi tarea. (Empleado)*
- *He recibido capacitación sobre nuevas plantaciones de flores en parques y plazas, pero que no aplican las mismas porque al Presidente no le interesa demasiado. (Empleado)*
- *Recibimos capacitaciones y no veo necesidad de momento, y si la hay no me quedo callado. (Coordinador zonal)*
- *Veo muchos empleados cansados de su tarea diaria, repetitiva y es hasta contagioso, así que veo como necesidad que den algún taller de motivación. (Cadete)*

Análisis:

Hay consenso en la mayoría de los empleados que afirman que no hay necesidad de capacitación actualmente. Luego hay varias respuestas en donde el Presidente menciona la necesidad de contratar personal referido a ciertas actividades y la Jefa de Personal hace hincapié a algo similar. Además se menciona la necesidad de redistribuir mejor a los empleados y también de capacitarlos en nuevos oficios. Asimismo se alude a la necesidad de impartir talleres de motivación. Por otro lado se menciona que han recibido capacitación y la misma no se llevó a la práctica.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

El Presidente y la Jefa de Personal mencionan que los programas de capacitación los provee el Ministerio de Gobierno de acuerdo a las exigencias que se van generando en los distintos ámbitos de trabajo y la Jefa de Personal mencionó que ante una importante necesidad la institución solicita al Ministerio las capacitaciones requeridas.

Interpretación:

En base al marco conceptual, es correcto lo que responde la Jefa de Personal y el Coordinador zonal al expresar que están al tanto de los tipos de necesidades de capacitación que se demandan, ya que los autores Werther & Davis expresan que tanto el Gerente como el personal de Recursos humanos, deben permanecer alertas a los tipos de capacitación que se requieren, considerando además cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos o programas son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. No se abordan estos últimos datos en la entrevista, en los cuales Eleonora, Jefa de Personal, menciona que todo lo que respecta a capacitación lo gestiona el Ministerio.

g. Tema: los dónde (ambientes de capacitación)

Sobre este tema, se obtuvieron los siguientes datos:

- *Las capacitaciones se realizan en el Salón Cultural, perteneciente a la Institución, el Salón de la Sociedad Española de Socorros Mutuos y en el Sindicato de Trabajadores Municipales de Casilda y Rosario. (Presidente Comunal)*
- *Las capacitaciones se realizan en el Salón Cultural, perteneciente a la Institución, el Salón de la Sociedad Española y en el Sindicato de Trabajadores Municipales de Casilda y Rosario. Algunas capacitaciones técnicas, como el manejo de alguna máquina se realizan en algún predio al aire libre autorizado por la Comuna. Todo depende del tipo de capacitación que se realice, se recurre a tal o cual lugar.(Jefa de Personal)*
- *Recibo capacitaciones en el Salón Cultural y en el Sindicato de Casilda. (Empleado)*
- *Algunas capacitaciones son online, otras en el Sindicato de Casilda. (Empleado)*

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- *Recibo capacitación en el Sindicato de Casilda y también suele ir al Sindicato de Rosario. (Empleada)*
- *Recibo capacitación en el Sindicato de Casilda. (Empleado)*
- *Ya no realizo capacitación. (Empleado)*
- *Me capacito en el Salón de la Cultura o Sociedad Española y espacios verdes. (Empleado)*
- *Recibo capacitación en el Salón Cultural. (Empleada)*
- *No realiza capacitación. (Mecánico)*
- *Me capacito en el Salón Cultural y el Sindicato de Casilda. (Empleado)*
- *Recibo capacitación en el Salón Cultural y espacios verdes. (Empleado)*
- *Recibo en el Salón Cultural y Agencia Provincial de Seguridad Vial. (Inspector de Tránsito)*
- *Recibo capacitación al aire libre y en el Salón Cultural. (Empleado)*
- *Me capacito en el Salón Cultural y al aire libre lo práctico. (Empleado)*
- *Recibo capacitación en el Salón Cultural y a veces en el Sindicato de Casilda o Rosario. (Coordinador zonal)*
- *Realizo capacitaciones en el Sindicato de Casilda y en el Salón Cultural. (Cadete)*

Análisis:

Hay consenso entre todas las personas entrevistadas. El Presidente mencionó en forma global que el personal se capacita en dichos lugares: el Salón Cultural, perteneciente a la Institución, el Salón de la Sociedad Española y en el Sindicato de Trabajadores Municipales de Casilda y Rosario. La Jefa de Personal mencionó los mismos lugares, anexando que algunas actividades técnicas se realizan en un predio al aire libre, autorizado por la comuna. El resto del personal respondió que de acuerdo a su empleo, se instruyen o capacitan en determinados lugares específicos coincidiendo con los lugares que respondieron el Presidente y la Jefa de Personal.

Dos empleados mencionaron como anteriormente lo expresé, que ya no realizan capacitaciones.

Interpretación:

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Desde el marco conceptual, son correctas las siguientes afirmaciones que menciona la Jefa de Personal de que, de acuerdo a la modalidad en que se va a hacer la actividad se elige el lugar de trabajo, la sala de clase o sala de reuniones. También mencionaron que las capacitaciones se realizan fuera de la institución y sus ventajas son que al salir de la empresa, la gente se siente más relajada y dispuesta para la capacitación y mejora la relación entre las personas que reciben la capacitación.

Un empleado respondió que suele realizar capacitaciones online, sin mencionar más detalles. La autora Raquel Rosenberg expresa sus ventajas diciendo que ésta reduce costos de traslado y crea un ambiente de mayor responsabilidad.

Los participantes omitieron en la entrevista si en los lugares donde se realizan las capacitaciones hay factores de comodidad, como lo son la temperatura, asientos, lugar para escribir y trabajar, líneas de visión, y la propia disposición del salón.

9.3. Observación directa

a. Tema: el por qué (motivos) de la capacitación

Sobre este tema, se obtuvieron los siguientes datos:

- Se vio al Coordinador trabajando en el Sector Cobranzas, desconociendo trámites de pago, consultando a cada momento sus dudas con sus pares con retraso en la atención de sus servicios. Como consecuencia del mismo, vi en la cola de espera a la gente algo fastidiosa por las demoras ocasionadas.
- Se observó a una pareja no perteneciente a la localidad, visitar el Museo situado en la Institución y no tener quien los guíe porque la encargada estaba ausente con Licencia de Embarazo.

Análisis:

En ambos casos se ve una ausencia de personal capacitado para ejercer ciertas tareas diferentes a las que habitualmente realiza.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Respecto al Sector cobranzas hay un desconocimiento por parte del empleado actual en el manejo del Sistema de Cobro instalado en la computadora, específico para la gestión de trámites comunales. De éste modo se ven retrasos y pérdida de tiempo en la realización de su trabajo.

En el caso del Museo, se ve afectada la imagen de respeto hacia la historia y cultura de la localidad al no disponer de alguien idóneo en el momento preciso.

Interpretación:

Las observaciones realizadas se alinean con el marco conceptual, ya que se observan buenos motivos para ésta y sin embargo hay necesidades de capacitación por todos lados, como por ejemplo se refleja en el Sector de Cobranza y en el Museo y la institución no está reaccionando evidentemente a ellas para que se pueda obtener de los empleados su máximo rendimiento, haciendo a la organización más eficiente y eficaz. Se puede observar que en el Sector de Cobranza hay ignorancia por parte del empleado desempeñándose en un nuevo sector y en el Museo nuevamente ignorancia de quienes, en caso de haber sido capacitados para sustituir a la persona ausente, podrían haber cubierto o por lo menos disimulado esa dificultad, a la hora de prestar el servicio al ciudadano.

b. Tema: el para qué (objetivos y propósitos) de la capacitación

Sobre este tema, se obtuvieron los siguientes datos:

- Se observó que de acuerdo a los objetivos que plantearon los empleados en la entrevista de tener conocimientos y destrezas en tareas actuales o potenciales, la mayoría de los empleados tiene claridad en lo que realiza, vi un buen clima, no observé conflictos entre ellos.
- Como contrapartida y mencionado anteriormente, se vio que en algunos puestos de trabajo, como el del Sector de Cobranza y el de Guía del Museo, hay ausencia de personal calificado, por lo tanto no se cumplen los objetivos en su totalidad.

Análisis:

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Si bien casi la totalidad de los propósitos fijados se cumplen, aún hay sectores, como los que mencioné (Sector de Cobranza y el de Guía del Museo), en el cual el primero requiere ser capacitado de acuerdo al perfil del puesto actual y el segundo necesita de una persona competente para reemplazar dicho puesto vacante. Por lo tanto no se materializan los propósitos fijados especialmente por el Presidente Comunal.

Interpretación:

Desde el marco conceptual, son correctos los siguientes objetivos observados de que todos tengan los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse en sus puestos actuales o potenciales y eleven la calidad de su desempeño, también es correcto que haya un buen clima para incrementar la motivación y que sean más receptivos a los cambios.

Como contradictorio entre el marco conceptual y lo observado, es que si bien los objetivos se reflejan en las acciones a través del trabajo de los empleados, no se cumplen éstos en todos los puestos.

c. Tema: el qué (concepto y componentes)

No hay datos sobre el tema provistos por esta herramienta.

d. Tema: Los cuánto (límites, alcances y campo de aplicación)

Sobre este tema, se obtuvieron los siguientes datos:

- Se observó que los empleados en general manipulan con facilidad, conocimiento y destreza tanto las herramientas de trabajo administrativas como las de maestría. Dentro de la institución vi concentración en los empleados al realizar su trabajo, organización, seriedad y hasta por ahí demasiada. Fuera de la institución observé más cooperación y un buen clima de trabajo en equipo entre los empleados en diversas tareas, pero porque el trabajo también lo amerita, vi

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

concentración en la realización de tareas y observé más simpatía en el rostro de las personas.

