



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Tesinas de Grado

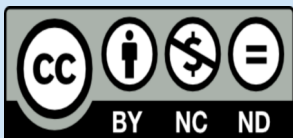
Natalucci, Juan Ignacio

Plan anual de capacitación para mandos medios de frigorífico de chacinados, planta Florencio Varela, 2022

2022

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución – No comercial – Sin obra derivada 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Natalucci, J. I. (2022). Plan anual de capacitación para mandos medios de frigorífico de chacinados, planta Florencio Varela, 2022 [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche].

<https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3203>



INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRACION

**“PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN PARA MANDOS MEDIOS DE FRIGORIFICO
DE CHACINADOS, PLANTA FLORENCIO VARELA, 2022”**

Autor: Juan Ignacio Natalucci

Correo: Juaninata@hotmail.com

DIRECTOR: Esteban Hernán Córdoba

Trabajo Final para la obtención del título de Licenciado en Relaciones del Trabajo

Florencio Varela, 2022

Índice General

| | |
|--|----|
| Resumen | 3 |
| Introducción | 5 |
| Apartado Metodológico | 9 |
| Bloque I – Caso de Estudio | 10 |
| 1.1. Análisis Organizacional | 10 |
| 1.2. Situación Organizacional Actual | 11 |
| 1.3. Mandos Medios | 15 |
| Bloque II – Elementos Conceptuales Básicos | 17 |
| 2.1. ¿Qué es Capacitar? | 17 |
| 2.2. Plan Anual de Capacitación | 18 |
| 2.2.1. Detección de Necesidad | 18 |
| 2.2.1.1. Entrevistas | 19 |
| 2.2.1.2. Encuesta de Clima Mandos Medios | 22 |
| 2.2.1.3. Perfiles de Puestos | 23 |
| 2.2.1.4. Buzón de Sugerencias | 25 |
| 2.2.2. Planes y Programas de Capacitación | 27 |
| 2.2.3. Ejecución de la Capacitación | 28 |
| 2.2.4. Evaluación de la Capacitación | 28 |
| Bloque III – Opciones Abordadas y P.A.C. | 30 |
| 3.1. Aproximación Presupuestaria | 30 |
| 3.2. Puesta en Marcha | 30 |
| 3.3. Medios | 31 |
| 3.4. Propuestas y Esquema | 31 |
| 3.5. Evaluación | 37 |
| Bloque IV – Reflexiones finales y Bibliografía | |
| 4.1. Reflexiones Finales..... | 43 |
| 5.1. Bibliografía..... | 46 |

Plan de Capacitación para Mandos Medios para Frigorífico Ubicado en Florencio Varela,
para el año 2022.

Juan Ignacio Natalucci

Universidad Nacional Arturo Jauretche

Resumen

El presente trabajo de capacitación orientado a la obtención del título de Licenciado en Relaciones del Trabajo tiene como objetivo el desarrollo de un plan anual de capacitación para los mandos medios (entendiendo a estos como supervisores, coordinadores y jefes) de una empresa familiar dedicada a la fabricación de Chacinados. La finalidad es brindar herramientas efectivas que mejoren en el mediano plazo la gestión de los recursos humanos a disposición de estos, obteniendo así una mejora sustancial en las diferentes líneas productivas. Para realizar dicho plan, se efectuó una evaluación diagnóstica donde se abordaron los puntos críticos a través de una exhaustiva detección de necesidades de capacitación combinando entrevistas, evaluaciones de desempeño y otras herramientas de gestión puestas a disposición por la compañía estudiada. De esta manera, se busca obtener una mejora sostenible a través del tiempo, teniendo como base un aprendizaje enfocado a las necesidades detectadas en función de cada perfil y adaptando a estos las distintas propuestas.

La metodología utilizada es del tipo cuali-cuantitativa teniendo en cuenta que se utilizaron cuestionarios preestablecidos, entrevistas exploratorias con los referentes de la empresa, y diferentes datos e información brindada por la empresa estudiada.

La base para justificar el presente plan es precisamente obtener una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos finitos con los que cuenta la empresa, mejorando su competitividad en el mercado.

Palabras Clave: Capacitación – Mandos Medios – Gestión – Necesidades – Empresa Familiar

Training Plan for Middle Managers for Refrigerator Located in Florencio Varela, for the year 2022.

Juan Ignacio Natalucci

Arturo Jauretche National University

Summary

This training work aimed at obtaining the title of Bachelor of Labor Relations, has as its objective the development of an annual training plan for middle managers (understanding them as supervisors, coordinators and bosses) of a family business dedicated to the manufacture of sausages. The purpose is to provide effective tools that improve the management of human resources available to them in the medium term, thus obtaining a substantial improvement in the different production lines. To carry out this plan, a diagnostic evaluation was carried out where the critical points were addressed through an exhaustive detection of training needs combining interviews, performance evaluations and other management tools made available by the company studied. In this way, it seeks to obtain a sustainable improvement over time, based on learning focused on the needs detected based on each profile and adapting the different proposals to these.

The methodology used is of the qualitative-quantitative type, taking into account that pre-established questionnaires, exploratory interviews with company leaders, and different data and information provided by the company studied were used.

The basis for justifying this plan is precisely to obtain greater efficiency and effectiveness in the management of the finite resources available to the company, improving its competitiveness in the market.

Keywords: Training – Middle Management – Management – Needs – Family Business

Introducción

El presente Trabajo Integrador Final es creado con el objetivo de diseñar, presupuestar, y llevar adelante en el año 2022 un Plan Anual de Capacitación apuntado a los mandos medios de un Frigorífico ubicado en la zona periférica de la Provincia de Buenos Aires, más precisamente, en la localidad de Florencio Varela.

De las entrevistas personales con referentes de la organización, se obtuvo un diagnóstico parcial de la situación actual de la empresa y, específicamente, de los mandos medios. Para convalidar esto, se obtuvieron herramientas de gestión que permiten justificar ese diagnóstico y avanzar en torno a la real necesidad de capacitación.

Por cuestiones de confidencialidad propias del desarrollo del presente trabajo, se mencionará con una denominación de fantasía a la empresa, a partir de ahora “Alimentos Argentinos SA”.

La misma se dedica a la fabricación y elaboración de fiambres y embutidos, cuenta con más de 50 años de trayectoria en nuestro país. Posee una dotación total de 326 personas divididas en 3 edificios (una planta industrial, una administración central y un edificio de secado de productos).

La empresa posee criaderos de cerdos propios en la provincia de Buenos Aires (en la localidad de Pipinas) para así obtener una completa trazabilidad de los productos desde el inicio del proceso hasta la puesta en góndola para ser consumidos por los clientes.

Se observa un componente verticalista en la estructura de toma de decisiones, siendo su fundador quien dirige a la empresa. A su vez se vislumbra en el corto/mediano plazo un recambio generacional al hijo de este, propio del lógico paso del tiempo.

Centrándonos en la población a capacitar, “Alimentos Argentina SA” cuenta con un plantel de 34 supervisores y 6 jefes en sus 16 sectores (contando directos -que están en contacto con la producción- e indirectos -aquellos que no tienen contacto con el producto). La mayor parte de este plantel son personas que pasaron de tareas operativas a tareas de supervisión. Mediante entrevistas desarrolladas en persona con la Gerencia Industrial, el área de RRHH, y 2 supervisores de área, sumado una reciente encuesta de clima realizada a los mismos mandos medios, se observa una disconformidad sobre la gestión de este segmento de la empresa; por un lado, la gerencia nota una deficiencia en la gestión de los recursos por parte de los mandos medios; por el otro, los mismos mandos medios sienten que la empresa no acompaña (ni acompañó oportunamente) las necesidades que estos tenían de desarrollar nuevas técnicas y herramientas para gestionar grupos de trabajo que, en algunos casos, ellos mismos componían.

La dificultad que ellos observan se debe a que, de un momento a otro, pasaron a supervisar a quienes hasta ese momento eran sus compañeros.

Con este panorama, parece oportuno avanzar con el desarrollo de una política de capacitación hacia la obtención de nuevos resultados sobre la base del mencionado recambio generacional que atravesara la empresa. En palabras de la propia Gerencia:

Inevitablemente en un periodo de tiempo corto, se producirá el cambio de manos de la dirección de la empresa, lo que entiendo va a producir una gestión menos verticalista y con una marcada vocación de gestión centrada en las personas y sus capacidades. Teniendo en cuenta que se viene otra mentalidad, es posible ver la chance de avanzar con un esquema que apunte a profesionalizar más las capas intermedias de la empresa. (Gerente Industrial, 07 de noviembre de 2021)

Para avanzar sobre este, se apunta a lograr los siguientes objetivos específicos:

- 1- Conocer la organización. La composición de esta, el área de RRHH y específicamente el de capacitación.
- 2- Conocer si la compañía cuenta con Plan Anual de Capacitación.
- 3- Identificar a través de las distintas herramientas a disposición las necesidades de capacitación en el segmento seleccionado.
- 4- Determinar capacitaciones necesarias para cumplir con las necesidades de capacitación mencionadas.
- 5- Proponer un Plan Anual que se adapte al presupuesto estimado por la Empresa y llevarlo adelante en el año 2023.

Si bien la descripción abarca a la totalidad de la organización, es fundamental asentar que el plan anual de capacitación apunta a un segmento específico y bien delimitado de la organización. Los mandos medios son los representantes y principales responsables designados por la empresa para gestionar los recursos materiales y humanos en pos de obtener los mejores resultados posibles para la compañía. Son las caras visibles de Alimentos Argentinos frente al personal de línea. Teniendo en cuenta la importancia relativa que tienen estos en el crecimiento de la organización, es que es primordial avanzar con políticas acordes que permitan generar a los mismos un sentido de pertenencia y a su vez dotarlos de actitudes y aptitudes fundamentales para llevar adelante su tarea. Como efecto secundario, la capacitación de este segmento de la firma puede funcionar además como efecto motivacional y de fidelización, ya que se resolverán demandas históricas de los propios involucrados, quienes, en algunos casos, expusieron en

encuestas que sienten una falta de respaldo por parte de la empresa. Sobre esto plantean, Werther y Davis (2008):

Al añadir nuevas fuentes de satisfacción laboral en el trabajo, el trabajador incrementa su nivel de satisfacción. Esta técnica incrementa el nivel de responsabilidad, autonomía y control. El enriquecimiento del puesto consiste en incrementar los niveles de planeación y control. (p 346)

De esta forma, la capacitación no solo influye en beneficios para la compañía, sino también para quienes son capacitados, proveyéndolos de competencias necesarias y útiles para su desempeño tanto profesional como personal.

