



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Tesinas de Grado

Ortiz Giselle Soledad

Programa de capacitación para el área de calidad de una organización autopartista de la Ciudad de Quilmes, Provincia de Buenos Aires basado en los resultados de la auditoría de norma I.S.O. / I.A.T.F. 16.949

2024

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



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

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

Cita recomendada:

Ortiz, G. S. (2024). Programa de capacitación para el área de calidad de una organización autopartista de la Ciudad de Quilmes, Provincia de Buenos Aires basado en los resultados de la auditoría de norma I.S.O. / I.A.T.F. 16.949 [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche].
<https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3314>



Trabajo integrador final para optar por el grado de Licenciada en Relaciones del Trabajo.

Instituto de Ciencias Sociales y Administración.

Título: “Programa de capacitación para el área de calidad de una organización autopartista de la Ciudad de Quilmes, Provincia de Buenos Aires basado en los resultados de la auditoría de norma I.S.O. / I.A.T.F. 16.949”

Autor: Ortiz Giselle Soledad

Correo electrónico: Ortizgisellesoledad@hotmail.com

Directora: Bacchetta, Cecilia.

Co Directora: Feldman, Ana

Año 2024

Índice

Agradecimientos.....	4
Resumen.....	5
Palabras clave.....	5
Abstract.....	5
Keywords.	6
Introducción.....	7
Apartado metodológico.....	8
Parte I: Presentación del caso y apartado conceptual	
Capítulo 1: La Organización ...	10
1.1. Presentación de la organización.....	10
1.2. Presentación de la planta de Quilmes.....	10
1.3 Organigrama.....	12
1.4 Área de Calidad.....	13
1.5 Marco Normativo.....	13
1.6 Norma I.S.O./I.A.T.F. 16.949.....	14
Capítulo 2: La Capacitación. Apartado Conceptual.....	16
2.1 Capacitación	16
2.2 Políticas de capacitación.....	18
2.3 Aprendizaje organizacional	19

Parte II: Detección de Necesidades de Capacitación y Diseño del programa de capacitación	
Capítulo 3: Detección de necesidades de capacitación.....	21
3.1 Detección de Necesidades de Capacitación. Presentación teórica.....	21
3.2. Resultados del Análisis presentado.....	21
3.3 Conclusiones.....	23
Capítulo 4: Diseño del Programa de capacitación.....	25
4.1 Presentación del Programa.Objetivos.....	25
4.2 Diseño, planificación de actividades y cronogramas.....	25
4.3 Herramientas para la evaluación de los resultados.....	33
Reflexiones finales.....	34
Bibliografías.....	35
Anexos.....	39

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a la Universidad por su compromiso con la educación pública y de calidad.

A mis profesores gracias por su incansable apoyo y por inspirarme a alcanzar mis metas. Su pasión por la enseñanza ha dejado una huella profunda en mí.

A mi familia, gracias por su compañía y por ser mi motivación. Sin su apoyo, no podría haber llegado hasta aquí. Este logro es tanto mío como de ustedes.

Resumen:

El presente Trabajo Integrador Final fue elaborado para optar por el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, tiene como objetivo diseñar un programa de capacitación para el área de calidad de una organización autopartista ubicada en el partido de Quilmes, provincia de Buenos Aires basado en la auditoría de la norma I.S.O. / I.A.T.F. 16.949¹ correspondiente al primer semestre del año 2024.

El enfoque central del trabajo radica en la creación de un programa de capacitación que permita corregir los resultados insatisfactorios identificados durante la auditoría semestral correspondiente a los primeros seis meses del año 2024.

Para el logro de dicho objetivo, se llevará a cabo una investigación cualitativa que incluirá la recolección de información a partir de la documentación interna de la organización, garantizando la confidencialidad de la misma. Además, se realizarán entrevistas a personal clave de la organización, lo cual permitirá obtener perspectivas valiosas sobre los procesos de capacitación. Complementariamente, se analizará la documentación correspondiente a la norma I.S.O./I.A.T.F. 16.949, con el fin de garantizar que el programa se alinee con los estándares establecidos y responda efectivamente a las necesidades detectadas.