- Se observó que cada empleado trabajando dentro de la institución sabe hacer bien sólo su tarea, afectando la productividad ante un puesto vacante o reemplazo del mismo.

Análisis:

Se observa que las capacitaciones brindadas en general fueron positivas ya que los empleados saben realizar sus tareas y que hay organización en ambos sectores. También se reflejan algunas particularidades tanto interna como externamente en la Institución, como trabajos más individualizados y serios en algunos sectores, y cooperación y trabajo en equipo en otros, que en algunas actividades hay más seriedad y en otras más simpatía.

Como factor negativo, se observó que dentro de la institución ante la ausencia de personal para cubrir un puesto vacante o para un reemplazo de un puesto, no hay personal capacitado para atender dichas necesidades.

Interpretación:

Las observaciones realizadas reflejan estar alineadas con el marco conceptual ya que vi a los empleados, en especial a los que reciben entrenamiento, tener dominio para realizar sus tareas, organizados y comprometidos.

Algo visible es que hay necesidad de capacitación dentro de la institución: un caso es la necesidad de capacitar mediante un entrenamiento a un empleado trasladado al Sector Cobranzas y otro caso es el de preparar a una persona para ocupar un puesto temporalmente vacante.

e. Tema: los quiénes (responsables)

No hay datos sobre el tema provistos por esta herramienta.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

f. Tema: los cómo y cuándo (lógica del sistema)

Sobre este tema, se obtuvieron los siguientes datos:

- Se observó como ya se había mencionado, rotación de tareas desconociendo trámites que se realizan en dicho puesto.
- Se vio, como también se mencionó ausencia de personal para reemplazar una vacante.
- Se observó cierto grado de apatía y desmotivación en los empleados que trabajan dentro de la institución, los cuales no reflejan una buena bienvenida a los sujetos (la comunidad misma) que realizan trámites diarios ahí por una u otra razón y esto refleja ausencia de capacitaciones referidas a la atención al cliente.

Análisis:

Se observan algunos desvíos, no menores, a ser considerados por los mandos altos de la institución. Nuevamente se refleja la necesidad de contratar personal para cubrir una vacante y la necesidad de capacitar a un empleado ante la rotación de trabajo.

Tal como lo expresa una empleada en la entrevista, dentro de la institución hay falta de carisma y desmotivación en los empleados.

También un empleado hizo mención en la entrevista que había recibido capacitación sobre nuevas plantaciones de flores en parques y plazas y la misma no la había puesto en práctica. Eso mismo se observó en comparación a años atrás: pocas plantaciones de flores en parques y plazas públicas.

Interpretación:

Mediante la observación, se puede ver que hay necesidad de capacitación, la cual refleja ser omitida por el Presidente o Jefa de Personal siendo un aspecto prioritario en el marco conceptual. Por lo tanto, también se omite (respecto de éstas necesidades) que se elabore un programa de capacitación determinando que debe enseñarse, a

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

quiénes, cuándo, dónde debe enseñarse, cómo y quiénes deben guiar dicha capacitación.

Tampoco hay correlación entre la capacitación y la realidad, sea porque la misma puede no haber sido dada, o dada incorrectamente. Otros motivos podrán llegar a ser que los empleados hayan recibido una buena capacitación, pero que la institución no disponga de un presupuesto para la compra de insumos para ejecutar determinada tarea.

g. Tema: Los dónde (ambientes de capacitación)

Sobre este tema, he obtenido los siguientes datos:

- Se observó el Salón de la Cultura Ezequiel Martínez Estrada y el mismo presenta un espacio amplio, temperatura óptima, hay disponibilidad de sillas plásticas, posee ventanas en la parte superior del salón, a los costados de la pared brindando muy buena iluminación, hay 4 ventiladores de techo y calefacción a gas, hay una pizarra con soporte de ruedas disponible y una mesa grande opcional, para escribir. Dispone de baño y cocina.
- Se observó el Salón de la Sociedad Española de Socorros Mutuos y el mismo posee un espacio mucho más amplio, buena iluminación por sus grandes puertas corredizas de vidrio a los costados, hay tabloncillos disponibles si se quiere escribir o trabajar, sillas, hay pantallas de gas a los costados del salón y seis ventiladores de techo, pizarra con soporte de ruedas. Dispone también de baño y cocina.

En ambos ambientes no se observaron cañones de proyección, pero sí vi que poseen uno dentro de la institución. Las sillas no estaban dispuestas en un orden determinado, ya que los salones se utilizan para otras actividades y cuando hice mi observación no estaban impartiendo ninguna capacitación.

Análisis:

Tanto el Salón Cultural como el Salón de la Sociedad Española poseen las condiciones adecuadas para dar las capacitaciones ahí. Cuentan con un escenario donde hay: buena

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

iluminación, temperatura óptima, amplio espacio físico, disponibilidad de sillas y mesas, pizarra, baño y cocina. Lo que difiere uno del otro es su tamaño.

Hay desconocimiento de cómo son los espacios físicos del Sindicato de empleados públicos la ciudad de Casilda y Rosario y si los mismos cuentan con las condiciones óptimas para realizar ahí las capacitaciones. Tampoco se vieron los predios al aire libre donde se realizan las capacitaciones técnicas.

Interpretación:

En base a las observaciones realizadas en dos lugares donde se llevan a cabo las capacitaciones y en relación al marco conceptual son correctos los factores de comodidad como lo son la temperatura, asientos, lugar para escribir y trabajar, líneas de visión, y la propia disposición del salón.

El hecho de que las capacitaciones se realicen en lugares ajenos a la institución tiene como ventaja que el personal se siente más relajado, dispuesto para la capacitación y mejora las relaciones entre ellos.

9.4. Análisis documental

a. Tema: el por qué (motivos) de la capacitación

No hay datos sobre el tema provistos por esta herramienta.

a. Tema: el **para qué** (objetivos y propósitos) de la capacitación

Sobre este tema, se obtuvieron los siguientes datos:

- Sobre éste punto hay referencias en la Ley Provincial N° 9286: "Estatuto y Escalafón de Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe".

Análisis:

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

La Ley Provincial N° 9286: "Estatuto y Escalafón de Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe", según el Artículo N° 41 dictamina que el derecho a la capacitación estará dado por:

- La capacitación en cursos y perfeccionamiento dictados por el Estado, con el propósito de mejorar la eficiencia de la municipalidad o comuna. Las franquicias a otorgar no podrán exceder de la afectación del 25% del personal de cada área.
- El otorgamiento de licencias y franquicias horarias para iniciar o completar estudios en diversos niveles de enseñanza.
- Acceso a la adjudicación de becas de perfeccionamiento.

Interpretación:

El marco conceptual coincide con lo que enuncia la Ley Provincial N° 9286: "Estatuto y Escalafón de Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe", cuando dice que el propósito de la misma es mejorar la eficiencia de la municipalidad o comuna.

Por otro lado, se omite enseñar en relación al marco conceptual algunos propósitos de la capacitación como lo son:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación del nuevo/actual personal en la empresa.
- Preparación integral para la jubilación

b. Tema: el qué (concepto y componentes)

Sobre este tema, he obtenido las siguientes capacitaciones por medio de cursos:

- "Administración y conducción de personal".
- "Estado y Empleo Público"
- "Ética Pública y Responsabilidad Administrativa"

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- "Trabajo en Equipo"
- "Organización Jurídica del Municipio"
- "Régimen Estatuario"

El programa "Administración y conducción de personal" menciona los siguientes temas principales:

- Recorrido histórico de la relación del hombre y el trabajo.
- Recorrido teórico/histórico sobre el Personal de Estado.
- La contrariada cultura burocrática.
- Reforma burocrática y Modernización del Estado.
- La Gestión de Recursos Humanos.
- La Gerencia de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de staff.
- Los Subsistemas de la GRH.
- Gestión de los recursos Humanos en el Sector Público.
- Características de la GRH en el Sector Público.
- Administración estratégica de RRHH.
- Subsistema Planificación del Trabajo.
- Perfil definido.

El programa no contiene índice y la bibliografía presente e incompleta es: "Peters, G. 2005", Subirats, Joan: "Análisis de Políticas Públicas y Eficiencia de la Administración", "Longo, Martinez F. 2003", "Chiavenato, I. 2007", "Iacovello. M., Zuvanic, L y Tommasi, M. 2006", "Cf Varona Arciniega, J. 2009". "Ollas de Lima. 1995"

El programa "Estado y Empleo Público" menciona el siguiente temario:

- Administración Pública.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- Características del Empleo Público.
- Deberes y derechos del agente público.
- Responsabilidad Administrativa.

La bibliografía consultada es la siguiente:

- Ollas de Lima, Blanca: "La gestión de los recursos humanos en las Administraciones Públicas". Ed. Complutense. Madrid, 1995.
- Lay 25.188: "Ética de la Función Pública", "Decreto 41/99 Código de Ética de la Función Pública", "Decreto 102/99 de Oficina Anticorrupción", etc.
- Art. 26 de la Constitución Nacional, Art. 1112 de Código Civil, Art. 77 del Código Penal Argentino, etc.
- Woodrow, Wilson: "Estudio de la Administración F.C.E". México, 1999.
- Reymondes, Estela: "La comisión permanente de Carrera del SINAPA, un ámbito de participación del sistema de relaciones laborales de la Administración Pública Nacional, inap, Dirección de Estudios e Información". Buenos Aires, 2003.
- Sarmiento García, Jorge: "Derecho Público". Ed. Ciudad Argentina. Buenos Aires, 1998.
- Estatuto para empleados de Municipios y Comunas de la Provincia de Santa Fe. Ley N° 9286/83.