Por su parte, Martínez y Martínez (2009), expresa:

La falta de capacitación del personal acarrea problemas que generan costos para la empresa, que pueden ser pérdidas efectivas y costos de oportunidad. Los primeros se refieren a pérdidas de tiempo, dinero, recursos y productos, principalmente. Por ejemplo, si el problema es un exceso de rechazos en el control de calidad de los productos, el costo estará dado por el valor de los productos rechazados; si hay un conflicto entre el personal, el costo estará relacionado con el tiempo de trabajo que se pierde en atender el conflicto y su solución; si el problema es un exceso de quejas de los clientes, hay que considerar el costo del personal necesario para atender las quejas, el costo de las ventas anuladas y la eventual pérdida de clientes. Por su parte, los costos de oportunidad se refieren a las oportunidades de ventas, ganancias y desarrollo de negocios que se pierden por falta de capacitación del personal; por ejemplo, posibilidad abrir nuevos mercados, introducir nuevos productos, elevar la producción y las ventas, modernizar la tecnología, o implementar cambios organizacionales. (p 176)

La investigación, recolección de datos y elaboración del presente trabajo tiene como finalidad que Alimentos Argentinos pueda tener a disposición el mismo, esperando que los aportes brindados por este sean una contribución a la formación del personal para, por un lado presentar parte de los conocimientos y metodologías incorporados a lo largo de estos años de estudio en la Universidad Arturo Jauretche, con el fin de plasmar en el mismo parte de la experiencia académica adquirida, y por otro, ser un facilitador del desarrollo y puesta en marcha de políticas de RRHH en una organización.

Como paso previo y consensado con el mencionado Jefe de RR.HH., se realizó una exhaustiva explicación sobre el presente trabajo, sus alcances y fines, los cuales son exclusivamente académicos. Se obtuvo la autorización, precisamente del mencionado miembro

de la organización (quien a su vez es uno de los apoderados de la compañía), para la recolección de datos para ser utilizados con fines académicos. Dichas autorizaciones se encuentran a disposición.

Para arribar al plan propiamente dicho he decidido estructurar el presente trabajo en tres bloques:

- En un primer bloque, abordar la estructura propia de la organización estudiada, para entender el funcionamiento interno, su historia y las particularidades que la componen sin olvidar el importante componente de empresa familiar que la atraviesa.
- En un segundo bloque, presentar los lineamientos teóricos y conceptuales desde los que sentaremos las bases y justificación para avanzar con el plan de capacitación. Se explicará cuáles son sus componentes y como se estructura el mismo.
- En un tercer y último bloque, presentar las opciones investigadas y el propio Plan Anual de Capacitación propuesto para Alimentos Argentinos S.A.

Teniendo en cuenta el tipo de empresa estudiada, la estructura del trabajo se basará en las pautas teóricas desarrolladas a lo largo del trabajo, para proponer un plan anual de capacitación a desarrollarse durante la segunda mitad del año 2022. De esta forma, en el último bloque de trabajo, se presentarán las propuestas acordadas para la puesta en marcha del mismo y la metodología con la que se evaluará el correcto desarrollo del mismo y su eficacia.

Apartado Metodológico

El procedimiento metodológico que se utilizará para el abordaje de datos será el paradigma mixto, en el cual se recolectan datos cuantitativos y cualitativos con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible.

Como primera medida, se realizó una entrevista introductoria con el Jefe de Recursos Humanos y con el Gerente Industrial. Con ambos, posteriormente se desarrollaron entrevistas en profundidad una vez seleccionado el segmento a capacitar.

De las primeras entrevistas se obtuvo información clave para la selección del segmento de mandos medios. También permitió obtener certezas en cuanto a las herramientas que podían ser útiles para el desarrollo del presente trabajo (perfiles de puestos, encuestas de clima, buzón de sugerencias).

Las técnicas utilizadas variaran dependiendo a quienes estén apuntados y los objetivos de los relevamientos; el desarrollo de entrevistas presenciales con los principales referentes y responsables de la puesta en marcha del PAC, cuestionarios de oportunidad (participación optativa y anónima) en Google Forms a los mandos medios y sus dependientes para observar las principales falencias, observación in situ y toda información que tenga a disposición por parte de la empresa que sea pertinente para el caso.

Por otro lado, si bien el área de Recursos Humanos es el encargado de llevar adelante políticas de capacitación en la empresa, por el tipo de investigación y segmento poblacional seleccionado, la Jefatura cumple un papel preponderante siendo la captadora de capacitaciones. Es por ello que fue una de las partes entrevistadas en la empresa con el fin de observar sus necesidades.

El trabajo utiliza como guía las pautas éticas para ciencias sociales y humanidades del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación garantizando consentimiento informado anonimato y confidencialidad y se adecúa a la normativa vigente que regula las investigaciones en la Provincia de Buenos Aires (Ley 11.044 de 1990).

Bloque I – Caso de Estudio

1.1. Análisis Organizacional

Como primer punto se avanzará con una introducción sobre la organización; sus orígenes, como está compuesta, su situación actual y sus proyecciones a futuro. Esto permitirá tener un panorama amplio del tipo de empresa en la cual se debe avanzar para el armado y puesta en marcha del plan de capacitación.

La información presentada a continuación, surge de la investigación realizada para llevar adelante el presente trabajo, y cumpliendo las normas de confidencialidad y anonimato expresamente informados y aceptadas por miembros de la compañía. Los datos, fueron recabados de entrevistas con el Jefe de Recursos Humanos y con el Gerente Industrial, quienes además me proveyeron el manual de inducción, informes de gestión (evaluaciones de desempeño, encuestas de mandos medios, resultados de encuestas de clima) y datos que podían llegar a ser de interés para el presente trabajo.

Alimentos Argentinos SA se encuentra emplazada en Florencio Varela, zona sur de Gran Buenos Aires. Es una empresa que fue constituida en 1971 por quien hoy la dirige y dedicada a la fabricación de Fiambres y Embutidos. Es una compañía Nacional de capital privado.

El sistema normativo argentino no tiene una regulación particular con respecto a las empresas familiares, ni tampoco habla sobre su organización jurídica. Su realidad particular se encuentra atravesada por diversas normativas que se encuadran dentro del código civil y comercial de la Nación, y de sus normativas complementarias. Mencionado esto, podemos decir que la propia característica reviste en su interior sus mayores ventajas (ya que este tipo de empresa cuentan con una gran flexibilidad y compromiso interno) y a su vez, puede también tener las problemáticas propias de toda relación dentro de la familia, que pueden amenazar la propia subsistencia de esta, ya que los lazos que unen a los miembros pueden verse afectados por fuera del ámbito laboral e impactar mas directamente en la organización que los que solo se ven basan en relaciones laborales.

Por la cantidad de empleados (321 personas) y su nivel de facturación es considerada una Mediana Empresa de Tramo II (Resolución 19/2021 B.O.). Cuanta con 3 edificios entre los cuales se destaca una planta industrial de 14.000 metros cuadrados cubiertos, donde se desarrolla la mayor parte de la elaboración de sus productos. Además, dispone de una administración donde se realizan gran parte de las tareas administrativas. Sumado a esto, posee

un secadero propio de 2300 metros cuadrados donde se realiza el secado de salames y salamines.

La compañía en cuestión tiene segmentado sus productos en dos marcas para así abordar una mayor cantidad de porción de mercado. Si bien la jamonería es la marca registrada de calidad de esta, el mayor kilaje mensual se lo lleva la mortadela clásica, la cual, si bien tiene un menor valor final de mercado, representa un gran posicionamiento de marca en la industria.

Para cuidar el origen de la materia prima y lograr la excelencia de esta, dispone de criaderos propios donde hay un promedio de 3000 cerdos utilizados exclusivamente para la elaboración de sus productos. A su vez, el alimento de los porcinos es sembrado y cosechado en los mismos campos para que sea aún más exhaustiva la trazabilidad del producto.

Cabe en este punto hacer un apartado no menor: en 2016, la compañía pasa a manos de un conglomerado brasileño donde se empiezan a implementar políticas corporativas que incluían capacitaciones. Es aquí donde parte del grupo de mandos medios observa que había una forma distinta de gestionar la empresa y es en este periodo donde se desarrollan algunas herramientas que tomaremos para avanzar con el presente PAC (tales como encuestas de clima, evaluaciones de desempeño, etc.).

El mismo conglomerado de empresas a finales de 2018 decide vender las empresas que posee en Argentina y en marzo del año 2019, la compañía es adquirida nuevamente por quien supo fundarla y quien hasta el día de hoy la dirige.

1.2. Situación Organizacional Actual

Según la persona responsable del área de Recursos Humanos, Alimentos Argentina hace énfasis como su impronta distinta en la calidad. Al ser consultado si cuenta con misión y visión definidos, me informa que no hay algo estructurado. Lo mismo puedo verificar en redes sociales donde no hay algo claro al respecto.

Centrándonos en la distribución de su layout, en palabras de la gerencia industrial, quedo “chica”:

Esta es una planta que creció tanto en relativamente tan poco tiempo, que quedo chica para el nivel productivo. Hay planes a futuro de construir un nuevo emplazamiento en el parque industrial de Florencio Varela, pero todavía es un proyecto. La disposición de los sectores y el crecimiento vertical que tuvo hizo que la distribución de cada parte que se compone responda íntegramente a la disponibilidad de espacio que había en el edificio. (Gerente Industrial, 07 de noviembre de 2021).

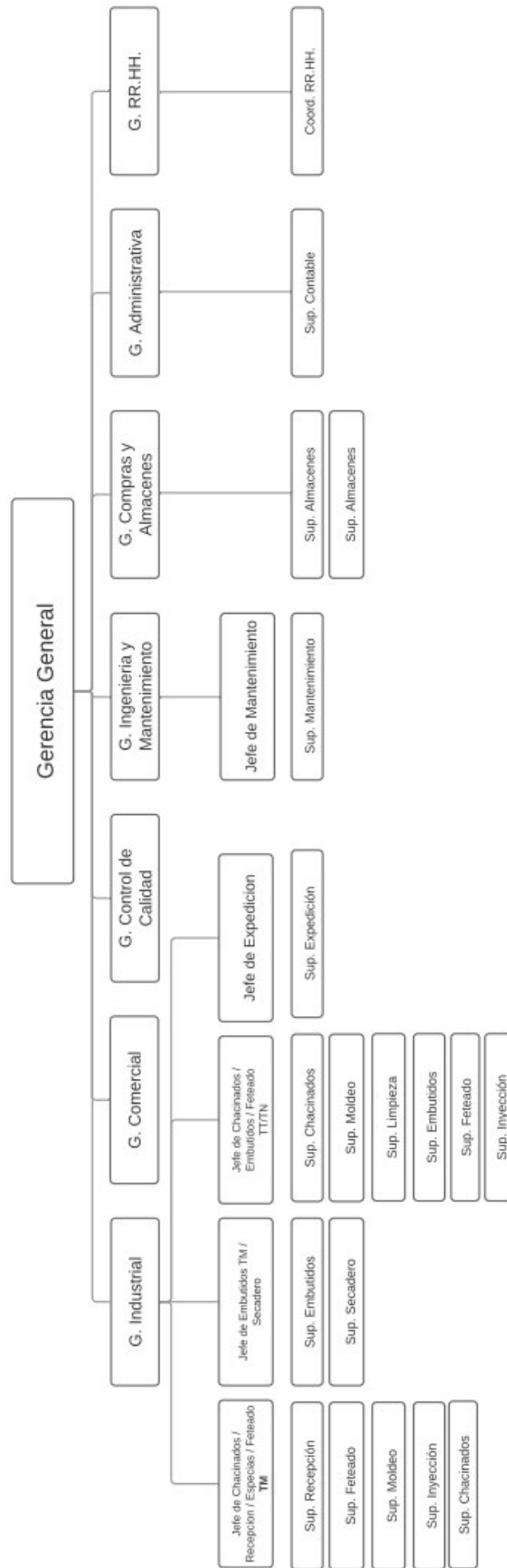
Esto se puede verificar al recorrer la planta; es un edificio de 3 pisos ubicado en una zona barrial de la localidad de Florencio Varela. Su disposición ocupa casi toda la manzana, sin embargo, las líneas productivas se dividen en:

- Subsuelo: Cámaras de Frío
- Planta Baja: Sector de Despostada, Jamonería y Expedición
- Primer Piso: Sector de Embutidos
- Segundo Piso: Sector de Feteado
- Tercer Piso: Comedor

Como podemos observar, esta distribución, dificulta el mencionado layout debido a la interacción constante que se da por razones de logística entre los distintos sectores y teniendo en cuenta que la planta cuenta con dos montacargas que funcionan sin parar para satisfacer los requerimientos de los distintos pisos.