Palabras clave

Programa de capacitación - Empresa autopartista - Norma I.S.O. / I.A.T.F. 16.949 - Área de Calidad

Abstract

The present Final Integrative Work was prepared to obtain the title of Bachelor in Labor Relations from the National University Arturo Jauretche. Its objective is to design a training program for the quality area of an auto parts organization located in the Quilmes district, province of Buenos Aires, based on the audit of the I.S.O./I.A.T.F. 16.949 standard corresponding to the first semester of 2024.

¹ I.S.O.: Organización Internacional de Normalización, norma internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad (SGQ) en la industria automotriz.

The central focus of the work lies in creating a training program that addresses the unsatisfactory results identified during the semiannual audit for the first six months of 2024.

To achieve this objective, a qualitative research approach will be undertaken, including the collection of information from the organization's internal documentation while ensuring its confidentiality. Additionally, interviews will be conducted with key personnel within the organization to gather valuable insights regarding training processes. Furthermore, the documentation corresponding to the I.S.O./I.A.T.F. 16.949 standard will be analyzed to ensure that the program aligns with established standards and effectively responds to the identified needs.

Key Words

Training Program – Car spare parts Company – I.S.O. / I.A.T.F. 16.949 Standard – Quality Area.

Introducción:

El presente trabajo integrador final para obtener la Licenciatura en Relaciones del Trabajo tiene como objetivo general diseñar un programa de capacitación para el área de calidad de una organización autopartista ubicada en el partido de Quilmes, provincia de Buenos Aires basado en la auditoría de la norma I.S.O./ I.A.T.F. 16.949 correspondiente al primer semestre del año 2024.

La organización, en nuestro país, posee 3 sucursales, una en Córdoba, otra en Palomar y la última en Quilmes, las cuales se gestionan de manera autónoma. Los directivos y el equipo de recursos humanos son propios de cada sucursal.

Anualmente en cada planta se realizan auditorías obligatorias por la rama de actividad como es el caso de la auditoría I.S.O./I.A.T.F. 16.949 que se realiza a mediados de agosto, analizando el alineamiento del área de calidad de la organización a la reglamentación durante el primer semestre del año. La norma garantiza que las plantas cumplan con los estándares de calidad requeridos por los clientes.

Si bien existe una política de Recursos Humanos para toda la organización, la gestión de personal de cada filial es independiente, es por ello que cada planta avanza en analizar los resultados de las auditorías y elevar los proyectos de mejoras que considera oportuno.

Respeto al objetivo general, establecemos los siguientes objetivos específicos:

1- Conocer y describir la naturaleza de la organización, su marco normativo y el área de calidad.

2- Conocer y analizar los resultados de la auditoría anual I.S.O. /T.S. 16.949 (I.A.T.F.) correspondiente al primer semestre del año 2024 en relación a los requerimientos de capacitación para el área de calidad.

3- Identificar las necesidades de capacitación a partir de los resultados de la auditoría I.S.O. /T.S. 16.949 (I.A.T.F.) para el área de calidad correspondiente al primer semestre del año 2024.

Para ello, se realizará en primer lugar, un análisis exhaustivo de la bibliografía utilizada en el transcurso de la carrera, definiendo conceptos claves para el tema de análisis.

En segundo lugar, detectaremos las necesidades de capacitación mediante la recopilación de la información encontrada por el estudio de la documentación interna de la

organización, el cuerpo de la norma y entrevistas al personal clave de Recursos Humanos y el sector de Calidad.

A partir de esto, diseñaremos un programa de capacitación para el área de calidad, definiendo las capacitaciones dando respuesta a las necesidades detectadas.

Para finalizar, propondremos elaborar un modelo de evaluación de las capacitaciones, lo cual le permitirá a la organización, comprobar que los conocimientos adquiridos por los colaboradores.

Apartado metodológico:

El presente trabajo adoptará un enfoque de análisis cualitativo, dado que se centrará en una investigación que “Abarcara el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos” (Vasilachis 2006, p.p.25)

Para la organización de estudio, los materiales empíricos a analizar son la documentación, requerimientos y resultados de la auditoría anual I.S.O. /T.S. 16.949 (I.A.T.F.) correspondiente al año 2024 en relación a la capacitación del primer semestre del año para el área de calidad como así también, la documentación interna disponible, garantizando la confidencialidad de la organización.