El programa "Ética Pública y Responsabilidad Administrativa" incluye los siguientes temas:

- La inteligencia emocional y su impacto en la globalización.
- Nuevos fundamentos del comportamiento.
- Análisis de la percepción.
- El aprendizaje.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- El proceso de motivación-Frustración.
- El grupo.
- Liderazgo y estilos de mando.
- Gestión del cambio.

Éste programa incluye las fotocopias del libro:

- Bubrin, J. Andrés: "Fundamentos del Comportamiento Organizacional". Edit. Thomson. Cuarta Edición.

El programa "Trabajo en Equipo" incluye los siguientes temas:

- Consideraciones acerca del grupo.
- Elementos que conforman un grupo.
- Fuerzas que influyen en el equipo.
- Etapas evolutivas del grupo.
- Equipo de trabajo.
- El modelo de T.E.
- Ventajas del equipo de trabajo.
- Roles.
- Componentes del diálogo.
- Conflicto.
- Factores de estrés laboral.
- Resolver conflictos.

El contenido no posee índice ni tampoco bibliografía. Está en formato de Power Point.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

El programa "Organización Jurídica del Municipio" incluye los siguientes temas:

- El Municipio: Introducción, concepto, naturaleza jurídica.
- El viacrucis del municipio.
- El Municipio contemporáneo vuelve a ser Cabildo.
- Autonomía municipal.
- El municipalismo en Santa Fe.
- Evolución de la Legislación de Municipalidades.
- Constitución de la provincia de Santa Fe.
- Competencia Municipal, poder municipal.
- Constitución Nacional.
- Ley orgánica de Municipalidades N° 5726.
- Responsabilidad de los miembros y empleados de la Municipalidad.
- Atribuciones y deberes del consejo municipal entre otros.

Esta documentación no posee índice y la bibliografía a la que se remite es la siguiente:

- Dromi, Roberto: "Ciudad y Municipio". Ed. Ciudad Argentina. Buenos Aires, Argentina, 1997.
- Artículo: "Qué significa la autonomía municipal". Diario La Capital. 12 de Marzo de 2004.
- Carrillo Bascary, Miguel: "Manual de procedimiento y recursos de Municipios y Comunas de Santa Fe". Ed. Librofila S.R.L. Rosario, Argentina, 2000.
- Llosa, Néstor Osvaldo: "El derecho municipal en la constitución vigente". Ed Abaco. 1999.
- Herrero Pons, Jorge: "Manual del Gobierno Municipal".

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

El programa "Régimen Estatuario" posee los siguientes contenidos:

1. La función pública. El empleo público: funcionario y empleado. Contrato de empleo público. Caracteres. Derechos y obligaciones de las partes del contrato. Estatuto y Escalafón.
2. Ingreso a la función pública. Privilegios e incompatibilidades. Excepciones. Promociones. Subrogancias: requisitos, duración. Disponibilidad del agente público. Estabilidad. Licencias. Derechos. Deberes, prohibiciones y responsabilidades del empleado público. Jurisprudencias.
3. Clasificación estatutaria de los funcionarios públicos. Personal permanente, no permanente: de gabinete, contratado, transitorio. Otras modalidades de contratación: becarios, pasantes, reemplazantes, honorarios y retribución a terceros, feriantes.

Los contenidos figuran administrados así en el programa y la bibliografía consultada es la siguiente:

- Ley Orgánica de Municipalidades N° 2756.
- Ley de Comunas N° 2439.
- Estatuto y Escalafón del personal de municipalidades y comunas de la provincia, Ley N° 9286.
- Legislación complementaria y concordante de las normas citadas.
- Doctrina y jurisprudencia sobre temas propios de la función pública.

El Programa de capacitación: "Administración y conducción de personal" define que la capacitación, sistemas de reubicación y promoción son una de las prioridades del Estado, pero que en ocasiones se presentan invariancias en esos conceptos, ya que aprender algo nuevo genera resistencia y se subestima y las promociones suelen considerarse acomodadas, ajenas al perfil adecuado, lo cual genera conflictos entre empleados.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Análisis:

La documentación recabada presenta algunas coincidencias entre el curso "Régimen Estatuario", el curso "Organización Jurídica del Municipio" y el curso "Estado y Empleo Público" los cuales hacen referencia a leyes similares o incluyen algunos contenidos similares.

En general en todos los cursos hay una diversidad de contenidos teóricos, aludiendo a cada tema mencionado.

Lo desfavorable de éste análisis es que la documentación es escasa debido a que se omiten en la institución registros o ficheros con las capacitaciones realizadas año tras año y el material recolectado, aunque limitado, lo pude obtener gracias a que son las últimas capacitaciones que tuvieron y estos documentos permanecían aún en la Institución.

Interpretación:

Lo documentación recabada, en base al marco conceptual coincide en considerar a la capacitación como un factor importante. Por otro lado, ésta expone por ejemplo en el concepto de capacitación que "aprender algo nuevo genera resistencia y se subestima y las promociones suelen considerarse acomodadas, ajenas al perfil adecuado, lo cual genera conflictos entre empleados". Me parece una justificación innecesaria dentro del marco del concepto de capacitación.

La definición de capacitación en su totalidad genera además un bricolage de temas, confundiendo a los empleados con el verdadero concepto de capacitación, definido por Samuel Betancourt donde menciona que la capacitación es una enseñanza que se proporciona al personal de una empresa y se divide en dos grandes grupos: adiestramiento y capacitación propiamente dicha.

c. Tema: los **cuánto** (límites, alcances y campo de aplicación)

No hay datos sobre el tema provistos por esta herramientas.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

d. Tema: los **quiénes (responsables)**

Sobre este tema, se obtuvieron los siguientes datos obtenidos con referencia a Módulos de Programas de Capacitación, algunos de ellos son:

- “Estado y Empleo Público”, a cargo de una Licenciada y Docente.
- “Ética Pública y Responsabilidad Administrativa”, a cargo de un Licenciado y Docente.
- “Trabajo en Equipo”, a cargo de una Docente Psicóloga.
- “Programa de Energías renovables”, disertado por un Ingeniero.
- “Organización Jurídica del Municipio”, a cargo de una docente y abogada.
- “Régimen Estatutario” a cargo de la una docente y abogada.

Análisis:

Las capacitaciones expresan en sus programas que están dadas por personas especializadas en las temáticas nombradas.

Sólo uno de los programas llamado “Régimen Estatutario” menciona una breve referencia de la docente y abogada que lo impartió, el resto de los programas sólo menciona la profesión y el nombre del sujeto que dictó la capacitación.

No hay registros ni archivos de todas las capacitaciones realizadas, por lo tanto menos aún de quiénes fueron los responsables de la misma.

Interpretación:

Comparando la documentación obtenida y lo expresado por el autor Oscar Blake, no son correctas las denominaciones de quienes son los responsables de la capacitación. Se omite nuevamente, al igual que en las entrevistas, si los roles de los sujetos responsables de la capacitación son quienes diseñan el programa de capacitación y si fuese así, si

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

ellos regulan los contenidos en función de las necesidades de la institución, como así también si evalúan los resultados obtenidos de las capacitaciones.

e. Tema: los **cómo** y **cuándo** (lógica del sistema)

Sobre éste tema se obtuvieron los siguientes datos:

Los programas de capacitación obtenidos son los siguientes:

- "Administración y conducción de personal".
- "Estado y Empleo Público".
- "Ética Pública y Responsabilidad Administrativa".
- "Trabajo en Equipo".
- "Organización Jurídica del Municipio".
- "Régimen Estatuario".

Análisis:

Los programas de capacitación hacen mención a cursos.

No hay registros ni archivos de todas las capacitaciones realizadas, por lo tanto menos de cómo las mismas han sido llevadas a cabo, si hubo una necesidad presente o futura de capacitación en esos momentos.

Interpretación:

Comparando la documentación obtenida y el marco teórico abordado anteriormente, los programas mencionados arriba se refieren a charlas, seminarios o clases, lo que limitaría a todos ellos al concepto de instrucción (donde se aprenden fundamentos teóricos), con algún entrenamiento (donde se aprender fundamentos teóricos combinado con lo práctico) en el caso de los cursos.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

f. Tema: los **dónde** (ambientes de capacitación)

No hay datos sobre el tema provistos por esta herramienta.

9.5. Conclusiones del Diagnóstico

Los aciertos de la gestión de la capacitación actual son los siguientes:

- Los objetivos de capacitación apuntan a tener conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse en sus puestos actuales o potenciales y elevar la calidad de su desempeño.
- La Ley Provincial N° 9286: "Estatuto y Escalafón de Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe", según el Artículo N° 41 establece el derecho a la capacitación, el cual debe ser exigible, beneficiando a su vez el desempeño de todas las actividades que se desarrollen en la institución.
- Se realizan diversas capacitaciones relacionadas con las actividades de cada puesto, donde se actualizan y aprenden nuevos conocimientos o habilidades ante las demandas organizacionales, adaptándose a los cambios e innovaciones.
- Se realizan capacitaciones, por lo general anuales o bianuales en la institución, de una duración entre 4 a 8 hs, entre ellas: instrucciones y entrenamiento.
- Fuera de la institución hay más cooperación y un buen clima de trabajo en equipo entre los empleados en diversas tareas, también porque el trabajo lo amerita.
- Los lugares donde se llevan a cabo algunas capacitaciones están en condiciones óptimas.

Los desaciertos detectados mediante el diagnóstico fueron:

- Hay confusión sobre los motivos de la capacitación, lo cual refleja un amplio desconocimiento de ¿Por qué es importante la capacitación?