Por otro lado, Alimentos Argentinos es una empresa que, debido a su condición de productora de alimentos (Industria Esencial), no ha dejado de trabajar a pesar de la Pandemia COVID 19. Por las distintas reglamentaciones, si se han tenido que adaptar los diferentes turnos de trabajo para obtener una mayor distribución de ingresos y así evitar el aglomeramiento de personal en la entrada y salida de turnos. En tanto, la dinámica propia de la pandemia hizo que muchos supervisores tuvieran que readaptarse a la variación constante de sus equipos de trabajo debido factores propios de dicha situación tales como aislamientos de personal de riesgo, contagios, aislamientos preventivos, etc.

El organigrama de Alimentos Argentinos es el siguiente:



En cuanto a la Gerencia Industrial, se puede visualizar el peso específico que tiene dentro de la estructura organizacional, ya que las partes productivas dependen por completo de esta. De la misma se desprenden 4 jefaturas que tienen a cargo desde el inicio del proceso productivo con la recepción de la mercadería, hasta el despacho del producto terminado a las diferentes distribuidoras. Las jefaturas de cada área responden directamente al gerente industrial, y tienen a cargo un plantel de 19 supervisores entre producción y expedición. Este dato no es menor, teniendo en cuenta que una de las entrevistas es justamente quien tiene a cargo todo el plantel mencionado.

A su vez, la distribución por sectores en la organización es la siguiente:

| SECTOR | DOTACIÓN |
|-----------------------|-----------------|
| SEGURIDAD PATRIMONIAL | 1 |
| RECEPCION DE MERC | 3 |
| GERENCIA | 4 |
| PRODUCCION | 4 |
| ADM. DE VENTAS | 4 |
| COMPRAS | 4 |
| CONTROL DE DESPOSTADA | 4 |
| CALIDAD | 5 |
| PRODUCCION (ESPECIAS) | 5 |
| SERVICIOS DE PLANTA | 5 |
| RR.HH. | 7 |
| LIMPIEZA | 10 |
| VENTAS | 12 |
| ALMACENES | 14 |
| ADMINISTRACION | 16 |
| SECADERO | 17 |
| EXPEDICION | 25 |
| FETEADO | 25 |
| MANTENIMIENTO | 28 |
| EMBUTIDOS | 61 |
| CHACINADOS | 69 |

En cuanto al rango etario, la distribución es la siguiente:

| DISTRIBUCION ETARIA | |
|----------------------------|-----|
| 20-29 | 19 |
| 30-39 | 99 |
| 40-49 | 113 |
| 50-59 | 69 |
| + de 60 | 23 |

Las plantas industriales (principal y secadero) tienen personal trabajando las 24 hs, ya que, por el tipo de actividad, muchos de los procesos productivos implican continuidad posterior a los turnos en los cuales se inician. El 91% del personal se encuentra encuadrado bajo convenio colectivo de trabajo (207/75 – Chacinados) mientras que el resto, fuera del mismo. De ese 91%, un 67% se encuentra afiliado al Sindicato de Obreros de la Industria de Chacinados y Afines (SOEICHA).

Por su lado, el área de RRHH se divide en Administración y Planta, teniendo la primera a cargo el área de selección y liquidación de sueldos, y la segunda la administración de personal, relaciones laborales, seguridad e higiene y los servicios de planta a cargo. De lo relevado se desprende que no hay área de capacitación, pero si se cuentan con los recursos humanos y financieros para cubrir dicha necesidad en caso de existir.

De la entrevista realizada a ambos referentes mencionados, se obtuvo un diagnóstico de situación a una problemática que parece acarrear desde hace tiempo la empresa: el crecimiento como empresa no fue acompañado de una gestión del área de capacitaciones (inexistente hasta el momento).

1.3 Mandos Medios

Tomando la definición de Idáñez (1994), nos acercamos a una definición de supervisión, entendiendo a esta como:

Un proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios. (p 32)

Teniendo este enunciado como base teórica, podemos decir que la función de supervisor no solo se basa en dar órdenes, sino que circunscribe tareas adicionales que tienen mucho que ver con una guía para sus dependientes. Entonces, la gestión de los recursos a su cargo dependerá efectivamente de las habilidades con las que cuente la persona. Y de estas habilidades dependerá en gran medida el cumplimiento de objetivos y, por tanto, los resultados de la compañía. Entonces, podemos llegar a la obvia conclusión que cuanto mejor dotado de herramientas esté este recurso (mando medio), mejor podrá llevar adelante su función, lo cual impactara de lleno en el bienestar organizacional.

En una entrevista realizada al supervisor de Recepción de Mercadería, este manifiesta como una deuda de la empresa el otorgamiento de herramientas de este estilo:

Los supervisores siempre estamos relegados en las decisiones que toma la empresa con respecto a mejoras en procedimientos o formas de llevar adelante las tareas. Creo que somos muchos los que tenemos ganas de crecer y que las cosas salgan mejor, para que la empresa este mejor, pero muchas veces estamos limitados a no tener en claro muchas políticas que son útiles para llevar adelante nuestra tarea. Por ejemplo, qué hacer con algunas cuestiones que maneja recursos humanos sobre temas de ausentismo, y formas de proceder. O como manejarnos con los delegados que nos quitan horas productivas del personal. Es importante que la empresa nos enseñe como gestionar estas cosas también y no solamente como hacer un jamón (Supervisor de Recepción de Mercaderías, 14 de junio de 2022).

Otro supervisor que cuenta con más de 25 años de empresa reconoce que muchas tareas se ven demoradas por limitaciones propias también:

Imaginate que cuando yo empecé a trabajar acá, no teníamos a disposición tantas cosas de las nuevas que hay hoy: computadoras, celulares, sistemas de todo tipo. Antes era todo papel y lápiz, se registraba en una planilla y listo. Entonces muchas veces los más viejos quedamos algo relegados o necesitando una mano de los más jóvenes. No porque no tengamos ganas de hacer las tareas sino porque muchas las desconozco. Es bueno que la empresa tome nota de estas cosas porque nos puede ayudar a los que queremos seguir aprendiendo a no depender de los “pibes” para hacer esto o aquello. Y acá está lleno de gente que quiere aprender cosas nuevas, pero si la empresa no las quiere enseñar se van perdiendo esas ganas. (Supervisor de Embutidos, 08 de junio de 2022)

Es claro que la falta de capacitación es percibida no solo por quienes dirigen a la empresa, sino también por los mismos mandos medios. Es la compañía entonces la que debe dar respuesta de la mejor forma posible a esta problemática, para intentar achicar la brecha que se vislumbra por quienes deben contar con ese tipo de herramientas que permitan gestionar las distintas áreas.

Bloque II – Elementos Conceptuales Básicos

2.1.¿Qué es capacitar?

Como punto de partida, en este segundo bloque, explicare el significado de capacitación apoyándome en la conceptualización de esta según diversos autores. Gracias a esto, podremos entender la importancia que radica la implementación de un plan esquematizado y adaptado a las necesidades de la empresa.

Para dar una definición clara sobre el concepto de capacitación, tomare un fragmento de Chiavenato (2011) quien expresa a la misma como:

El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Entraña la transmisión de conocimiento específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspecto de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo y competencias. (p 322)

Podemos deducir entonces, que la capacitación es un puente para pasar de un estado hacia otro deseado, gracias a la transmisión sistemática de saberes.

Si a esto le sumamos la definición de Siliceo Alfonso (2004) quien define a la capacitación como una “actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización” (p 25), entendemos que los conocimientos no son entregados vagamente y al azar, sino que responden a necesidades concretas que la empresa establece.

El objetivo principal de la mayoría de las empresas es obtener ganancias. Para lograr este objetivo, se busca optimizar al máximo los procesos, máxime cuando el sector en el cual esta inserta la empresa es productivo. Una fuente primordial para lograr una mayor competitividad es claramente el avance en el campo tecnológico; nuevos modelos de maquinarias, nuevas formas y tiempos de hacer las cosas, traen aparejados incrementos en las eficiencias y consecuentemente, en las productividades. Pero como sabemos, las maquinas no funcionan solas. Es aquí donde, en palabras de Blake (2008), hacemos una aproximación al concepto de capacitación: “es necesario resolver un problema de capacitación, cuando se necesita que alguien haga algo que no sabe hacer”. Muchas veces, en la idea de que el saber hacer inexorablemente permite saber explicar, se cae en un error de formas. Sin embargo, el saber hacer, aunque sea secundario en muchos casos, es una piedra angular para tareas de

control y más aún, en sectores productivos. Por lo tanto, y siguiendo los lineamientos de Trotta y Cebey (2010), entendemos que “la capacitación no constituye un fin en sí misma, sino un medio para dar respuestas estructuradas a necesidades de conocimiento, habilidades y/o actitudes”. En concordancia, y retomando el Blake (2005):

Nunca produce resultados por sí misma, pero es posible visualizar sus aportes en el incremento de la productividad, el aumento de la calidad de las tareas, la mejora de la moral y las relaciones, el uso correcto de los recursos de la organización, la implementación de cambios y el desarrollo de personas para afrontar nuevas tareas o puestos (p. 50)

Cuando la tecnología aplicada en la industria hace que la empresa cuente con un diferencial frente a la competencia, es fundamental que no solo el personal operativo sepa utilizar estas herramientas. El mando medio debe ser el sostén de la línea y conociendo el proceso y las formas de realizarlo, el manejo de tiempos dependerá del control ejercido para así obtener los mejores resultados. Sobre esto, Hoyler (1970) como se citó en Chiavenato (2009) expresa que la capacitación es “un esfuerzo dirigido a hacia el equipo, con el objetivo de facilitar que este alcance los objetivos de la empresa” (p 323).

Por último, es importante destacar la importancia del como se lleva adelante dicha capacitación. Esta importancia, la define Martha Alles (2019) de la siguiente forma:

Si la capacitación se reduce a leer un texto o escuchar un orador, aun siendo este muy bueno, el grado de aprendizaje será menor que si, luego de dicha lectura o conferencia, se adiciona un debate o discusión. Si a todo lo antedicho se le agrega la puesta en practica de lo que fue tratado, el grado de aprendizaje aumenta aun mas y logra su nivel máximo cuando el conocimiento se pone en acción tras una autoevaluación (p. 50)

De esto se desprende la importancia del involucramiento y seguimiento que imponga el area responsable de la misma, la cual deberá avanzar con una planificación y control exhaustivo sobre los puntos mencionados.

2.2. Plan Anual de Capacitación

Entendiendo la importancia que como pudimos observar tiene la capacitación en la gestión de los Recursos Humanos, parece fundamental pensar en la necesidad de estructurar la misma en una serie secuencial de pasos.