A su vez, realizaremos una entrevista en profundidad a la coordinadora de Recursos Humanos de la organización y al coordinador del área de Calidad, definiendo a las entrevistas como “Una situación social en la que interactúan por lo menos dos personas con el propósito de obtener descripciones e interpretaciones de los significados de ciertos fenómenos desde la mirada de los actores sociales” (Navarro, 2009, p.p.2). Las entrevistas, se enfocaran en conocer los resultados de la auditoría I.S.O./I.A.T.F. 16.949, conocer la política de capacitación de la empresa, detectar las necesidades de capacitación y comprender las herramientas disponibles para avanzar con el programa.

Para la elaboración del programa de capacitación, comenzaremos con el estudio del caso, en donde se definirá y describirá la situación actual de la organización en relación a la alineación a la norma I.S.O./I.A.T.F. Continuaremos con la elaboración de un marco teórico que respalde nuestra investigación cualitativa, llevando a cabo una revisión bibliográfica que contextualiza adecuadamente el estudio.

Avanzaremos con la definición de las necesidades de capacitación, fundamentándose en los aportes de Vasilachis (2005) que establece que realizar un análisis de necesidades utilizando un modelo cualitativo nos permitirá identificar y comprender las necesidades

tanto de la organización como de los participantes, otorgando relevancia a sus experiencias y perspectivas.

A partir de estas instancias, elaboraremos un programa de capacitación que se ajuste a las necesidades identificadas. Finalmente propondremos dos modelos de evaluación que, fundamentados en el marco de una investigación cualitativa, nos permitirá recolectar testimonios y percepciones que retroalimentaran al programa.

Parte 1: Presentación del caso y apartado conceptual

Capítulo 1: La organización.

1.1 Presentación de la organización:

De acuerdo con la información recopilada en la web, la organización es una empresa multinacional de origen francés presente en todas partes del mundo. Algunos de los países en los que se encuentra emplazada son: Uruguay, Estados Unidos, Tailandia, Turquía, Rusia, Argentina, Brasil, México, China, Canadá, España, entre otros.

Los comienzos de la organización se remontan a 1914 cuando su creador abrió su primer taller en las afueras de París destinado a la fabricación de asientos para el metro y los tranvías de su ciudad. Desde ese entonces, la producción de ese taller evolucionó hasta convertirse en una empresa que se posiciona entre los 10 principales proveedores de autopartes a nivel mundial, colaborando con las marcas más destacadas de la industria automotriz, tales como el grupo Stellantis y Mercedes Benz.

La organización se encuentra presente en 42 países y posee más de 300.000 empleados en todo el mundo. En la actualidad, la unión de la empresa con otro importante fabricante de autopartes ha dado lugar al grupo tal y como lo conocemos hoy.

En nuestro país, la empresa tiene 3 plantas, una en la provincia de Córdoba y dos en la provincia de Buenos Aires, una en el partido de Palomar y otra en el partido de Quilmes.

1.2 Presentación de la planta de Quilmes:

El programa de capacitación se realizará para el área de calidad de la organización ubicada en el partido de Quilmes, provincia de Buenos Aires.

Se realizará en dicha sucursal, ya que, en primer lugar, la administración de personal y por consiguiente, la gestión de las capacitaciones y el desarrollo de la auditoría se realizan de manera autónoma en cada planta. En segundo lugar, dado que la autora del trabajo integrador final forma parte del área de Recursos Humanos de la organización y tiene acceso a la información de la filial, sus aportes son esenciales.

La organización se estableció en 1995 en Lanús, Buenos Aires y, posteriormente, en 2016 se trasladó a su ubicación actual en el partido de Quilmes. Está compuesta por 143 colaboradores, los cuales se dividen en mano de obra directa donde se desempeñan 98

colaboradores (en siglas: M.O.D. en decir, producción) y mano de obra indirecta que cuenta con 45 colaboradores (en siglas: M.O.I. es decir, administración y mantenimiento).