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- Hay ausencia de personal capacitado.
- Hay vacante en determinado puesto, perjudicando la imagen de la institución a nivel socio-cultural.
- Los objetivos de la capacitación no se cumplen en su totalidad.
- Hay un malentendido entre el “qué” y el “para qué” de la capacitación.
- No está presente la capacitación en todos los sectores, hay una resistencia al cambio con quienes tienen mayor antigüedad trabajando ahí.
- Hay necesidades de capacitación: redistribuir mejor a los empleados y también de capacitarlos en nuevos oficios.

Las omisiones de la gestión de capacitación identificadas son las siguientes:

- Hay ausencia de personal capacitado y se omiten los motivos de la capacitación en la cúpula organizacional.
- Se omite si los responsables de la capacitación son quienes diseñan el programa de capacitación y evalúan el mismo. No hay registros ni archivos de todas las capacitaciones realizadas, por lo tanto menos aún de quiénes fueron los responsables de la misma.

Entrecruzando la información proveniente de las diversas herramientas de recolección utilizadas, puede verse que esos objetivos y propósitos no explicitados coinciden con dificultades evidentes que la organización tiene en su funcionamiento: super-especialización en vez de polivalencia, riesgo de que al jubilarse alguien nadie más sepa hacer el trabajo, cambios que se realizan pero no aseguran acompañarse con la capacitación sistemática necesaria.

10. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Una vez identificadas las necesidades mediante los instrumentos de medición: Observación, Entrevista Semi-estructurada y análisis documental voy a dialogar con el Presidente Comunal y la Cúpula organizacional contándoles cuales fueron los resultados del diagnóstico, sus aciertos, desaciertos y omisiones.

Luego voy a ofrecer una propuesta para solucionar debilidades presentes, considerando que la misma sea viable y se disponga de los recursos necesarios para llevarla a cabo, definiendo personal a capacitar, responsables, tema, tipo de capacitación, y plazos de la misma para su ejecución.

A final voy a fijar criterios de evaluación, mediante interrogantes con el fin de corroborar si se alcanzó el resultado esperado.

Posteriormente ofrezco en forma detallada dos actividades: una concientización al Presidente comunal y cúpula organizacional, y una capacitación a la Jefa de Personal y Jefes de Servicios.

10.1. Objetivos de la propuesta

Objetivo General:

- "Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Objetivos Específicos:

- Proponer cómo transmutar los problemas o necesidades actuales en acertadas acciones.
- Establecer los recursos humanos y materiales precisos para llevar adelante lo planteado.
- Proponer sugerencias para la correcta implementación de la propuesta.
- Fijar criterios de evaluación durante y al finalizar la puesta en marcha de ésta.

10.2. Justificación de la propuesta

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Como se detectó en el diagnóstico hay necesidad de mejorar el sistema de capacitación, de reforzar la misma y darle su importancia y espacio en la institución. Eso es un aporte significativo para justificar la misma.

La intención recae en mejorar la gestión de capacitación de modo que cada integrante sepa identificar los aspectos más relevantes de la capacitación.

De este modo no sólo se logra apreciar la capacitación en sí, sino también el capital humano, los valores, la cultura, la organización y la buena predisposición para hacer las tareas, la motivación y la productividad organizacional en la prestación de sus servicios. Esto y mucho más si se predispone.

Ésta propuesta pretende además preparar a la conducción de la institución (Responsable de Personal y Jefes de Servicios) para que ésta misma por sí sola sepa detectar necesidades de capacitación y actuar en base a dichos inconvenientes puntuales.

10.3. Acciones a proponer

De acuerdo a los objetivos generales y específicos se van a plantear las siguientes acciones:

- Concientizar al Presidente Comunal y a la cúpula de la organización en los resultados del diagnóstico, así como sus implicancias prácticas, de modo que reconozcan la relevancia del mismo, solucionando o fortaleciendo debilidades.
- Ofrecer un modelo de sistema de capacitación, que haga hincapié en las características y propiedades de la capacitación, en los detalles de cómo es el sistema de capacitación, cómo funciona y como se asegura su correcto funcionamiento.

La finalidad es que ellos se interioricen con estos temas dándole relevancia y valoración a la capacitación como un pilar importante para la mejora en la prestación de servicios que hace la institución comunal.

- Mejorar y sistematizar la gestión de capacitación de la Comuna, a cargo de ellos, ofreciendo mi apoyo mediante la formación de un equipo de proyecto, conducido por el responsable de personal que asegure la sistematización de cada uno de los elementos del sistema de capacitación.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- Diseñar un cronograma de actividades de capacitación para que las mismas sean registradas en un formulario con las descripciones de cada elemento a tener en cuenta con los detalles más específicos, definiendo personal a capacitar, responsables, tema, tipo de capacitación recursos y plazos de la capacitación para su ejecución.

La propuesta consistirá en que tanto la Jefa de Personal y Jefes de Servicios sepan cómo es el sistema de capacitación, cómo funciona y como se asegura su correcto funcionamiento identificando las necesidades de capacitación de la institución comunal, a través de un análisis y diagnóstico, utilizando diversas herramientas de recolección de información, como lo son, por ejemplo, las entrevistas, el análisis documental y la observación, mencionadas en éste proyecto. El programa de capacitación estará a cargo de un Licenciado en Recursos Humanos y los temas a tratar serán los siguientes: los motivos de la capacitación, sus objetivos y propósitos, concepto, definir duración, saber diferenciar los diferentes alcances de la capacitación, los responsables de capacitación, identificar problemas y la importancia del espacio físico para llevarla a cabo.

10.4. Recursos necesarios

Consistirá en:

- Prever los recursos humanos: La capacitación va dirigida al Jefe de Personal y Jefes de Servicios. El responsable de la misma deberá ser un Licenciado en Recursos Humanos.
- Prever los recursos materiales: insumos, materiales, herramientas que se van a requerir para que la capacitación sea viable: Formulario de Solicitud de Capacitación, Formulario de Programa de Capacitación, Registro de Asistencia, Registro de Evaluación, hojas y lapicera.
- Elaborar el programa de capacitación y un Cronograma por parte del responsable de la capacitación, fijando el alcance de capacitación: entrenamiento y capacitación en éste caso, determinar una fecha disponible para llevar a cabo la misma y su duración: 16 horas, preferentemente en 8 reuniones de 2 horas cada una.
- Disponer de un espacio físico adecuado para llevar a cabo la misma, en un plazo determinado, el cual podría ser el Salón de la Cultura

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

La finalidad es asegurar la provisión de estos recursos para la puesta en marcha de la propuesta.

10.5. Sugerencias para su correcta aplicación

Al establecer recomendaciones se pretende brindar acciones para que la propuesta se lleve en sus mejores condiciones adicionando comentarios que permita fortalecer la gestión de capacitación de la Comuna.

Las sugerencias son aspectos positivos extras, ofrecidos para sacarle todo el jugo a la propuesta, aprovechando oportunidades y contrarrestando debilidades:

- ✓ Hacer un profundo seguimiento de los conceptos o de los procedimientos en donde se dan factores de ignorancia y obsolescencia para poder confirmar por que se da tal situación, los cuales fueron presentados en las conclusiones del diagnóstico.
- ✓ El capacitador debe ser una persona con los conocimientos y destrezas adecuadas del asunto a tratar.
- ✓ Incentivar y motivar a quienes realicen la capacitación durante el programa de capacitación, beneficia los resultados de la misma.
- ✓ Registrar y archivar el programa de capacitaciones realizado, ya que el mismo puede servir de modelo para próximas capacitaciones que presenten las mismas necesidades de capacitación.

10.6. Criterios de Evaluación

La evaluación de la propuesta se enfocará, al finalizar la capacitación mediante interrogantes a los integrantes capacitados para determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

Los interrogantes apuntarán a comprender y clarificar las causas o motivos de la capacitación, identificar actuales motivos de capacitación, determinar si los objetivos de la institución se alinean con los resultados esperados, comprensión y claridad acerca del concepto de capacitación, comprensión de las diferentes temáticas de capacitación, entender la importancia de un sistema de capacitación, conocer las

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

herramientas previas para identificar necesidades, reconocer las diferentes funciones y roles de los responsables de la capacitación, saber elaborar un programa de capacitación, elegir un ambiente apropiado para la capacitación y claridad en cómo se evalúa un sistema de capacitación.

A su vez se pretende demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Estos resultados, a su vez podrán ser valorados para reforzar aspectos positivos y/o para reducir aspectos negativos encontrados.

10.7. Soluciones necesarias

Al no haber un sistema formal de capacitación donde existan responsables que detecten formalmente necesidades, ni coordinen las actividades o sólo consideran como capacitación los cursos formales que les vienen del Ministerio y considerando que la capacitación abarca mucho más que eso, la propuesta permitirá sistematizar formalmente la capacitación inicial para cada puesto, de forma que puedan mejorar en polivalencia.

Como quienes componen la Institución carecen de conocimientos pertinentes sobre la capacitación, la propuesta permitirá que ellos estén más concientizados sobre la temática, aceptando y adaptándose a los cambios, fluyendo, mejorando la cultura de la institución, identificándose con los valores de ésta, dando todos lo mejor de sí mismos para lograr la productividad total. Esto permitirá que la institución se involucre más en el sector de Recursos Humanos y que ésta por sus propios méritos identifique las necesidades, sepa que conocimientos o habilidades deben manipular los integrantes de la Comuna y que recursos (materiales, humanos) son necesarios. De esto modo la dirección fijará los procedimientos para una correcta ejecución.