Pero para ello, debemos pensar en realizar un análisis exhaustivo y que determine las reales necesidades de la empresa, ya que se puede cometer el error de determinar un plan de acción que no se adecue a las reales necesidades y fracase incurriendo en un costo inservible. Para ellos, según Senge (2019):

Debemos buscar mas allá de los errores individuales o la mala suerte para comprender los problemas importantes, mirar más allá de las personalidades y los acontecimientos, examinar las estructuras que modelan los actos individuales y crean las condiciones que posibilitan cierto tipo de acontecimientos (p. 8)

Autores como Dessler (1996), Chiavenato (2009) y Blake (1997) coinciden en que dicho proceso debe trazarse a partir de un plan que conste de diferentes pasos o ciclos que concatenados estructuren el programa. Identificando los principales factores comunes entre estos autores, podemos coincidir en que estos pasos serían:

- 1- Detección de Necesidad
- 2- Planes y programas de Capacitación (Objetivos)
- 3- Ejecución de Capacitación
- 4- Evaluación de los Resultados de la Capacitación

2.2.1. Detección de Necesidad

Blake (2000) nos brinda una explicación del significado de Necesidad de Capacitación en donde especifica que:

Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria

por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel. (Blake, 2000. P 22)

Tanto Dessler (1996) como Blake (2005), diferencian esta necesidad dependiendo el motivo que hace surgir la misma: hay una necesidad que puede surgir por la incorporación de una persona nueva a un puesto (lo que para el segundo sería por Cambio o Incorporación), como puede derivarse de problemas o tareas que se están haciendo de forma deficiente (lo que para Blake sería por Discrepancia).

Los métodos para detectar necesidades son cuantiosos, pero, siguiendo con la línea de Chiavenato (2008) podemos mencionar los siguientes:

- Entrevistas con Supervisores / Gerentes
- Encuesta de Clima
- Análisis y Perfil de Puesto
- Evaluación de Desempeño
- Observación
- Cuestionarios
- Reorganización de Trabajo

Podemos decir por tanto que la detección de necesidades es un paso fundamental ya que, basándonos a una buena detección, se puede esquematizar un plan que genere los cambios necesarios. En caso de que la detección sea errónea, se incurrirá en una pérdida de recursos (tiempo, dinero, etc.) innecesaria.

2.2.1.1. Entrevistas

Según Saltos Ruth (2011) utilizamos una entrevista abierta semiestructurada con el fin de determinar porque se seleccionó la población en cuestión para el desarrollo de un plan anual en la empresa en cuestión. Gracias a esta, pude saber que:

La mayoría de los crecimientos que se fueron dando en la empresa tienen que ver con reacomodamiento de piezas en los distintos sectores. Por el tipo de dirección, se premiaba y ponderaba el compromiso y la lealtad con el crecimiento de jerarquía. Es así como la mayoría de los supervisores, empezaron siendo operarios y obtuvieron

luego de algunos años de trabajo, la coordinación de un grupo. (Jefe de RR.HH., 02 de noviembre de 2021)

Además, agrega:

Este tipo de ponderación genera una distorsión notoria entre los objetivos de la empresa y las posibilidades reales de esta. El motivo, es porque lógicamente en algunas (muchas) ocasiones, el crecimiento de una persona no está atada necesariamente a sus dotes como líder, sino a como realiza la tarea o que tan funcional es para la jefatura. Así, cuando la persona tiene que estar frente a un grupo que antes eran sus pares, muchas veces no cuenta con las herramientas necesarias para llevar adelante su función. (Jefe de RR.HH., 02 de noviembre de 2021).

De las entrevistas realizadas, se verifica la necesidad de capacitación como algo urgente, pero que muchas veces se posterga por motivos tales como las urgencias productivas, o la falta de un departamento que se dedique propiamente a ello.

La gerencia industrial, por su lado, coincide en que:

Desde mi punto de vista, es necesaria capacitación en diversas capas de la empresa. Particularmente el nivel social económico y cultural de los mandos medios es muy variado, por lo que dicho plan debiera apuntar a la mejora dependiendo la necesidad de cada uno de ellos. Tenemos un crisol de personas que va desde profesionales técnicos, hasta personas que no terminaron sus estudios secundarios pero que se han desempeñado de gran forma en la compañía lo que generó que fueran creciendo en la misma. (Gerente Industrial, 07 de noviembre de 2021).

Cuando hablamos precisamente con componentes de los mandos medios, estos tienen una lectura acorde a lo planteado por la gerencia:

Yo no pido que me manden a la NASA a capacitarme porque sé que la empresa no da para eso y con mis años tampoco creo que sirva. Pero mientras más cosas sepamos nosotros que somos los que estamos en la “trinchera” del día a día, mejor va a ser para la empresa. Si yo puedo hacer que se haga mejor el trabajo de los que depende de mí, los operarios, las cosas van a salir más rápido y mejor, y voy a tener más tiempo para ejercer mi función de supervisión. (Supervisor de Embutidos, 08 de junio de 2022).

Sumado a esto, también se evidencia y percibe la capacitación como una forma de hacer sentir parte al mando medio, de darle valor:

Hace años que se piden algunas cosas como estas (capacitaciones). Cuando se hablan de estos temas, te da satisfacción ya que te hace sentir que no sos un número, sino que la empresa se preocupa por que puedas mejorar, hacer mejor las cosas. Si todos hablamos el mismo idioma y la empresa se ocupa de que esto sea así, nos va a ir mejor a todos, de eso estoy seguro. (Supervisor de Recepción de Mercadería, 14 de junio de 2022).

Al consultar a la gerencia por el valor que puede llegar a tener la capacitación y esquematizar la misma, agrega:

Veo como algo muy positivo la capacitación. Si bien por el tipo de empresa a veces es difícil pensar en avanzar con este tipo de temas, me parece que la capacitación puede darle un mayor valor a la compañía: el capacitar al recurso que lleva adelante el día a día, sirve no solo para mejorar productivamente sino para que el recurso se sienta valorado, sepa que la empresa quiere que crezca y mejor. (Gerente Industrial, 07 de noviembre de 2021).

Ambos referentes, sin embargo, coinciden en que no hay un protocolo a seguir en caso de detectar una necesidad de capacitación, lo cual hace que el avance de esta depende pura y exclusivamente del interesado en que se imparta. A excepción de las capacitaciones obligatorias que la ley impone en materia de seguridad e higiene, no se avizoran formaciones que tengan como objetivo mejorar alguno de los aspectos que el personal y los mismos mandos medios crean que deba mejorarse.

En cuanto a los tipos de capacitaciones, ambos coinciden en las siguientes temáticas:

- Liderazgo
- Comunicación
- Gestión de equipos de trabajo

Particularmente, a estas se suman propuestas dispares entre ellos tales como:

- Uso de herramientas informáticas
- Gestión de costos
- Coaching
- Motivación
- Políticas de RR.HH.
- Procesos de Manufactura

A su vez, de la charla con ambos, obtuve conclusiones compartidas:

- La empresa cuenta con una cultura y organización extremadamente verticalista: por lo conversado, esto se debe a la fuerte figura de su fundador quien hoy en día se mantiene al frente de la compañía.
- La calidad de los productos es una distinción mencionada en reiteradas oportunidades: la marca empresa es una de las más importantes en la Argentina. Según comentan los entrevistados, el dueño de la empresa realiza viajes a las principales exposiciones del mundo cada 5 años a comprar tecnología de punta con el objetivo de mantener dicho nivel de calidad.
- Gran parte del personal tiene desarrollado un sentido de pertenencia: no solo de las entrevistas con dos referentes, sino también de charlas informales con empleados de distintos sectores y de encuestas de clima realizadas hace años, se verifica que la mayoría recomendaría la compañía para trabajar, o siente orgullo de pertenecer a esta.
- La profesionalización del recurso humano de la empresa (especialmente en el caso de los mandos medios) no es la deseada: como consecuencia de no contar con políticas de capacitación, y por el propio tipo de empresa y de administración de esta, ambos entrevistados concuerdan que (en especial los mandos medios) no cuentan con el nivel de perfeccionamiento deseado para las responsabilidades que llevan adelante. Ambos afirman que la empresa es la principal responsable de que esto sea así por sus políticas nulas en la materia en cuestión.

Por su parte, siguiendo con la línea:

2.2.1.2. Encuesta de Mandos Medios

Complementariamente, al haber accedido a una encuesta de clima realizada en junio de 2021 por la gerencia y con participación anónima y voluntaria, obtuve resultados interesantes

en cuanto a la óptica de los propios supervisores sobre las propias necesidades de capacitación. Del plantel total de 33 supervisores, se obtuvieron 22 respuestas (totalizando un 67% de participación sobre el total posible).

De un análisis sobre los puntos útiles para la presente investigación, los mismos mandos medios ven necesarias capacitaciones en las siguientes temáticas para mejorar la gestión general de sus áreas de trabajo:

- COMUNICACIÓN (72%)
- HERRAMIENTAS INFORMATICAS (63.63%)
- HERRAMIENTAS DE GESTION (31.81%)
- PROCESOS (27.27%)
- STOCK (9.09%)

Desde el punto de vista de la comunicación, los mandos medios reclaman en su mayoría problemas de comunicación tanto ascendentes, descendentes y con pares. Hay inclusive quejas por que muchas veces la información le llega desde canales informales cuando consideran que ocupando cargos medios debieran ser ellos los primeros en enterarse por parte de la empresa. La mayor falencia está en la comunicación con el jefe directo de cada uno de ellos: no hay bajadas claras sobre temas importantes que hacen a cada sector.

En cuanto a las herramientas informáticas, en su mayoría, se debe a que muchos supervisores se reconocen de “otra generación” y no del todo adeptos a usar tecnología, pero a su vez, están abiertos a aprender. Queda claro también por las entrevistas realizadas que muchos dependen de ayuda de otro par para avanzar con algunas tareas que se demoran por justamente no saber desenvolverse en ese ámbito.

En lo que respecta a la gestión, quienes mencionan esta necesidad hablan de falta de gestión de su área, incluyéndose a sí mismos como responsables de cada una de ellas. El requerimiento de un orden desde arriba es otro punto que se destaca.

Desde el punto de vista de los procesos, se observan como ineficaces o inexistentes en muchos casos los procesos y pautas para llevar adelante cada área específica.

Tomando la definición de Trotta y Cebej (2010) sobre la necesidad de capacitación, decimos que esta es “el reconocimiento de aquello que impide y/o dificulta el logro de los objetivos de la organización y que es atribuible al personal”. Ante el reconocimiento de los propios involucrados, se potencia aún más la necesidad como un requisito impostergable para el crecimiento de Alimentos Argentinos S.A.

2.2.1.3. Perfiles de Puestos

Uno de los objetivos, según Chiavenato (2000), de los perfiles de puestos es “suministrar el material necesario como base para la capacitación del personal” (p. 348). Por ello, es necesario que la capacitación se encuentre alineada al perfil de puesto para no planificar capacitaciones que no guarden relación con la posición en cuestión.

Por su parte, Sánchez Aragón (2004) indica que el análisis de tareas “permitirá conocer los conocimientos, habilidades y actitudes que necesariamente deberá reunir la persona que lo ocupe” (p. 166).

En el año 2014, la empresa inicio el proceso para certificar en Normas ISO. Para ello, debió iniciar un exhaustivo desarrollo de perfiles de puestos. Entre las cualidades que se buscan, se puede observar la necesidad de que además de cuestiones productivas, haya un componente de gestión que apunte a las personas y sus grupos de trabajo.