Respecto a la cúpula directiva, en el escalón más alto, se encuentra el gerente industrial de Argentina, quien es el principal responsable de la organización. Por debajo de él se encuentra el gerente de planta quien a su cargo posee a los coordinadores de cada área de la planta.

En Francia, se encuentra la “casa matriz” y de ella devienen las normativas, las pautas, el control y principalmente el financiamiento. A diario se le reportan diversos indicadores tales como ausentismo, reclamos, niveles de producción, accidentes laborales, rotación del personal, demandas, entre otros. Estos indicadores proporcionan una visión detallada y actualizada de las novedades de la empresa, permitiendo a los directivos mantenerse informados de manera constante sobre el desempeño y las actividades recientes.

La producción se centra en la fabricación de sistemas de escape, comúnmente llamados “caños de escape” para vehículos como la camioneta Berlingo, Partner, Ranger, Transit, New Ranger y Sprinter.

La organización implementa un proceso productivo denominado “tiempo de tarea”, que establece que el ritmo de producción se ajusta de manera dinámica a la demanda y requisitos de los clientes. A partir de esta demanda, la planta optimiza los flujos con los proveedores, lo que facilita una mejor nivelación de las condiciones de trabajo y garantiza una mayor eficiencia en la cadena de suministros. Nivelar la producción significa transformar una demanda desigual en un flujo de producción constante. La planta produce solo lo que el cliente necesita bajo los requisitos que propone.

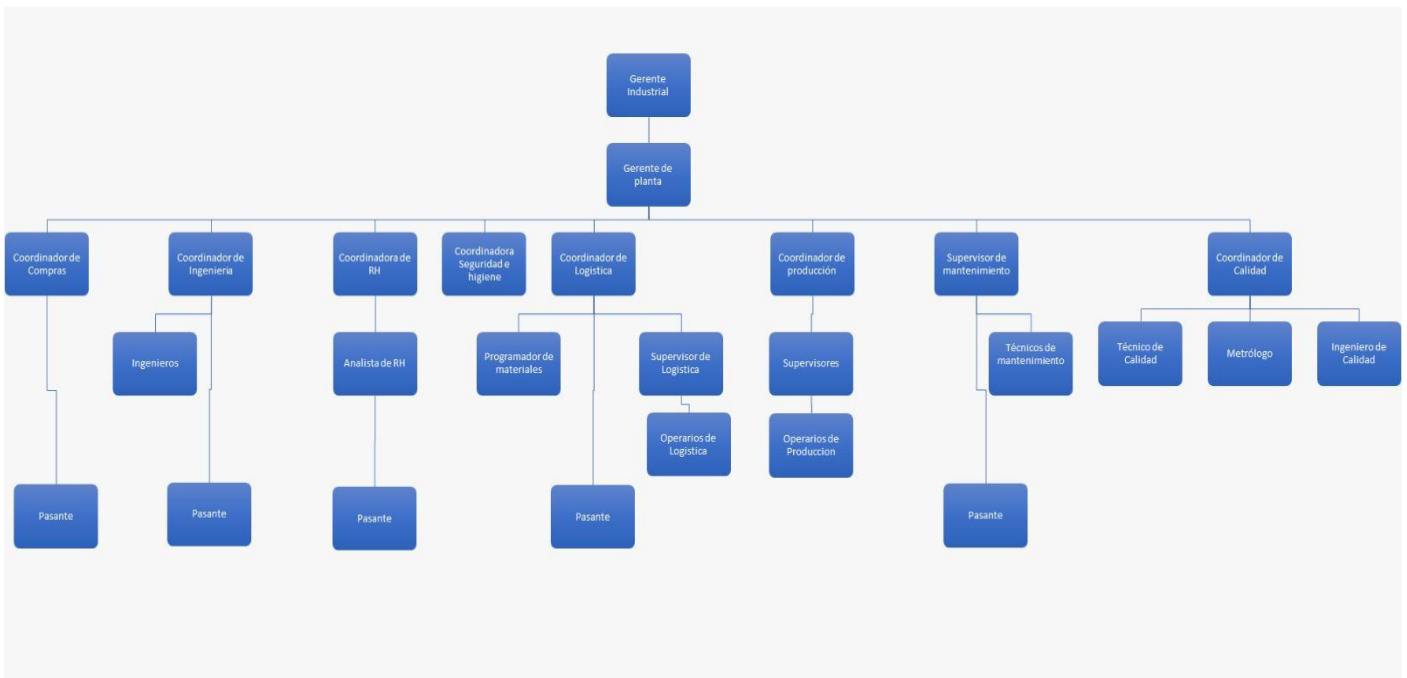
Existe un área en la organización, que es la encargada de asegurar que los productos elaborados cumplan con los estándares establecidos por los clientes. Para garantizar el cumplimiento de estos requisitos, los clientes solicitan a la organización la obtención de la certificación en la norma I.S.O./I.A.T.F. 16.949. Dicha norma, establece condiciones de calidad que las autopartistas deben cumplir para vender sus productos. La pérdida de la certificación de la norma implica la imposibilidad de continuar produciendo para los clientes, lo que resultaría en una paralización total de las operaciones.