El control prudente de la capacitación proporcionará conocer si los resultados se alinearon con los objetivos, si hay algo que solucionar en base a ello o qué aspectos hay que reforzar. Estos aportes sumarán experiencias en el campo de la capacitación y sus acciones.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Tener un registro formal de las mismas dentro de la institución Comunal servirá como recurso apreciable para resolver o consultar determinados cuestionamientos como:

¿Hemos impartido la misma capacitación anteriormente?, ¿qué contenidos tuvo?, ¿fueron útiles los mismo?, ¿quiénes fueron capacitados en tal entrenamiento o instrucción?, ¿a cargo de quién fue llevada? ¿ el responsable de dicha capacitación es recomendable?.

También los mismos podrán servir de modelo, como por ejemplo para compartir con otras instituciones de la misma índole, para incentivar a éstas a sistematizar la gestión formal de capacitación, como así también ofrecerles soluciones mediante modelos de intervención si es que llegasen a acarrear los mismos problemas que tuvo la institución.

Sería la institución un ejemplo a imitar ante otras instituciones si se optimiza y formaliza la Gestión de Capacitación.

11. ACTIVIDADES

11.1. Concientizar al Presidente Comunal y a la cúpula de la organización en los resultados del diagnóstico

Temario:

- Resultados del diagnóstico: aciertos, desvíos y omisiones en la gestión de capacitación vigente.
- Implicancias prácticas de dichos resultados.
- Descripción breve de los parámetros necesarios para un adecuado sistema de capacitación, componentes de éste y sugerencias para el control de gestión del mismo.
- Propuesta de formación de un equipo de proyecto para la optimización del sistema de capacitación, integrado por la Jefa de Personal y Jefes de Servicios.

Modalidad: instrucción.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Duración: 2 horas.

Requerimientos: el presente Trabajo Final de Grado, su Presentación en Power Point, PC, pantalla de proyección y proyector multimedia.

Local: oficina del Presidente Comunal o salón alternativo, con los elementos mencionados y comodidades necesarias.

11.2. Capacitación a la Jefa de Personal y Jefes de Servicios. Formación del Equipo de Proyecto

- **Ofrecer un modelo de sistema de capacitación, que haga hincapié en las características y propiedades de la capacitación, en los detalles de cómo es el sistema de capacitación, cómo funciona y como se asegura su correcto funcionamiento.**
- **Proponer optimizar y sistematizar la gestión de capacitación de la Comuna, a cargo de ellos, ofreciendo apoyo mediante la formación de un equipo de proyecto, conducido por la responsable de personal que asegure la sistematización de cada uno de los elementos del sistema de capacitación.**
- **Diseñar un cronograma de actividades de capacitación para que las mismas sean registradas en un formulario con las descripciones de cada elemento a tener en cuenta con los detalles más específicos, definiendo personal a capacitar, responsables, tema, recursos y plazos de la capacitación para su ejecución.**
- **Formación de un equipo de proyecto, conducido por la responsable de personal que asegure la sistematización de cada uno de los elementos del sistema de capacitación.**
- **Diseñar un cronograma de actividades de capacitación para que las mismas sean registradas en un formulario con las descripciones de cada elemento a tener en cuenta con los detalles más específicos, definiendo personal a capacitar, responsables, tema, recursos y plazos de la capacitación para su ejecución.**

Temario:

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- **Por qué** (Motivos de la capacitación)
- **Para qué** (Objetivos y propósitos)
- **Qué** (Concepto y componentes)
- **Cuánto** (Tiempo de aplicación y alcance)
- **Quiénes** (Responsables)
- **Cómo y Cuándo** (Lógica del sistema)
- **Dónde** (Lugar)
- **Ejemplos de realización:** A modo de ejemplos y para detallar un poco más el funcionamiento del sistema, se propone llevar a cabo las siguientes acciones, basadas en dos situaciones puntuales que se observaron dentro de la Institución, las cuales presentan necesidad de capacitación:
 - Un personal no capacitado en el Sector Cobranzas.
 - Un puesto vacante temporario de Encargado o Guía en el Museo.

Personal al que va dirigida la capacitación: Jefa de Personal y Jefes de Servicios.

Tipo de capacitación: instrucción y entrenamiento.

Quién impartirá la capacitación: Licenciado en Recursos Humanos.

Lugar físico donde se realizará la misma: Salón de la Cultura.

Duración: 16 horas, preferentemente en 8 reuniones de 2 horas cada una.

Recursos necesarios:

- Modelo para un sistema de capacitación para la Comuna (surgido del Trabajo Final de Grado).
- Roles y responsabilidades en el sistema de capacitación: Jefe de Personal, Jefes de Servicio, Destinatarios de cada capacitación.
- Formulario de Solicitud de Capacitación.
- Formulario de Programa de Capacitación.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

- Registro de Asistencia.
- Registro de Evaluación.

Responsable de la capacitación: Licenciado en Recursos Humanos.

Lugar donde se llevará a cabo la capacitación: Disposición de un espacio físico con mesa rectangular y sillas para escribir y trabajar con un proyector.

- Útiles: lápiz o lapicera.


"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

SOLICITUD DE CAPACITACIÓN		Fecha: 01/07/14 Página 1/2	
Nombre del solicitante:	Presidente comunal	Fecha:	08/07/2014
Necesidad detectada:			
Mejorar el sistema de capacitación, de reforzar la misma y darle su importancia y espacio en la institución.			
Destinatarios (Citar aquí una referencia general. Los legajos, Apellidos y Nombres se registran en anexo):			
Jefa de Personal y Jefes de Servicios.			
¿A qué requerimiento, problema, no conformidad y/o reclamo se asocia esta necesidad? Mencion			
No hay un sistema formal de capacitación donde existan responsables que detecten formalmente necesidades, ni coordinen las actividades o sólo consideran como capacitación los cursos formales que les vienen del Ministerio.			
Plazos establecidos para la capacitación:	8 reuniones de 2 horas cada una.		
Capacitador sugerido:	Licenciado en Recursos Humanos		
Parámetros para evaluar a cada destinatario al finalizar la capacitación (establezca objetivos numéricos, comportamientos observables u otras evidencias, para asegurar una adecuada medición de la eficacia):			
A	Comprender y clarificar las causas o motivos de la capacitación		
B	Identificar actuales motivos de capacitación		
C	Determinar si los objetivos de la institución se alinean con los resultados		
D	Comprensión y claridad acerca del concepto de capacitación		
E	Comprensión de las diferentes temáticas de capacitación		
F	Entender la importancia de un sistema de capacitación		
G	Conocer las herramientas previas para identificar necesidades		
H	Reconocer las diferentes funciones y roles de los responsables de la capacitación		
I	Saber elaborar un programa de capacitación		
J	Elegir un ambiente apropiado para la capacitación		
K	Claridad en cómo se evalúa un sistema de capacitación		
¿Hay documentos anexos para una mejor comprensión de la necesidad? (detallar y anexar):			

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

		SOLICITUD DE CAPACITACIÓN (cont.)					Fecha: 01/07/14 Página 2/2					
Responde a necesidad:		Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación										
A completar por RRHH para planificación, y por Responsable de Área al finalizar la actividad												
Actividad:		Capacitación sobre las propiedades y características del sistema de capacitación, detalles, cómo funciona y como se asegura su correcto funcionamiento										
Capacitador/es:		Jimena Pons				Modalidad:			Instrucción y entrenamiento			
Fecha/s:		08/07/2014				Carga horaria:			16hs			
Legajo	Apellido y Nombre	Result. evaluación s/parámetros Solicitud										Result. Final
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Resultado final:		o Totalmente cumplido			o Parcialm. Cumplido			o No cumplido				
Genera otra actividad:		o No (ya cumplió las expectativas)					o Sí (mencione):					
Observaciones:												
Firma y aclaración de nombre y función:												

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

	PLAN DE CAPACITACIÓN								Emisión: Revisión:									
Actividad	Área solicitante	Duración (horas)	Modalidad	Programación														
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
CAP. MEJORAR SISTEMA CAPACIT.	Presidente Comunal	16																
Referencias:				<input type="checkbox"/> Programado	<input checked="" type="checkbox"/> Cumplido totalmente	<input checked="" type="checkbox"/> Cumplido parcialmente	<input checked="" type="checkbox"/> No cumplido											
Elaboración:	Fecha:	Aprobación:		Fecha:	Revisión:	Fecha:												

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

11.3. Sugerencias para su correcta implementación

De acuerdo a los modelos de programa de capacitación que se formularon, se propone que los mismos al finalizar el contenido, lo acompañen un par de hojas blancas para realizar apuntes u observaciones. De éste modo, lo que se anote quedará conservado en el mismo esquema sin que estos apuntes terminen perdiéndose al estar ajenos al programa de capacitación.

Se recomienda abordar los detalles y componentes de la capacitación mediante una lógica particular a través de interrogantes capacitación en dicho sistema para que los superiores se vayan concientizando del valor que merece formarse y entrenarse para que la institución progrese, reduciendo malentendidos, conflictos, carencias, pérdida de tiempo, trabajos ineficientes, desgano y desmotivación en los empleados. Así podrán experimentar un sinfín de beneficios.

En referencia al cronograma de actividades de capacitación se recomienda para cada descripción las siguientes sugerencias:

-Las fechas de la capacitación deberían entreverse entre los superiores y el responsable de la capacitación para que acuerden días y horarios de acuerdo a la disponibilidad que el capacitador posea o a los tiempos disponibles de la conducción. Se sugiere en especial, en el modelo de propuesta de intervención capacitar a la Jefa de Personal y Jefes de Servicio por la tarde en el Salón Cultural ya que tienen menos compromiso para trabajar, atender a la comunidad o a los empleados ante consultas. También el salón es apto para llevar la capacitación planteada.

- Se aconseja que los responsables de la capacitación sean personas con los conocimientos para abordar cada temática que incluya el programa de capacitación, que

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

sepan guiar a la conducción, concientizarlos y hacerles comprender que la capacitación es importante en toda organización.