A continuación, se presenta el perfil de puesto realizado para un supervisor productivo:

| | | |
|---|-------------------------------------|--------------------|
| Descripción de tareas y Perfil del puesto | | Nro: |
| F-RH-02 | Versión: 00 | Vigencia: 22/05/14 |
| Nombre del puesto SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN | | |
| Sector: PRODUCCION | Fecha de emisión: 01/07/2014 | |
| Descripción de la Tarea | | |
| Atender las necesidades productivas del area | | |
| Gestion de personal según necesidades de linea | | |
| Cumplir con programas productivos diarios | | |
| Cumplir metas productivas semanales y quincenales | | |
| Gestion de insumos y necesidades del sector | | |
| Toma de indicadores | | |
| Control de camaras | | |
| Control de tiempos muertos (descansos, salidas del sector) | | |
| Reporte de area para cambio de turno | | |
| Cumplir estandares fijados para la elaboracion de producto del area | | |
| Autorizaciones de salidas (turnos, salidas particulares, informes rh) | | |
| Carga de pedidos a traves de sistemas de gestion internos | | |
| Responsabilidad y Autoridad del Puesto | | |
| Cumplir estandares de calidad | | |
| Cumplir metas productivas | | |
| Ejercer supervision sobre el personal a cargo | | |
| Capacitación necesaria | | |
| Normas ISO | | |
| BPM | | |
| S&H | | |
| 5S | | |
| Requisitos del Puesto | | |
| Estudios: <u>Secundario</u> | Idiomas: <u>N/A</u> | |
| Experiencia: <u>Preferentemente Supervision de Planta Alimentos</u> | Salario: <u>S/ CCT</u> | |
| Sexo: <u>Masculino</u> | Otros: _____ | |
| Edad mínima / máxima: <u>24 - 44</u> | Otros: _____ | |
| Observaciones | | |
| Debe ser proactivo | | |
| Organizado | | |
| Con carácter para manejar grupo de perseonas | | |
| Orientacion a resultados | | |
| Elaboró RRHH | Aprobó GERENCIA PRODUCTIVA | |

En el perfil de puesto que tome como ejemplo, se observan condiciones necesarias que exceden el ámbito productivo tales como:

- Ejercer supervisión de grupos
- Proactividad
- Utilización de sistemas
- Cumplimiento de Estándares de Calidad

Sobre esto, apunta el Jefe de RRHH:

Hay una fuerte cultura del trabajo y el esfuerzo en cada empleado de la compañía. Específicamente, en la línea de mandos medios, muchas veces fue esta cultura la que hizo que progresen dentro de la empresa inclusive sabiendo que se contaban con limitaciones tales como el uso de nuevas tecnologías o bien llevar adelante optimas relaciones interpersonales o tener un fluido nivel comunicacional. Sin embargo, el vertiginoso crecimiento que tuvo durante años la empresa hizo que en muchas oportunidades se deba improvisar puestos y personas a cargo que no cumplan con ciertas expectativas. (Jefe de RR.HH., 02 de noviembre de 2021)

En concordancia, el claro ejemplo de esto es precisamente uno de los supervisores entrevistados, quien comenta un poco su historia dentro de la empresa que nos da la pauta de como muchas veces, los puestos eran otorgados sin mediar más que un cumplimiento estricto de las tareas:

Yo empecé a trabajar acá atando mortadelas. Era constante, y una vez que le agarre la mano, iba más rápido que mis compañeros que tenían más años que yo de trabajo. Con esfuerzo pude progresar y vieron que podía hacerme cargo de esa mesa de atado. Empecé sin saber qué hacer y que decir, a los “ponchazos”. Muchas cosas me las enseñaba el que era mi capataz hasta ese momento como tratar de ser prolijo con los números, y tener “cortita” a la gente. Y así de a poco me fui haciendo. Y Creo que me ha ido bien ya que por eso hace tanto tiempo que estoy en esto. (Supervisor de Embutidos, 08 de junio de 2022).

Como se observa, hay una concepción muy básica del ejercicio de la supervisión, y no por culpa de quien la ejerza sino de la empresa que nunca intento profesionalizar este tipo de cuestiones.

2.2.1.4 Buzón de Sugerencias

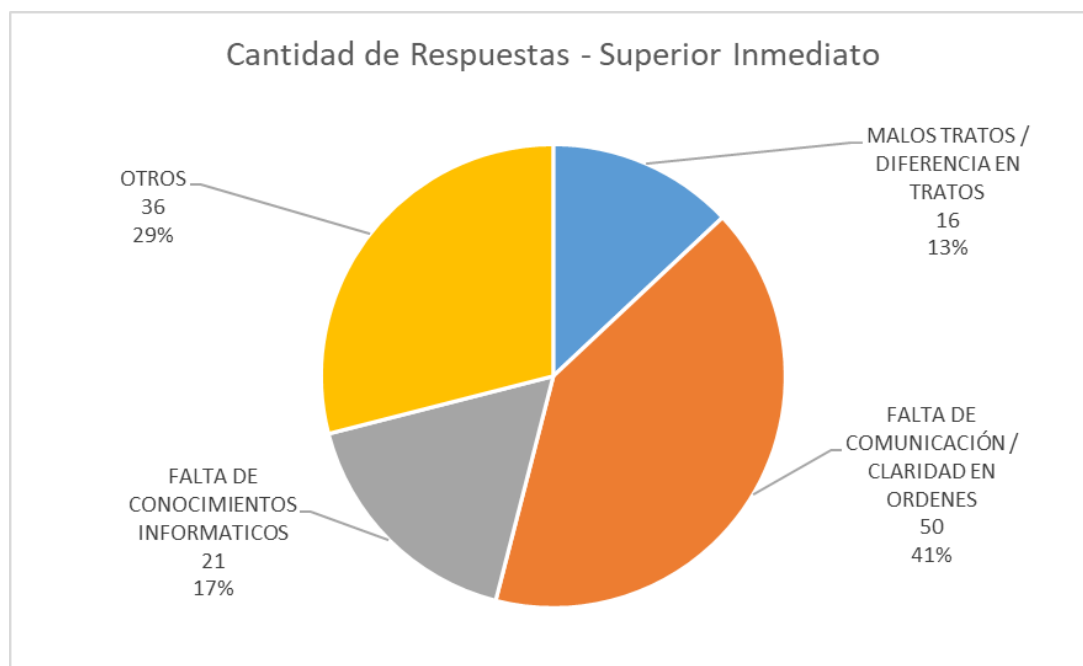
En el año 2018 la empresa realiza una comunicación a través de sus carteleras en donde se informa la instalación durante el lapso de un mes de un buzón de sugerencias en el comedor de planta. El objetivo de este era obtener resultados sobre nuevas políticas implementadas y sobre cómo era percibida la empresa por parte de los colaboradores de esta.

De dicho buzón se extrajeron 213 papeles anónimos. A su vez, de este total, en 123 de los mismos se mencionaban con connotaciones negativas o puntos a mejorar la relación entre quienes realizaban las sugerencias con sus superiores inmediatos.

En proporción, las sugerencias o quejas tenían que ver principalmente con la falta de claridad en la comunicación de ordenes o tareas específicas, diferencias en el trato de las personas y falta de conocimientos básicos sobre tecnologías (en algunos casos se mencionan máquinas y en otros, herramientas informáticas).

A continuación, presento el porcentual recolectado de cada uno:

| Superior Inmediato (SUPERVISOR, JEFE DE AREA, JEFE DE SECTOR) | Cantidad de Respuestas - Superior Inmediato |
|---|---|
| MALOS TRATOS / DIFERENCIA EN TRATOS | 16 |
| FALTA DE COMUNICACIÓN / CLARIDAD EN ORDENES | 50 |
| FALTA DE CONOCIMIENTOS INFORMATICOS | 21 |
| OTROS | 36 |
| | |
| Superior Inmediato (SUPERVISOR, JEFE DE AREA, JEFE DE SECTOR) | Porcentaje |
| MALOS TRATOS / DIFERENCIA EN TRATOS | 13% |
| FALTA DE COMUNICACIÓN / CLARIDAD EN ORDENES | 41% |
| FALTA DE CONOCIMIENTOS INFORMATICOS | 17% |
| OTROS | 29% |



2.2.2. Diagnóstico

Al finalizar la recolección de información, se puede llegar a la conclusión, de que hay coincidencias entre las falencias que se observan dentro de las distintas herramientas utilizadas. Retomando a Chiavenato (2011):

La capacitación está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la capacitación tendrá que atender a las nuevas necesidades. De este modo, es necesario hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, así como determinarlas e investigarlas para que a partir de ellas se establezcan los programas adecuados para satisfacerlas convenientemente. (p. 326)

Por ellos, la importancia de la selección de programas que ataquen las problemáticas que se evidencian a través de los diferentes instrumentos puestos a disposición por la compañía (entrevistas, buzón de sugerencias, encuesta de clima, etc.) es clave ya que determinara la puesta en valor del plan de capacitación. Una selección inadecuada de temáticas que no aborden estas deficiencias, o lo hagan de forma inexacta, generaría frustración hacia los mandos medios y una pérdida de tiempo y dinero para la empresa.

Como se expresa en el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, como se citó en Chiavenato 2007:

La finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles de la organización a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización (p. 386)

Introduciéndonos directamente en la situación de la empresa, se puede notar que la porción de la empresa a la cual apuntaría el plan, es receptiva de avanzar con un esquema de capacitación. Gracias a los datos recolectados, podemos dar por sentado algunos aspectos que tendremos que tener en cuenta. Dos aspectos que no se pueden dejar de lado en caso de poner en marcha un PAC en Alimentos Argentinos:

- Se observan fallas desde el punto de vista de habilidades o cualidades propias de los estratos mencionados. Es aquí donde las habilidades blandas tienen que ser entrenadas para obtener una profesionalización de los supervisores. A su vez, se evidencia de las herramientas obtenidas, que la comunicación es un factor que afecta a todas las capas de la empresa de forma vertical y horizontal.
- Por otro lado, el entrenamiento de habilidades técnicas, también es un punto que resalta a través del estudio del caso. Estas pueden ser las que más rápidamente muestren sus resultados en la compañía, ya que son las que modificaran tiempos muertos o mala utilización de recursos.

A su vez, de lo relevado, se puede arribar a las siguientes conclusiones respecto a la capacitación:

- No hay capacitación formal por parte de la compañía
- No hay recursos formales dirigidos a capacitaciones
- No existe un área de RRHH designada para capacitación
- Hay interés genuino por parte de los mandos medios a incorporar herramientas brindadas por la empresa
- Hay interés por parte de la gerencia general de desarrollar habilidades en los mandos medios que repercutan en una mayor productividad

Basándonos en este diagnóstico, debemos avanzar hacia la investigación de las opciones más oportunas y que mejor se adapten a la base presupuestaria impuesta por la empresa. De lo detectado, se deberán tomar las acciones adecuadas para avanzar hacia la consecución de los objetivos buscados, y de una forma cuantificable, obtener de forma medible los avances a los que se arriban luego de la aplicación del plan en cuestión. De esta manera, una vez finalice todo el ciclo, la empresa podrá evaluar si los planes se adaptaron a las reales necesidades y en caso de ser necesario, virar para avanzar hasta alcanzar los resultados esperados.