El Convenio Colectivo que se encuadra en la actividad es S.M.A.T.A., es decir, Sindicato de Mecánicos y Afines al Transporte Automotor (Convenio colectivo de trabajo 456/06).

En 2013, la organización firmó el convenio empresa S.M.A.T.A. - EMPRESA el cual delimita: beneficios, actividades, tiempos, entre otros. Este convenio posee particularidades que solo se pueden encontrar en esta empresa: Gaseosas para los operarios cuando el clima supere los 28°, entrega de toallas una vez por año, una semana más de vacaciones de acuerdo con la cantidad de ausencias que se tenga en el año, entre otros.

1.3 Organigrama

Un organigrama, en palabras de Chiavenato (1999) es una representación de la empresa, donde cada puesto es representado en un rectángulo con dos conexiones, la conexión que va hacia arriba, indica un puesto superior y subordinación frente a las tareas y la conexión hacia abajo identifica autoridad respecto a la supervisión. En otras palabras, es una herramienta visual que nos permite comprender las líneas jerárquicas y de autoridad, es decir, identificar responsabilidades. Interpretar el organigrama, nos ayudará a diseñar específicamente las capacitaciones, en base a los distintos departamentos o niveles jerárquicos. En base a esta descripción, el organigrama de la organización se desarrolla de la siguiente forma:



1.4 Área de Calidad:

El área de calidad se encarga de asegurar que los productos cumplan con los estándares y requisitos impuestos por los clientes.

En la planta de Quilmes, el área se encuentra compuesta por un coordinador de calidad, un técnico, un metrologo y un ingeniero de calidad.

El coordinador es el encargado de asegurar la calidad en el desarrollo de los productos y procesos a través de la gestión de las actividades y de los recursos del área respetando los procedimientos y promoviendo la mejora continua. Su principal propósito es representar al cliente dentro de las unidades de la empresa y a la empresa frente a los clientes.

El técnico de calidad, es el responsable de asegurar la calidad en las líneas productivas en base a la normas y gestionar las actividades de producción hasta la resolución de posibles reclamos o rechazos de los clientes.

El metrologo recibe los requisitos del cliente y la norma para determinar qué instrumentos o sistemas de medición son necesarios para cumplir con ese requisito.

Por último, el ingeniero es el encargado de dar seguimiento y asistencia técnica de calidad a proveedores de componentes que se utilizan en las líneas de producción a través de auditorías a proveedores, carga de reclamos por incidentes con piezas y validación de nuevos componentes o cambios de ingeniería en las piezas.

1.5 Marco normativo:

En cuanto a el marco legal, la organización se ve atravesada por la ley 20.744, donde en el capítulo VIII establece el derecho a la formación de los trabajadores, de forma equitativa e igualitaria.