- Se propone como responsable para llevar a cabo esta capacitación a un Licenciado en Recursos Humanos a fin de instruir a la conducción en los aspectos estratégicos y aspectos operativos de la capacitación.

- En referencia a la duración de la capacitación, se aconseja que la misma sea llevada a cabo hasta que se logren los objetivos esperados y la conducción comprenda las diversas temáticas y domine los procedimientos asociados. Los tiempos deben ser fijados para establecer un orden en base al programa.

11.4. Criterios de Evaluación

Si la propuesta llega a interesarle a la conducción de la institución, se ofrecen los siguientes parámetros para evaluar a la misma.

a) Acerca de la capacitación al equipo de proyecto en general:

Interrogantes dirigidos a la Jefa de Personal y Jefes de Servicios

¿Se comprendió con claridad cuáles son las causas o motivos de la capacitación?.

¿Consideran ahora que haya motivos de capacitación en la institución?. De ser así:

¿Cuáles son?

¿ Los objetivos que plantean en la institución se alinean con los resultados que esperan?.

En caso contrario: ¿A qué objetivos harían hincapié ahora?

¿El concepto de Capacitación expresado en la capacitación está alineado al concepto que ustedes conocían o creían? ¿Esta nueva definición les resultó correcta y válida?

¿Por qué?

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

¿Se entendieron los diferentes tipos de actividad de capacitación que existen?

¿Conocían la diferenciación de cada uno de estos temas?

¿Entendieron por qué es necesario contar con un sistema de capacitación?

¿Quedó claro cuáles son los elementos o herramientas previas para identificar las necesidades de capacitación? ¿Podrían mencionar algunas de ellas?

¿Percibieron las diferentes funciones y roles de los responsables de la capacitación?

¿Fue interesante aprender eso? ¿Por qué?

¿Ahora se puede afirmar que saben cómo elaborar un programa de capacitación?

¿Entendieron cómo se elige un ambiente apropiado para la capacitación? ¿Creen que estuvieron eligiendo lugares indicados para realizar sus capacitaciones? ¿Por qué?

¿Se entendió con claridad cómo es que se evalúa un sistema de capacitación?

b) Acerca de los dos ejemplos de capacitación desarrollados:

Interrogantes dirigidos al Presidente Comunal y a la Jefa de Personal

¿Las necesidades de capacitación se alinean con el programa de capacitación?

¿Los recursos necesarios previstos para la implementación de la misma son suficientes?

¿El lugar físico donde se llevarían a cabo el entrenamiento o la instrucción es el adecuado?

¿En el tiempo establecido se puede fijar correctamente la capacitación?

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

¿El capacitador designado estará a la altura de las exigencias del programa de capacitación? En caso contrario: ¿qué preparación será necesaria para lograrlo?

¿Con el temario establecido, los empleados adquirirán los conocimientos/habilidades requeridos para cubrir el puesto?

¿Los empleados escogidos para la capacitación se alinean al perfil adecuado del puesto/cargo a cubrir?

¿Está previsto el seguimiento de la Capacitación?

¿Considera que la capacitación alcanzará los resultados esperados?

Interrogantes dirigidos a los capacitadores

¿Las necesidades de capacitación se alinean con el programa de capacitación?

¿Cómo organizó el Programa de capacitación de acuerdo con el procedimiento necesario?

¿Los recursos necesarios previstos para la implementación de la misma serán suficientes?

¿El lugar físico donde se llevará a cabo el entrenamiento o la instrucción es el adecuado?

¿En el tiempo establecido alcanza para fijar correctamente la capacitación?

¿Te sentís a la altura de las exigencias del programa de capacitación? En caso contrario: ¿qué precisarías para lograrlo y a través de qué actividades lo buscarías?

¿Con el programa previsto, los empleados adquirirán los conocimientos/habilidades requeridos para cubrir el puesto?

¿Prevee resistencias o dificultades en los empleados durante la capacitación? En caso afirmativo: ¿cómo lo resolverías?

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

¿Existen los documentos necesarios para registrar las capacitaciones a realizar?

Al finalizar dicha evaluación los resultados podrán ser valorados para reforzar aspectos positivos o para profundizar en aquellos desviados a los objetivos o resultados esperados.

Se recomienda que los resultados de las mediciones sean registrados junto con las capacitaciones que le competen de tal modo que tengan una precisa y correcta referencia tanto de las capacitaciones en sí, como de sus procedimientos y resultados.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

CONCLUSIONES

A través de éste Trabajo de Intervención y haciendo un cierre general, les hago una invitación para que pongan en práctica ésta propuesta muy útil, donde siguiendo los procedimientos que les ofrezco, les garantizo que podrán identificar y cubrir dificultades y falencias existentes en lo que respecta a la Gestión de Capacitación, como así también valorizar sus atributos e interiorizarse con todo lo que comprende esa palabra de 12 letras.

Reconocer su importancia como eslabón primordial para el logro de objetivos individuales y organizacionales es la llave del éxito organizacional.

Este Proyecto me deja como valoración y experiencia que ante un conflicto todo tiene una solución y un resultado, que bajo una sólida investigación organizada y objetiva podemos descubrir la raíz de muchos problemas. Tenemos muchas herramientas de medición a nuestro alcance para analizarlos. También reforcé que no debemos poner resistencia a los cambios en nuestra vida, porque son oportunidades, que observando y escuchando, nos hacemos más sabios y que si uno piensa que el conocimiento es caro, cuánto podrá costarle la ignorancia.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

BIBLIOGRAFÍA

Blake, Oscar Juan: *"La capacitación"*. Ediciones Macchi, Segunda Edición, Argentina, 1997.

Chiavenato, Idalberto: *"Administración de Recursos Humanos"*. Editorial, McGraw-Hill. Quinta Edición, Colombia, 1999.

Gore, Ernesto: *"La educación en la empresa"*. Editorial Granica. Buenos Aires, 1998.

Hernández Sampieri y Col.: *"Metodología de la Investigación"*. Editorial Mac Graw Hill, Cuarta Edición, México, 2006.

Ishikawa Kaoru: *"¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa"*. Editorial Norma, Colombia, 1985.

Krippendorff, Klaus: *"Metodología de análisis de contenido"*. Editorial Paidós. España, 1990.

McKernan, James: *"Investigación-Acción y Curriculum: Métodos y Recursos para Profesionales Reflexivos"*. Editorial Morata, S.L. Segunda Edición. Madrid, 2001.

Milkovich, George T. y Boudreau John: *"Dirección y Administración de Recursos Humanos"*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana, Sexta Edición, México, 1997.

Mitchell, Gerry: *"Manual del Capacitador"*. Grupo Editorial Iberoamérica, Primera Edición, México 1995.

Neffa, Julio C.: *"¿Qué son las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo? Propuesta de una nueva Perspectiva"*. Editorial Humanitas, CEIL (Centro de Estudios e Investigaciones Laborales del CONICET), Argentina, 1988.

Rodríguez, Darío: *"Diagnóstico Organizacional"*. Editorial Alfaomega, Sexta Edición, México, 2005.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

Romero Betancourt, Samuel: *"La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna"*. Editorial CECSA, México 1977.

Rosenberg, Raquel: *"Administración de Recursos Humanos"*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1999.

Siliceo Aguilar, Antonio: *"Capacitación y desarrollo de personal"*. Editorial Limusa, Tercera Edición, México, 1995.

Taylor, J.S y Bogdan, R: *"Introducción a los métodos cualitativos de investigación"*. La búsqueda de significados. Editorial Paidós. Barcelona, 1986

Werther Jc William B y Davis Keith: *"Administración de Personal y Recursos Humanos"*. Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México, 1995.

Ley Provincial N° 9286: "Estatuto y Escalafón de Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe".

Verde Fassa, Julio y Lesta, Marcelo: *Guía de estudio de la materia Capacitación y Desarrollo*. Licenciatura en Recursos Humanos. Instituto Universitario Aeronáutico. Reimpresión. Córdoba, 2003.

Sans, Raquel Élica: *Guía de estudio de la materia Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Licenciatura en Recursos Humanos. IUA. Instituto Universitario Aeronáutico. Reimpresión. Córdoba, 2009.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

ANEXOS

Datos recogidos en el Análisis Documental

LEY PROVINCIAL N° 9286 y Normativa Complementaria: Capacitación.

ARTÍCULO 41: El derecho a la capacitación estará dado por:

- a. La capacitación en cursos y perfeccionamiento dictados por el Estado, con el propósito de mejorar la eficiencia de la municipalidad o comuna. Las franquicias a otorgar no podrán exceder de la afectación del 25% del personal de cada área.
- b. El otorgamiento de licencias y franquicias horarias para iniciar o completar estudios en diversos niveles de enseñanza.
- c. Acceso a la adjudicación de becas de perfeccionamiento.

La capacitación en recursos humanos es un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de una organización. Desarrollar tanto actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional en los trabajadores y empleados permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

La capacitación es, por tanto, una inversión para la organización. Pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

La utilización efectiva de los recursos humanos de una organización depende de la correcta aplicación de un plan de capacitación, descrito anteriormente, tales como: Detectar necesidades de capacitación; identificar los recursos para la capacitación y adiestramiento, diseño del plan de capacitación; ejecución del programa de capacitación, y la evaluación, control y seguimiento del mismo.