2.2.3. Planes y programas de Capacitación

Luego de relevar datos obtenido a través de distintas herramientas puestas a disposición por la empresa (entrevista, perfil de puesto, encuesta de mandos medios y buzón de sugerencias), se puede agrupar dichas necesidades en puntos críticos para tener en cuenta para trazar el listado de capacitaciones a realizar.

En Trotta y Cebey (2010), las autoras mencionan la existencia de una brecha que existe en toda organización que separa lo que se desea tener, y lo que realmente se tiene. Toda empresa debe intentar que esta brecha sea lo más corta posible. En palabras de las autoras:

Esta brecha es uno de los factores más dinámicos y volátiles de la problemática organizacional: se agranda con la innovación, con la crisis, con los cambios, con la evolución del contexto [...]. Se achica solo con el desarrollo de las personas, con el aprendizaje.

Una vez detectadas las necesidades, se debe programar y diseñar las capacitaciones que permitan llegar a reducir al máximo la brecha mencionada en el párrafo anterior. En esta instancia, deben estar bien en claro las principales necesidades, y compatibilizar ese diseño con el estilo y cultura organizacional.

Los responsables de llevar adelante el Plan Anual de Capacitación deben lograr tener una visión estratégica para saber codificar de qué forma y con que tipos de capacitaciones se suplirán las necesidades detectadas. En palabras de Chiavenato (2009) “se sigue con la etapa terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas”. Y siguiendo con este tipo de analogías, Blake (2000)

sobre el tema en cuestión, argumenta justamente que “el medico no le pregunta al paciente si tiene colesterol en la sangre, simplemente ordena análisis [...] Hay que recordar que es muy peligroso darle al enfermo el remedio inadecuado o en las dosis incorrectas”. Por tanto, podemos decir que si bien mucho del input de información puede provenir de quien será el sujeto por capacitar, el diseño y las estrategias que se adecuen al plan se realizan de forma unilateral. Es la empresa la que dispondrá cuales considera sean los mejores medios para cumplir con los parámetros fijados.

2.2.4. Ejecución de la Capacitación

Una vez definidos los tipos de programas a implementar, se pasa al momento de la ejecución de lo planificado. En este punto, está definido el tipo de capacitación, los lugares físicos y costos de esta. Resta justamente, su puesta en marcha.

Y es aquí, donde el par Instructor y Aprendiz juegan fuertemente. Según Chiavenato (2009), conceptualiza este “binomio” de la siguiente manera:

Aprendiz son las personas ubicadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesita aprender o mejorar su conocimiento sobre alguna actividad o labor. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices (Chiavenato, 2009. P 334).

Es aquí, donde la capacitación, según Guiñazu (2004), cumple su función fundamental que es la de “ayudar a la organización a ser un agente educativo (porque enseña) y sujeto de aprendizaje (porque aprende)”. Y es justamente en la capacitación, que estos dos sujetos (instructor y aprendiz), interactúan y generan lo que podemos, según Gore (1988, como se citó en Guiñazu, 2009) llamar aprendizaje organizacional; “el proceso interno de la organización través del cual se crea conocimiento sobre la relación entre las acciones y sus resultados, así como sobre los efectos del ambiente en la organización”.

2.2.5. Aproximación a la Evaluación de los Resultados de la Capacitación

En este punto, se busca detectar si la capacitación surtió el efecto esperado y logro modificar el estado de situación real al esperado. Es así, que Chiavenato (2009) centra el análisis de los resultados en dos puntos para tener en cuenta:

- Si se produjeron cambios de conductas en los capacitados
- Si tuvo consecución en la obtención de las metas fijadas por la empresa

A su vez, el mismo autor, propone tres niveles para medir los resultados de la capacitación en tres niveles, de los cuales, en el caso de estudio en cuestión, centraría los siguientes:

- Nivel Organizacional: Mejora del clima organizacional, mejora en la relación de la empresa con los empleados, Apoyo al cambio.
- Nivel de los Recursos Humanos: Aumento de la eficiencia individual, aumento de las habilidades personales y cambio de actitudes y conductas de las personas.
- Nivel de Tareas y Operaciones: Aumento de la productividad, Mejora de la calidad del producto y Mejora en la atención del cliente (interno en este caso).

En los apartados finales, se ahondará sobre la propuesta para el caso de estudio.

Bloque III – Opciones abordadas y P.A.C.

3.1. Aproximación Presupuestaria

De la charla con los referentes mencionados (Jefe de RR.HH. y Gerente Industrial), se estimó un presupuesto anual para las capacitaciones de los mandos medios de un 2% de la base salarial de un mes normal, equivalente según el F931 del mes de Octubre 2021 a \$ 660.000. A esto, se le suma un extra de un 3% (\$18.000) de dicho monto total para otros gastos que puedan surgir propios a las medidas de capacitación adoptadas (compra de algún insumo, catering, material impreso, etc.).

A partir de este, avanzamos realice una investigación sobre las opciones de capacitación que se adapten a las temáticas observadas y a su vez, al presupuesto teórico que tendríamos a disposición por parte de la compañía. Según Franklin y Krieger (2011) “es necesario detectar cuáles son las fallas, carencias y/o problemas de sus empleados” (p. 89) y por ello, luego de recopilar la documentación brindada por la empresa, así como de las entrevistas con los referentes de esta, llegue a la conclusión de que el PAC debe incluir las siguientes temáticas:

- Liderazgo / Coaching
- RR.HH.
- Herramientas Informáticas (internas y de uso común)
- Planificación
- Puntos críticos

3.2. Puesta en Marcha

La puesta en Marcha del plan estaría estimada para marzo de 2022. Teniendo en cuenta el contexto pandémico y que muchos proveedores de capacitación reemplazaron las capacitaciones presenciales por virtuales (a través de distintas plataformas virtuales de e-learning), se combinarán estas con capacitaciones brindadas dentro de la empresa por referentes de distintas áreas en las temáticas correspondientes. Esto abarata los costos teniendo en cuenta que el traslado no es un factor que se deberá tener en cuenta.

Las mismas, se programarán en los horarios de trabajo y siempre atendiendo a que las distintas líneas productivas queden cubiertas. En caso de que por motivos de horario (por ejemplo, en el caso de los supervisores que trabajan en el turno noche) estas estén fuera de la jornada de trabajo, la gerencia accedió a brindar un crédito de horas a ser compensadas de ser necesario.

Un aspecto no menor, es que a pedido de la Gerencia y por el giro propio de la empresa en sí, las capacitaciones sean realizadas por fuera de la época en la cual el pico productivo el cual se da precisamente época en la cual gran parte del personal sale de vacaciones (entre noviembre y febrero).

3.3. Medios

De la charla con el Jefe de RR.HH. pudimos conocer que la empresa cuenta con los siguientes medios físicos para brindar las capacitaciones que sean brindadas por personal de la misma firma:

- Sala de Reuniones
- Notebook DELL (6 Unidades)
- Pantalla LED 50" conexión HDMI
- Pizarra Plástica Blanca
- Pizarra tipo Rotafolio
- Artículos de Librería (Fibras de 3 colores, cuadernos, lapiceras)

3.4 Propuestas y Esquema

A continuación, y teniendo en cuenta las temáticas abordadas en el presente trabajo, presentaré un esquema de capacitaciones que se adaptan a las necesidades detectadas. Como mencione anteriormente, el cronograma se adapta a las necesidades productivas propias de la actividad y teniendo en cuenta lo estudiado, el conservadurismo de la compañía hace que sea más fácil de implementar un esquema de este tipo que uno ideal en donde abarquemos el año completo.

Las propuestas fueron desarrolladas para adaptarse al presupuesto que pondría a disposición la compañía.

| N° | Actividad | Detalle Capacitacion | GAP | Proveedor Capacitacion | Plazo | Fecha Estimada | Lugar / Modalidad | Instructor | Costo Unitario | Cantidad Personal | Costo Total |
|----|--|---|--|----------------------------|-------|----------------|-------------------|------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| 1 | Liderazgo Mandos Medios | Desarrollar la habilidad de los supervisores como líder de equipos de trabajo | Maximizar la capacidad del supervisor como líder de grupo | CAPACITARTE | 15 Hs | jun-22 | Zoom | Externo | \$ 6,210.00 | 19 | \$ 117,990.00 |
| 2 | Coaching y Comunicación Efectiva | Desarrollo de las habilidades de comunicación interpersonales, logrando desarrollar competencias profesionales alineadas a los requerimientos actuales de las organizaciones. | Mejorar la comunicación con el cliente interno (grupo de trabajo) y externo (otras áreas y pares) | CAPACITARTE | 15 Hs | jul-22 | Zoom | Externo | \$ 8,010.00 | 10 | \$ 80,100.00 |
| 3 | Políticas de Recursos Humanos | Brindar conocimiento sobre las políticas de Recursos Humanos de la empresa para brindar una mayor autonomía al mando medio sobre como manejar a su grupo de trabajo tanto grupal como individualmente | Internalizar políticas de RRHH útiles y funcionales | Area de Recursos Humanos | 3 Hs | ago-22 | Presencial | Interno | \$ - | 19 | \$ - |
| 4 | Curso de Excel | Brindar los conocimientos básicos para desarrollar los seguimientos funcionales a la empresa teniendo en cuenta la necesidad de información cruzada entre sectores | Mejorar el manejo de una herramienta fundamental dentro de la programación productiva | CAPACITARTE | 12 Hs | sep-22 | Zoom | Externo | \$ 5,250.00 | 12 | \$ 63,000.00 |
| 5 | Programa Ejecutivo: Gestión Eficiente de Equipos | Desarrollar, en base a las experiencias previas de los asistentes, sus capacidades de diagnóstico y ejercicio de liderazgo de procesos organizacionales. | Brindar a los Jefes de Planta herramientas de gestión de los grupos a su cargo (Supervisores) | CAPACITARTE | 45 Hs | oct-22 | Zoom | Externo | \$ 24,720.00 | 4 | \$ 98,880.00 |
| 6 | Sistema Interno de Pedidos | Otorgar a los encargados de áreas bases sólidas sobre los sistemas internos de la empresa | Mejorar los tiempos de gestión | Area de Sistemas | 4 Hs | nov-22 | Presencial | Interno | \$ - | 19 | \$ - |
| 7 | Introducción a la Gestión de Procesos | Brindar conocimientos sobre los procesos y sus interacciones así como aprender a medir el éxito o no de estos. | Generar valor agregado en base a mejorar los procesos de la empresa | UTN | 30 Hs | ene-23 | Zoom | Externo | \$ 9,631.00 | 19 | \$ 182,989.00 |
| 8 | Planificación y Control de la Producción | Desarrollar habilidades en la Jefatura para planificar y controlar la metodología para reducir stock mejorando los costos de producción y entrega de productos. | Proveer a los Jefes de mayor capacidad de planificación | UTN | 20 Hs | feb-23 | Zoom | Externo | \$ 12,683.00 | 4 | \$ 50,732.00 |
| 9 | Relaciones Laborales | Desarrollar los conceptos básicos sobre relaciones laborales dentro de la empresa | Permitir que el supervisor conozca el alcance de su autoridad y el régimen disciplinario de la empresa | Area de Recursos Humanos | 4 Hs | mar-23 | Presencial | Interno | \$ - | 19 | \$ - |
| 10 | Análisis de Puntos Críticos en Alientos | Desarrollar buenas prácticas de manufactura teniendo en cuenta los estándares del sistema HACCP | Mejorar los estándares productivos y de calidad | Area de Control de Calidad | 8 Hs | abr-23 | Presencial | Interno | \$ - | 12 | \$ - |
| | | | | | | | | | Total General | | \$ 593,691.00 |

Liderazgo Mandos Medios

Esta capacitación apunta a mejorar los niveles productivos a través de la formación de los mandos medios para gestionar de la mejor forma sus equipos de trabajo. Se busca proveer de herramientas para la toma de decisiones y el logro de resultados que impacten directamente en la productividad de la empresa. Apunta a que el desempeño de los mandos medios este enfocado a maximizar los estándares de excelencia que impone la empresa.