A su vez, se rige por la ley 19.587 de Seguridad e Higiene, donde se afirma que *“El empleador está obligado a capacitar a su personal en materia de H y S, en prevención de enfermedades profesionales y accidentes del trabajo, de acuerdo con las características y riesgos propios, generales y específicos de las tareas que desempeñan”*

Existen dos tipos de convenios colectivos de trabajo en los cuales se enmarca la organización. El área productiva, se encuadra en el convenio S.M.A.T.A. – EMPRESA, donde establece en su Art 54 de formación profesional que:

“La Empresa, dentro de sus posibilidades, colaborará en los programas de formación profesional que encare o realice S.M.A.T.A., con fines de proponer a la capacitación técnica del trabajador y a la evolución de la actividad. Lo precedente debe coordinarse con los planes nacionales de desarrollo económico y social, las aspiraciones de los trabajadores, teniendo en cuenta las necesidades de las empresas de forma tal que el avance tecnológico disponga de mano de obra idónea

y al mismo tiempo se evite el desplazamiento de trabajadores. Para el logro de tales objetivos, se posibilitará a los trabajadores la realización de cursos intensivos orientados a la formación, capacitación y reconversión de mano de obra, mediante el otorgamiento de becas, licencias, etc.”

Por otra parte, los supervisores se encuadran en el convenio de Asociación de Supervisores de la Industria Metalmeccánica de la República Argentina, en adelante A.S.I.M.R.A. C.C.T² 253/95, donde en el art 8 establece que:

“Las partes procurarán, a través de medios idóneos y eficientes que el personal de supervisión adquiera conocimientos humanísticos y de formación, en materias tales como: relaciones humanas, leyes laborales, organización empresarial, producción, costos, contabilidad, simplificación del trabajo, psicología, calidad, productividad, informativa, etc. Aun cuando no se trate de sus tareas específicas. Las empresas procurarán que los cursos de capacitación se realicen en horario de trabajo o mediante el otorgamiento de licencias o becas externas especiales, sin que ello signifique una disminución en los ingresos del trabajador”

Respecto a la parte administrativa, todos sus trabajadores, se encuentran por fuera de convenio, es decir, enmarcados en la ley 20.744, anteriormente nombrada.

En referencia a las normas internacionales, la empresa debe cumplir con los lineamientos impuestos por la norma I.S.O./I.A.T.F. 16.949, que garantiza la gestión de calidad en la industria automotriz, pero a su vez, es un requisito obligatorio para los proveedores automotrices.

1.6 I.S.O./I.A.T.F. 16.949 :

Como hemos mencionado previamente la organización opera en el sector automotriz. Para dicho sector, la certificación en la norma I.S.O./I.A.T.F. 16.949 es obligatoria para la producción de sus piezas, en este caso, la producción de sistemas de escape. La norma I.S.O. 16.949 fue elaborada en 1.999 por la Organización Internacional de Normalización (I.S.O.) y la *International Automotive Task Force* (I.A.T.F.), Por lo cual, la norma es reconocida mundialmente como norma I.A.T.F. 16.949. La misma fue desarrollada para diseñar un plan de gestión de calidad en la industria del automóvil, específicamente destinada a la mejora continua, la gestión del enfoque del cliente, el control de los procesos

² C.C.T. : Convenio Colectivo de trabajo

y la gestión de la calidad del producto. Entre los beneficios de su aplicación, se encuentran la mejora continua de todos los aspectos del proceso de producción y gestión de calidad, la satisfacción del cliente y el acceso a nuevos mercados ya que es un requisito excluyente para producir en la industria automotriz (I.A.T.F., 2020)

Respeto a la capacitación y a las competencias, en el punto 7.2 referido a los “Requisitos de Competencia, Toma de Conciencia y Formación” (I.A.T.F., 2020) se aseguran que el personal que trabaje en la organización se encuentre debidamente capacitado para desempeñar sus tareas de manera alineada a la norma y cumplimiento de los requisitos de calidad. En este punto, se establece:

En primer lugar, los requisitos de la competencia (I.A.T.F. 2020): donde determinan las competencias necesarias para las personas que realizan los trabajos que afectan a la calidad de los productos y la evaluación de las competencias, es decir, evaluar si el personal cumple con los requisitos de la competencia.

En segundo lugar, la toma de conciencia sobre el sistema de gestión de calidad (I.A.T.F. 2020), donde establece que la organización debe asegurarse que el personal sea consciente de cómo sus actividades afectan a la calidad, la importancia de cumplir con los requisitos de la norma y cómo sus roles contribuyen a cumplir con los requerimientos.