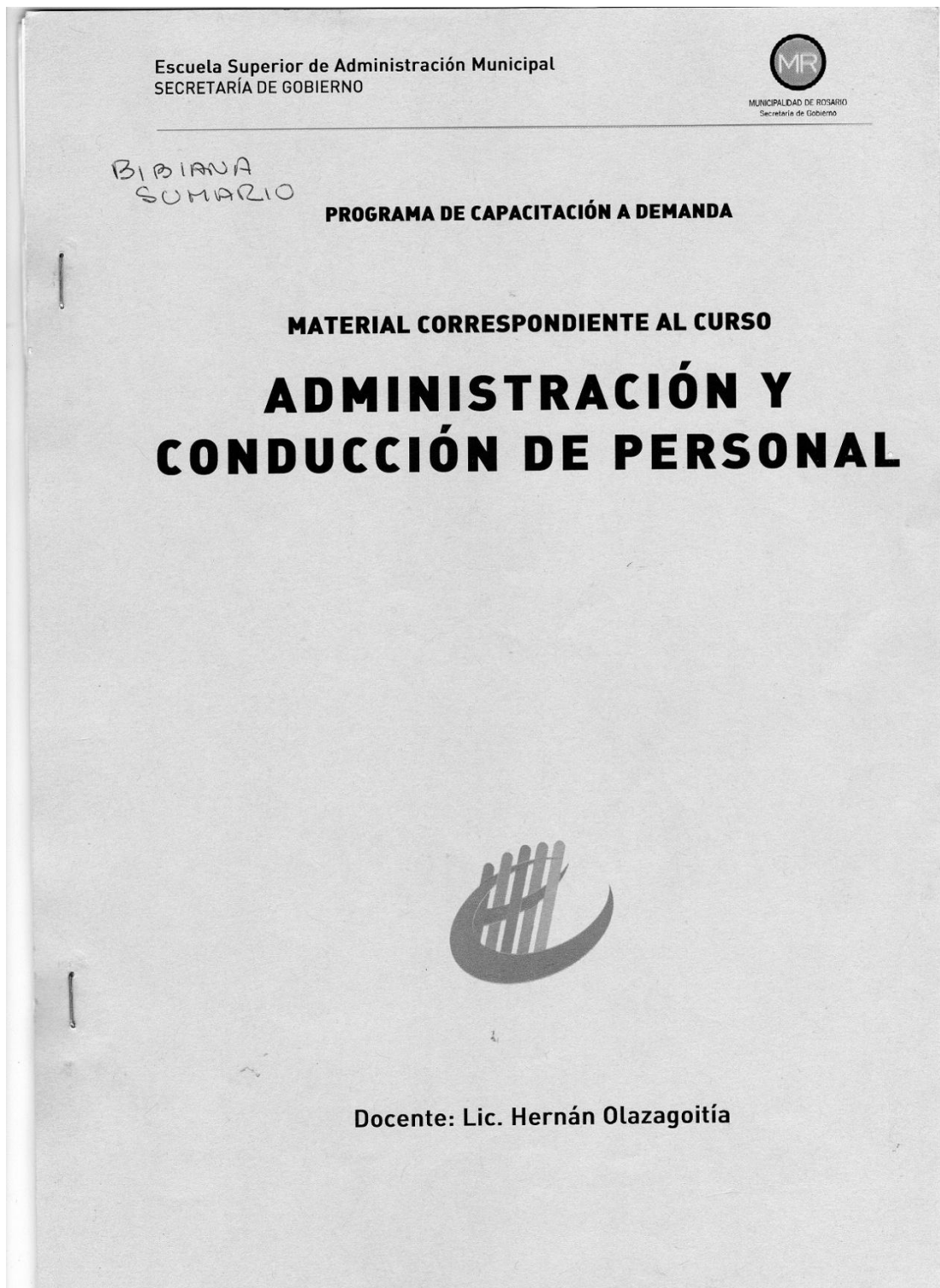
Esta labor permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

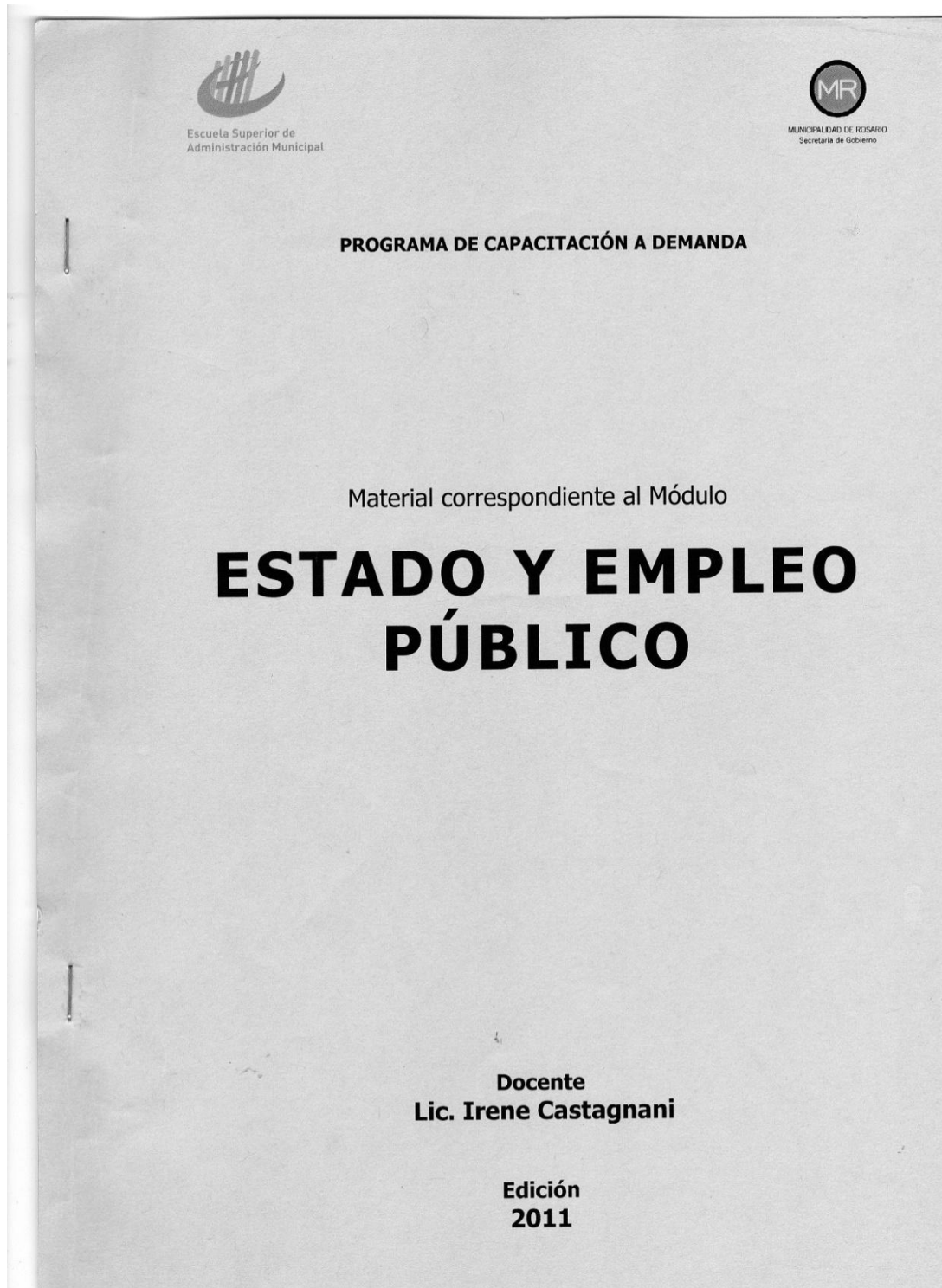
El plan de capacitación juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

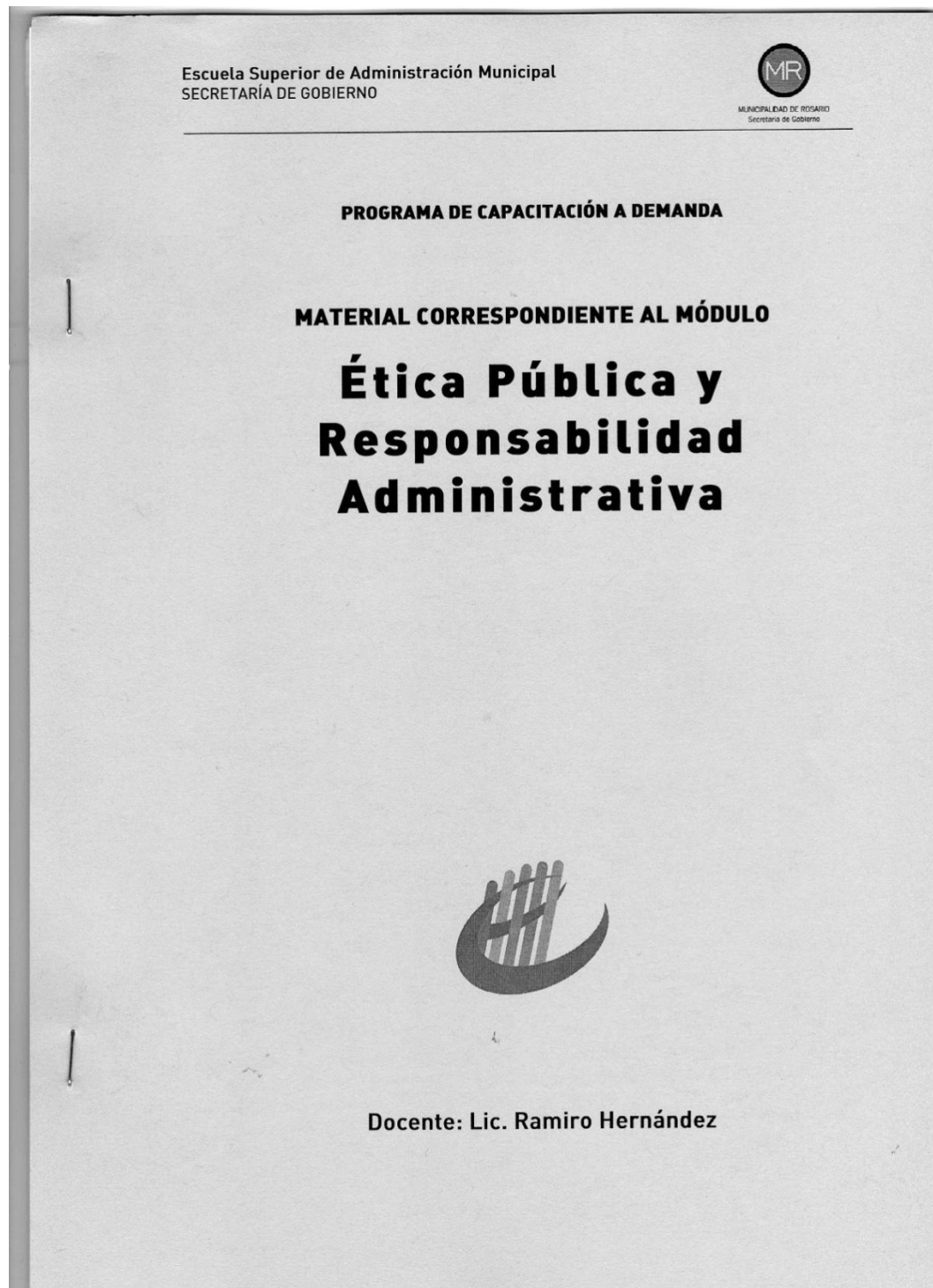
Documentación mencionada en LOS QUÉ DE LA CAPACITACIÓN