La capacitación es externa, pero se realizará en horarios de trabajo en grupos asignados para cumplir con la producción programada. La plataforma utilizada es Zoom y el acceso a las computadoras será provista por la empresa dentro de la jornada de trabajo de cada persona.

Presupuesto: \$ 117.990

Unitario: \$ 6.210

Coaching y Comunicación

El objeto de la presente capacitación es entender el papel fundamental de la comunicación y de cómo se comunica. En un ambiente donde las relaciones son constantes, es necesario entender que la buena gestión en la organización depende mucho de cómo se comunican los miembros de esta. Avanzando con una comunicación más clara y fluida, se busca obtener como resultado una mayor alineación de los grupos de trabajo a sus lideres.

La capacitación es externa, pero se realizará en horarios de trabajo en grupos asignados para cumplir con la producción programada. La plataforma utilizada es Zoom y el acceso a las computadoras será provista por la empresa dentro de la jornada de trabajo de cada persona.

Presupuesto: \$ 80.100

Unitario: \$ 8.010

Políticas de RR.HH.

Alinear a los mandos medios implica no solamente que las personas internalicen modos de operar o manejarse con sus grupos de trabajo, sino también conocer las políticas dentro de las cuales moverse con estos. Contar con información referida a cuestiones relativas a la normativa legal vigente (licencias, sanciones, etc.), y a normas internas de la empresa es fundamental para guiar a las personas dentro de los límites posibles y no incurrir en errores de gestión.

Por ello, la idea de la presente capacitación es brindarles a los mandos medios, datos que sean relevantes y que puedan aplicar ante las distintas circunstancias que se puedan dar en el día a día de la empresa. Saber hasta dónde pueden exigir y hasta donde no, es darles además confianza para imponer su voluntad frente a sus subordinados sabiendo que se encuentran cubiertos por una norma.

La presente capacitación será dada por personal del Área de RR.HH. que se encargará de elaborar un listado de temas que sean pertinentes a las temáticas que puedan surgir en la planta industrial (tales como salidas del sector, licencias, permisos, regímenes disciplinarios, etc.). La presente charla sería enfocada a grupos reducidos de no más de 4 personas, y se daría en la sala de reuniones de la empresa. La idea de que sea en grupos reducidos apunta a personalizar bien las charlas para resolver dudas que puedan surgir sobre los procedimientos mencionados.

Presupuesto: \$ 0

Unitario: \$ 0

Otros Gastos: \$ 2.900 (catering para evento)

Curso de Excel

La utilización de Excel es fundamental en algunos sectores, particularmente en aquellos que deben cargar planillas relacionadas a las productividades diarias. Por ello considero indispensable que, teniendo en cuenta que una de las preocupaciones en la encuesta de clima que nos proporcionó la empresa, quienes utilicen esta herramienta tengan acceso a una capacitación acorde para mejorar su uso que en muchos casos es delegado a otras personas por falta de conocimiento.

La capacitación es externa, pero se realizará en horarios de trabajo en grupos asignados para cumplir con la producción programada. La plataforma utilizada es Zoom y el acceso a las computadoras será provista por la empresa dentro de la jornada de trabajo de cada persona.

Presupuesto: \$ 63.000

Unitario: \$ 5.250

Programa Ejecutivo: Gestión Eficiente de Equipos

El presente programa apunta a las jefaturas productivas y de expedición. Estos tienen a cargo un plantel de supervisores con el cual deberán avanzar hacia la consecución de las metas productivas establecidas en los programas. La premisa del programa es otorgarle las herramientas necesarias para gestionar a las distintas cabezas de grupos de trabajo para obtener los resultados esperados. Apunta a brindar conceptos teóricos y lineamientos prácticos para desarrollar en estos sus potenciales y que, a su vez, se vea reflejado en el crecimiento organizacional.

La capacitación es externa, pero se realizará en horarios de trabajo en grupos asignados para cumplir con la producción programada. La plataforma utilizada es Zoom y el acceso a las computadoras será provista por la empresa dentro de la jornada de trabajo de cada persona.

Presupuesto: \$ 96.880

Unitario: \$ 24.720

Sistema Interno de Pedidos

Muchas veces la demora en la utilización de determinados sistemas internos tiene que ver con la falta de conocimiento de estos o en que la propia empresa da por entendido de que las personas saben utilizarlos cuando no es así. La presente capacitación apunta justamente a zanjear este error brindando una instrucción sobre cómo utilizar funcionalmente el sistema interno que se utiliza en la compañía para la realización de pedidos que va desde materias primas, hasta repuestos de máquinas. El mismo es transversal a toda la empresa, por lo que es fundamental que cada componente que tiene que utilizar esta herramienta sepa hacerlo de la mejor manera posible acotando tiempos improductivos.

La presente capacitación será dada por personal del Área de Sistemas que se encargará de elaborar la temática pertinente. La presente charla sería enfocada a grupos reducidos de no más de 4 personas, y se daría en la sala de reuniones de la empresa. La idea de que sea en

grupos reducidos apunta a personalizar bien las charlas para resolver dudas prácticas en el uso diario.

Presupuesto: \$ 0

Unitario: \$ 0

Otros Gastos: \$6.800 (catering para evento)

Introducción a la Gestión de Procesos

El presente curso tiene como fin sistematizar ciertos parámetros para hacerlos comunes a todos los mandos medios. El conocimiento de como un proceso puede estandarizarse, conocer la forma en la cual se desarrollan los mismos y avanzar hacia un proceso de mejora continua, es fundamental para maximizar la productividad de la organización. A su vez, el saber cómo gestionar el proceso (medirlo, estandarizar parámetros, sistematizar acciones, etc.) permitirá a los encargados de los grupos proponer opciones para mejorar dichos procesos y optimizar el trabajo de sus equipos.

La capacitación es externa, pero se realizará en horarios de trabajo en grupos asignados para cumplir con la producción programada. La plataforma utilizada es Zoom y el acceso a las computadoras será provista por la empresa dentro de la jornada de trabajo de cada persona.

Presupuesto: \$ 182.989

Unitario: \$ 9.631

Planificación y Control de la Producción

La presente capacitación apunta a obtener mejores resultados y ahorros de tiempos y recursos muertos. A partir del aprendizaje de distintas metodologías se busca justamente obtener mayores eficiencias a través de la reducción de stock (FIFO / FEFO) dependiendo las necesidades reales de la empresa. Se abordará la temática desde el inicio del proceso (planificación de producción) hasta la finalización de este (Expedición) para tener un mapa entero y no solo quedarse con un sector particular.

El presente programa apunta a las jefaturas productivas y de expedición. Estos tienen a cargo un plantel de supervisores con el cual deberán avanzar hacia la consecución de las metas productivas establecidas en los programas.

La capacitación es externa, pero se realizará en horarios de trabajo en grupos asignados para cumplir con la producción programada. La plataforma utilizada es Zoom y el acceso a las computadoras será provista por la empresa dentro de la jornada de trabajo de cada persona.

Presupuesto: \$ 50.732

Unitario: \$ 12.683

Relaciones Laborales

En una planta sindicalizada es indispensable saber que la interacción con la comisión interna de delegados por cuestiones relacionadas al personal va a ser algo diario. Conocer los límites de su función y los alcances de esta, es clave para contar la gestión de su grupo de trabajo. La capacitación apunta a que los mandos medios conozcan el sistema de relaciones laborales de la empresa, la función de la comisión interna, y temas relacionados a este ámbito para ser fuente de información para sus grupos de trabajo.

La presente capacitación será dada por personal del Área de RR.HH. que se encargará de elaborar un listado de temas que sean pertinentes a las temáticas que puedan surgir de los propios grupos y que guardan relación con el sistema de relaciones laborales (tales sanciones, apercibimientos, paritarias, etc.). La presente charla sería enfocada a grupos reducidos de no más de 4 personas, y se daría en la sala de reuniones de la empresa. La idea de que sea en grupos reducidos apunta a personalizar bien las charlas para resolver dudas que puedan surgir sobre los procedimientos mencionados.

Presupuesto: \$ 0

Unitario: \$ 0

Otros Gastos: \$6.800 (catering para evento)

Análisis de Puntos Críticos

El análisis de puntos críticos apunta a controlar y prevenir puntos críticos en la cadena productiva para así, evaluar los peligros dentro de las distintas líneas. Con esta capacitación intentaremos brindarle una herramienta al supervisor para que sea gestor de la calidad, y no solo un elemento más de la cadena. A partir de este, se intenta tener una visión global del

producto teniendo en cuenta que cada parte de la línea forma el todo. Saber cómo aplicar los diversos métodos de control permitirán hacer la diferencia hacia una mayor calidad.

La presente capacitación será dada por personal del Área de Control de Calidad que se encargará de elaborar un listado de temas centrado en la inocuidad y las normas de bioseguridad implementadas en planta. La presente charla sería enfocada a grupos de 6 a 8 personas (dependiendo las necesidades productivas), y se daría en la sala de reuniones de la empresa.

Presupuesto: \$ 0

Unitario: \$ 0

Otros Gastos: \$4.750 (catering para evento)

3.5. Evaluación

Un paso fundamental en toda estrategia de capacitación es evaluar los resultados de esta. Para ello, es importante delimitar bien que es lo que se desea evaluar, ya que no es lo mismo saber si los conocimientos impartidos fueron efectivamente incorporados a si estos impactaron o no en la rentabilidad o mejora de los procesos productivos de la compañía.

Martínez y Martínez afirman sobre esto:

Es posible distinguir al menos cuatro niveles de evaluación de la capacitación, que corresponden a diferentes visiones para evaluar los procesos formativos y medir sus resultados: evaluación del proceso de capacitación, evaluación del aprendizaje, evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral y evaluación de la rentabilidad de la capacitación. (p. 139)

Por su parte, Werter y Davis (san), “es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación” (p.45). A su vez, remarca que “Existe gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. En este contexto, un conocimiento es un dato meramente teórico; la transferencia constituye la práctica de lo aprendido”. De aquí la importancia de evaluar el grado de incorporación de los conocimientos impartidos para saber el nivel en el que la capacitación tuvo el efecto buscado.

Por el tipo de empresa, propongo realizar dos tipos de evaluaciones: por un lado, evaluar el proceso de capacitación propiamente dicho, y por el otro, el impacto de la capacitación en el desempeño de los miembros de la empresa.

Evaluar el proceso apunta a verificar si la capacitación cumplió con las expectativas en cuanto a determinadas cuestiones tales como tiempos, insumos utilizados, calendario de actividades, calidad técnica de los capacitadores.

Para ello, una vez finalizada cada capacitación, se proveerán cuestionarios que deberán ser completados por cada persona que fue capacitada con el objetivo de mejorar en caso de necesitarlo en futuros planes de capacitación. (Anexo evaluación de capacitación).