Por último, establece que la organización debe implementar un plan de formación para asegurar que el personal reciba las capacitaciones necesarias, los requisitos de ese plan y por último la evaluación de las capacitaciones.

En caso de no cumplir con las especificaciones, en la auditoría se establecen no conformidades, que cada empresa debe analizar e incluir las mejoras para lograr la aprobación de la misma.

Capítulo 2: La Capacitación. Apartado Conceptual

2.1 Capacitación:

La velocidad de la innovación ha adquirido caracteres insospechados y las empresas, frente a este proceso, no permanecen estáticas, por el contrario *“Estos fenómenos inciden directamente sobre las necesidades de mano de obra especializada y plantean continuamente la necesidad de capacitar al personal en nuevas técnicas, en nuevas ideas o en nuevas formas de actuación”* (Olea, 1974, p.p.1.)

La misma naturaleza de la organización dedicada específicamente a la producción de sistemas de escape para vehículos cero kilómetros, se encuentra enfocada en la actualización constante de sus procesos para alinearse al mercado cambiante y a los requerimientos del cliente. Estos fenómenos inciden directamente en la necesidad de la organización de capacitar a sus integrantes. Al plantear la capacitación en una organización *“Lo que está en juego es la forma de difundir conocimientos, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos y generar los cambios necesarios para enfrentar los retos del mercado”* Alles (2015, p.p.235).

Stephen P. Robbins (1999) aborda la capacitación como el proceso de enseñar a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar de forma efectiva sus roles dentro de la organización. El autor, sostiene que la capacitación no solo implica la transmisión de conocimientos técnicos, sino también el desarrollo de habilidades interpersonales que les permiten mejorar el desarrollo de las tareas, lo cual resulta en un desempeño efectivo. La capacitación es un componente fundamental para mejorar el desempeño individual y organizacional.

En un mismo sentido Rodríguez (2005) establece que la capacitación es un elemento esencial en la búsqueda de las organizaciones de llegar a sus objetivos y a su vez, favorece a la motivación de los participantes de la empresa.

Por su parte, Peter Senge (2010) define a la capacitación como un proceso continuo de aprendizaje donde los participantes de la organización adquieren y desarrollan habilidades, conocimientos y competencias necesarias para mejorar sus habilidades y contribuir al éxito de la organización. El autor sostiene que la capacitación no es simplemente una actividad aislada, sino un componente esencial de la cultura organizacional que promueve la mejora continua y la innovación.

La capacitación es definida como “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2011, p.p. 322).

Entendiendo a la capacitación como parte de un proceso, podemos identificar distintas etapas para poder aplicar de forma correcta la formación de los integrantes de la organización, según Chiavenato (2011) la capacitación es parte de un proceso que cuenta de cuatro etapas, la primera que es la detección de necesidades, es decir un diagnóstico, la segunda que es la elaboración de un programa de capacitación, luego la implementación del programa y por último la evaluación del programa de capacitación.

Blake sostiene que estamos frente a una necesidades de capacitación cuando “una función o tarea requerida por la organización que no se desempeña o no se podrá 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.p. 22).

En suma a esta conceptualización, Silva (2011) sostiene que investigar las necesidades de capacitación permite identificar el desarrollo requerido del personal de las organizaciones con el fin de contar con un equipo competente.

La segunda instancia del proceso de capacitación, es la elaboración del programa propiamente dicho que responda a las necesidades de capacitación que la organización requiera. Olea (1974) sostiene que un programa de capacitación, se puede desarrollar una vez obtenidos los objetivos que se deseen alcanzar con las capacitaciones y la condición actual de las personas a las que se desea formar.

El objetivo que perseguimos con la elaboración del programa es otorgar a los participantes herramientas para mejorar sus habilidades y permitir su desarrollo. Entendemos al desarrollo como “El esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que ella necesitará en el futuro” (Dolan, 2003, p.p. 119).

En base a la anterior definición, podemos resaltar los beneficios que conlleva el diseño de un programa de capacitación. En sintonía con los beneficios que trae aparejado la implementación del programa, Chiavenato (1999) sostiene que los objetivos que persigue la capacitación se basan en preparar a los trabajadores para las tareas que deben realizar en un futuro, otorgar desarrollo personal, entregando herramientas para las posiciones actuales, como también para posiciones futuras, mejorar el clima organizacional creando un ambiente más satisfactorio y que aumente la motivación.