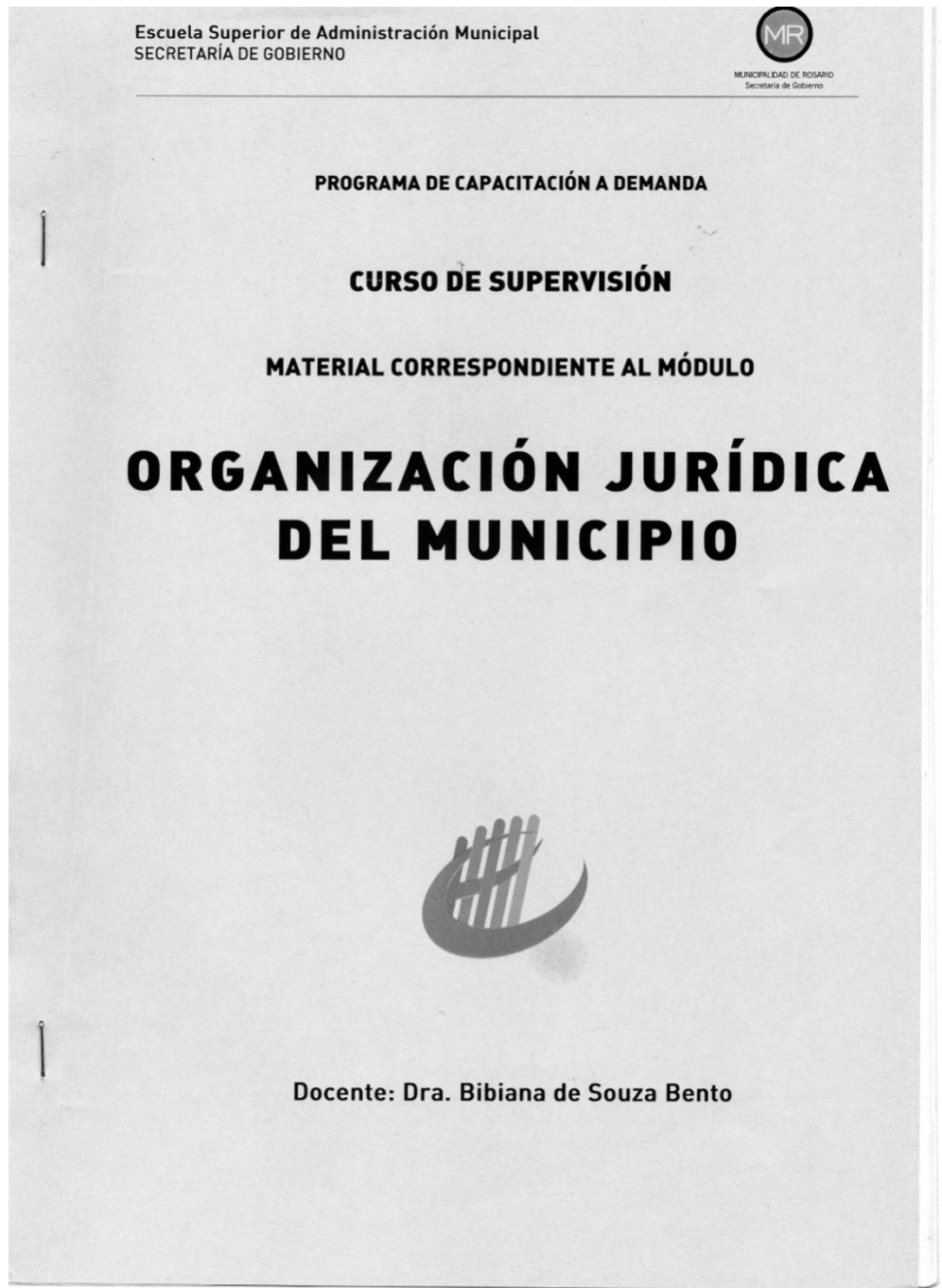
"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".



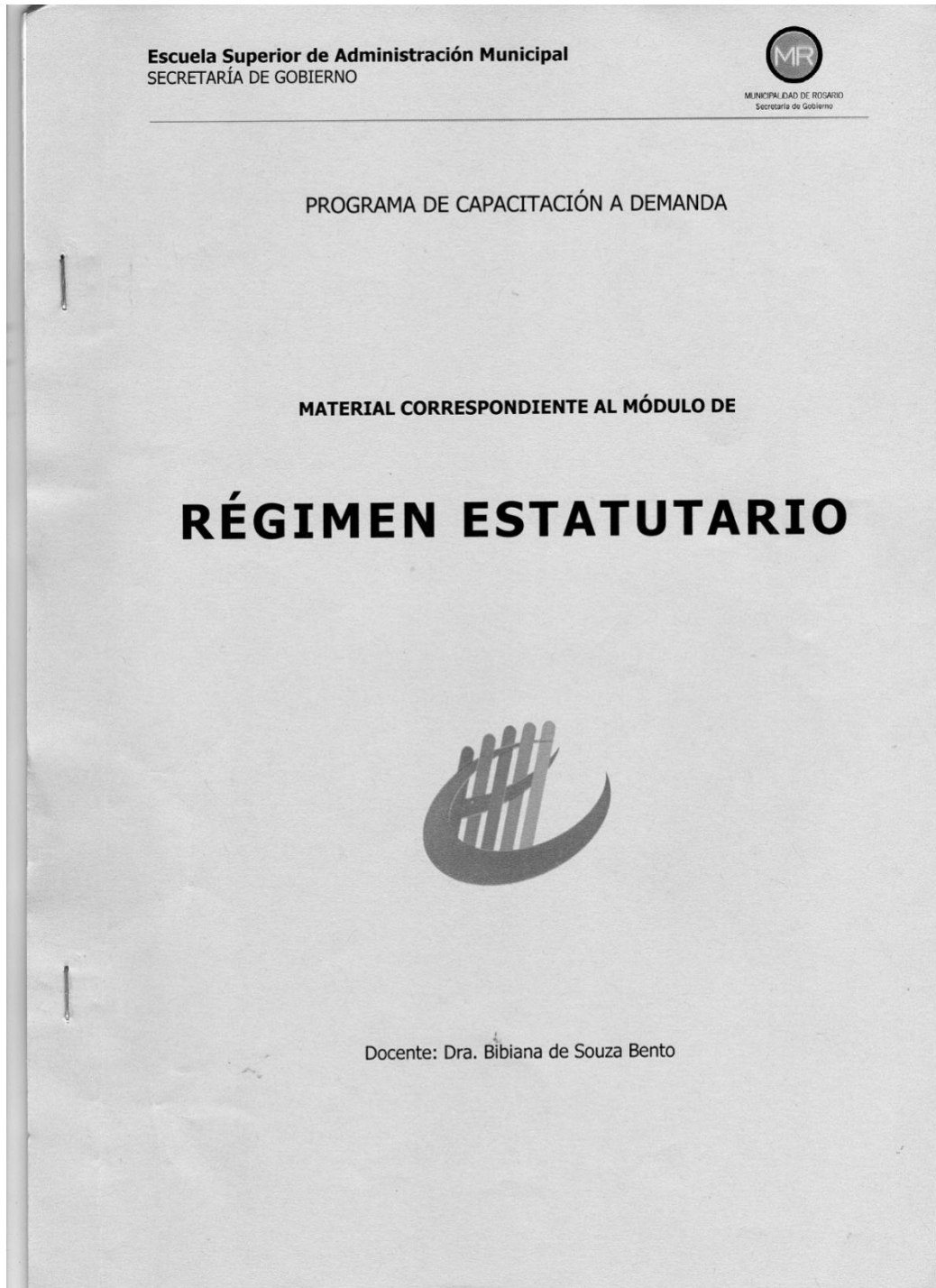
"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".



"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".



"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".



"Proveer una propuesta para sistematizar las acciones de capacitación en la Comuna de San José de la Esquina".