Por su parte, evaluar el impacto de capacitar en el desempeño, es clave para conocer si las capacitaciones se alinean a las necesidades de la empresa, ya que repercutirá directamente en los resultados de la organización. Refiriéndose a esto, Martínez y Martínez (2009) expresan que evaluar esto, “tiene por objeto comprobar en qué medida las competencias aprendidas a través de la capacitación se reflejan en mejoras en el desempeño del trabajador” (p 159) lo cual influirá necesariamente en el modo en el que desempeñe su tarea, y finalmente, en la obtención de objetivos.

Al contar con datos estadísticos históricos, la empresa tiene la posibilidad de realizar una comparación cuantitativa al finalizar un periodo determinado, comparando los resultados obtenidos luego de un periodo o lapso temporal posterior a la capacitación, con respecto a periodos anteriores a la misma.

4.1 Reflexiones Finales

El presente Trabajo Integrador Final presenta un plan anual de capacitación para mandos medios de un Frigorífico de Chacinados, a implementarse durante los años 2022 – 2023. Con esta premisa, se abordó el caso de estudio iniciando en primer lugar una investigación para dar con un diagnóstico institucional que nos permita verificar la real necesidad de desarrollar un PAC. Como primer paso, se realizan entrevistas con los principales responsables de poner en marcha las acciones necesarias para avanzar dicho plan.

En un primer encuentro, dichos referentes plantean la necesidad de profesionalizar el segmento de mandos medios, compuesto básicamente por supervisores de línea, y jefes de área. Una vez detectado esta fracción, se realizaron entrevistas en profundidad con los mismos responsables y se consiguieron puntos en común sobre falencias que podían ser trabajadas a través de formación en temáticas particulares. Gracias a la investigación, se relevaron y analizaron datos estadísticos brindados por la empresa (buzón de sugerencias, encuestas anónimas, perfiles de puestos), que fueron útiles para entender las principales problemáticas por las que atraviesa la empresa en cuestión y a las cuales un P.A.C. podría permitir gestionar: falta de comunicación, problemas con las nuevas tecnologías, inconvenientes de gestión, desconocimiento de políticas de la empresa.

Una vez relevadas las necesidades, y al tener un presupuesto asignado por parte de la empresa, se comienza a investigar opciones viables dentro de dicho monto que se adapte a la particularidad de la organización, sin dejar de tener en cuenta que es una empresa productiva, por lo que la presencia de la mano de obra en sus puestos de trabajo es indispensable. Por tanto, se presentan opciones de capacitación que en algunos casos combinan la presencialidad con la modalidad “a distancia”, que permite flexibilizar la presencia in situ de los interesados.

Como último paso, y entendiendo que es imprescindible realizar un análisis posterior, se presentan métodos para evaluar el proceso de capacitación: por un lado, la correcta puesta en funcionamiento del proceso, su recepción en la población a capacitar. Por otro, en qué medida dicha capacitación ha generado cambios en las personas y estas han mejorado el desempeño en la empresa y, necesariamente, en la productividad de esta.

El presente plan, tiene una duración de un año y tiene como principal objetivo dar respuestas sólidas y sostenidas a las necesidades que se detectaron en la organización, puntualmente a un estrato tan sensible y fundamental como el de los mandos medios, quienes son los encargados de llevar adelante el proceso y a los grupos de trabajo. Así, una vez que se implemente el presente, y se puedan arribar a conclusiones en cuanto a la utilidad del mismo,

podemos pensar en avanzar hacia planes más globales que abarquen otras áreas o segmentos de la empresa tales como la dirección, o al personal operativo.

Como futuro profesional del área, procuro que las herramientas como las propuestas, brinden a la organización la posibilidad de evolucionar hacia un nuevo tipo de empresa, que ven a Recursos Humanos como socio estratégico. A su vez, se pretende que a través de instrumentos que se ponen a disposición, se visibilice la necesidad de entender a la capacitación como una inversión en pos de mejorar los tiempos y las productividades, y no como un costo u obligación a la cual se someten los empleados.

En este cambio de paradigma, es indispensable que el rol de RRHH sea protagónico, ya que no es desde otro sector donde se puede tener una comprensión tan global y amplia de las problemáticas que atraviesan la compañía.

Una vez puesto en marcha el presente Plan, y observando los beneficios que vienen aparejados con la implementación del mismo, se podría avanzar en la profesionalización del área de capacitación, y el desarrollo de políticas a largo plazo que apunten a mejorar desde el sector las diferentes problemáticas que puedan ir surgiendo. Por lo tanto, considero que este trabajo, debe ser el punto de partida de algo más amplio, en palabras de Chiavenato (2007):

La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. [...] En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje en el nivel individual, mientras que el estrato más amplio y abarcante se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan. (p. 380)

Es entonces menester de RRHH profundizar políticas de este tipo para que se sostenga en el tiempo el crecimiento organizacional apuntando al desarrollo, que traerá como lógica consecuencia el cumplimiento de objetivos de forma más eficiente aprovechando al máximo los recursos a disposición. Por ello como profesionales de Relaciones del Trabajo tenemos como responsabilidad analizar y delinear las políticas a llevar adelante un plan anual de capacitación que sepa identificar los puntos críticos que debe trabajar la empresa, para que el rol de nuestra área sea efectivamente un diferencial en la organización en la que estamos inmersos. Para ello, y gracias a las herramientas incorporadas en la carrera, podremos planificar y ejecutar políticas tendientes a avanzar con una gestión proactiva que impulsen el crecimiento sostenido de la empresa en la que nos desarrollemos.

Creo que es aquí es donde, como parte de la organización, tenemos que hacer hincapié en el rol diferencial con el que cuenta Recursos Humanos; el tener una visión general de la institución hace que podamos formular y proyectar propuestas integradoras que repercutan en la optimización de la forma global en la que se llevan adelante los procesos haciendo foco en el capital humano de estos. La formación integral con la que contamos, permitirá la elaboración de adecuadas formas de intervención atendiendo a las necesidades de los diferentes actores que componen el universo de acción.

Como se observa en el presente trabajo, la capacitación es una herramienta mas con la que cuenta la gestión de los Recursos Humanos para avanzar con consecución de metas en la organización. Se espera que el presente plan anual cumpla las expectativas y contribuya con el desarrollo organizacional.

ANEXO EVALUACION DE CAPACITACION

| ANEXO - EVALUACION DE LA CAPACITACION | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|--------------------------|---|---|----------------------|---|----|--|--------------------------|
| NOMBRE DE LA CAPACITACION: | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE LA CAPACITACION: | | | | | | | | | | | |
| CAPACITACION INTERNA | | | | <input type="checkbox"/> | | | CAPACITACION EXTERNA | | | | <input type="checkbox"/> |
| MARCAR EN LA ESCALA EL GRADO DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES SIENDO 10 EXTREMADAMENTE CONFORME Y 0 ABSOLUTAMENTE DISCONFORME | | | | | | | | | | | |
| <i>LA INFORMACION RECIBIDA SE ADAPTA AL TEMA PARA EL CUAL ME CAPACITO</i> | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| <i>EL CONTENIDO DEL PROGRAMA RESPONDIO A LAS EXPECTATIVAS DE LA CAPACITACION</i> | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| <i>EL INSTRUCTOR FUE CLARO EN LA FORMA DE EXPLICAR</i> | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| <i>EL INSTRUCTOR ERA EXPERTO EN EL TEMA</i> | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| <i>CONTABA CON LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LA CAPACITACION</i> | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| <i>LAS INSTALACIONES FUERON ADECUADAS PARA EL TIPO DE CAPACITACION</i> | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| <i>EL TIPO DE ENSEÑANZA Y LOS RECURSOS BRINDADOS POR EL CAPACITADOR FUERON UTILES</i> | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| <i>SIENTO QUE LA CAPACITACION HARA QUE SEA MAS EFICIENTE EN MIS TAREAS</i> | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| <i>RECOMENDARIA ESTA CAPACITACION PARA QUIEN REALICE TAREAS PARA LAS QUE ME INSTRUYE</i> | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| AGREGUE A CONTINUACION ALGUN COMENTARIO QUE CREA RELEVANTE PARA TENER EN CUENTA EN FUTURAS CAPACITACIONES: | | | | | | | | | | | |

4.1 Bibliografía

- Aguilar, A. S. (2004). Capítulo 1: Conceptos Generales en *Capacitación y Desarrollo de Personal* (pp 15-76). Ed. Limusa.
- Alles, M. (2019). Capítulo 1: Formación y Estrategia: Nuevos roles para el área de formación en *Formación, Capacitación, Desarrollo* (pp 25-57). Ed. Granica.
- Blake, O. J. (1997). Capítulo 2. La capacitación como herramienta de la gestión organizacional en *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones* (pp. 56-87). Ed. Macchi.
- Blake, O. J. (2000). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación.* (p. 15-92). Ed. Macchi.
- Blake, O. J. (2005). La capacitación como manifestación particular del fenómeno educativo: requerimientos que se le hacen a la capacitación en *La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones.* Ed. Macchi.
- Blake, O. J. (2008). *La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones.* Ed. Macchi.
- Cebey, M. C. y Trotta, M. F. (2010). Capítulo La capacitación: herramienta para el cambio y la innovación en *Psicología y trabajo, una relación posible.*
- Chiavenato, I. (2000). Capítulo 8: Descripción y análisis de cargos en *Administración de Recursos Humanos* (pp. 330-356). Ed. Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2008). Capítulo 12: Capacitación en *Gestión del talento humano* (pp. 369-396). Ed. Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2009). Capítulo 12: Capacitación en *Gestión del talento humano* (pp. 369-396). Ed. Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2011). Capítulo 14: Capacitación y desarrollo de personal en *Administración de Recursos Humanos* (pp. 321-346). Ed. Mc Graw Hill

- Cursos Capacitarte. (2022). Recuperado el 06 de Enero de 2022 de <https://www.capacitarte.org/>
- Dessler, G. (1996). Capítulo 7: Orientación y Capacitación en *Administración de Personal* (pp. 234-261). Ed. Prentice Hall Inc
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Ed. Mc Graw Hill.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). Capítulo 4: Gestión de personal en *Comportamiento Organizacional* (pp 81-93). Ed. Prentice Hall Inc
- Guiñazu, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. Invenio, Recuperado el día 10 de Julio de 2022 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209>
- Idañez, M. (1994). Capítulo 1: Que es la supervisión en *Introducción a la supervisión* (pp. 27-47). Ed. Lumen.
- Ley 11.044 de 1990. Reglamentando actividades de investigacion en seres humanos. 13 de Febrero de 1991. Numero B.O. 21886.
- Martínez, E. y Martínez, F. (2009). Capítulo 15: Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral en *Capacitación por Competencias*.
- Resolución 19/2021 [Ministerio De Desarrollo Productivo]. Por la cual se establece promover el crecimiento y el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas. Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa. 31 de Marzo de 2021.
- SENGE, Peter. (2019). Capitulo 3: ¿Prisioneros del sistema, o prisioneros de nuestro propio pensamiento? en *La quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ed. Granica.
- Werther, W. y Keith D. (2008). Capítulo 17: Auditoria de la función de recursos humanos en *Administración de personal y recursos humanos* (pp 337-348). Ed. Mac Craw-Hill