En sintonía con los beneficios, Chiavenato (1999) establece, que la organización gana personal capacitado, motivado y alineado a los objetivos empresariales, previene

accidentes de trabajo y otorga herramientas para realizar de manera más eficiente las prácticas laborales. A su vez, es importante destacar, que la capacitación del personal, permite a la organización, mantenerse competitiva, Olea (1974) establece que la evolución de las tecnologías industriales como así también empresariales plantean la constante necesidad de capacitar al personal en nuevas técnicas.

En el caso de los beneficios para los empleados se basan en el desarrollo de carrera y las herramientas que adquieren para la resolución de problemas que permite aumentar la motivación y el sentimiento de desarrollo en su puesto de trabajo.

Respecto a los prejuicios que produce la deficiente implementación de las capacitaciones, sostenemos que para evitarlos, el programa de capacitación debe seguir con los pasos definidos por Maristany (2002) donde establece que existen 3 pasos para la eficiente administración de las capacitaciones, en primer lugar ubica al relevamiento de la información, en segundo lugar a la concreción del plan propiamente dicho y por último el relevamiento de los datos. Evitando de esta forma, los perjuicios que la deficiente administración del plan podría ocasionar.

Las capacitaciones, también poseen un beneficio monetario, que conlleva la competitividad de la empresa, ya que es importante destacar la recuperación financiera que aparea la capacitación: “La capacitación trae consigo una recuperación financiera para la empresa: cuando es positiva, la capacitación genera ganancias, pero cuando es negativa, produce perjuicios” (Chiavenato, 2011, p.p. 337).

2.2 Políticas de capacitación:

La definición de política de personal, según Groba (2015) nos lleva a entender que las políticas son un conjunto de decisiones estratégicas adoptadas por los directivos de la organización, formuladas de manera anticipada para establecer objetivos claros y señalar los medios para alcanzarlos. Esta conceptualización es fundamental para comprender el marco en el que se desarrollan las políticas de capacitación.

Adicionando a esta definición, Torres (2020) sostiene que las políticas de capacitación son documentos controlados que establecen un conjunto integral de lineamientos, directrices y reglas. Estas políticas actúan como marco orientador para la toma de decisiones en materia de formación, garantizando que todas las acciones relacionadas con la capacitación están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Al proporcionar un enfoque estructurado, las políticas de capacitación no solo fomentan el desarrollo profesional de los

trabajadores, sino que contribuyen a la creación de un ambiente laboral más eficiente y productivo.

La importancia del enfoque estructurado para el aprendizaje, que las políticas de capacitación establecen, proporciona un contexto esencial para la implementación y evaluación de un plan de capacitación. Esto se debe a que las políticas proporcionan un marco normativo que guía a las actividades de formación. Sin este marco, es probable que se carezca de coherencia y alineación con los objetivos organizacionales, lo que podría afectar negativamente a la efectividad de los programas de capacitación.

Por otro lado, la definición clara de políticas de capacitación favorece a la toma de decisiones informadas y fundamentadas por parte de los responsables. Al establecer directrices precisas, se garantiza que las inversiones en formación estén alineadas estratégicamente con las necesidades y objetivos de la organización, maximizando el impacto de dichas inversiones.

Finalmente, la delimitación de políticas claras, según Senge (2010) fomenta una cultura del aprendizaje organizacional. Este enfoque no solo beneficia a los empleados al proporcionarles oportunidades para su desarrollo profesional, sino que también crea un entorno en el que se valora el desarrollo y la innovación. Esto, a su vez, puede mejorar la retención del talento, ya que los colaboradores se sienten motivados y apoyados en un proceso de aprendizaje continuo. En otras palabras, un marco de políticas de capacitación bien definido, es fundamental para promover una cultura organizacional que valore el aprendizaje y desarrollo.

2.3 Aprendizaje organizacional:

La organización de estudio, como hemos nombrado, actualiza sus procesos a los nuevos requerimientos automotrices del mercado, en este contexto, el aprendizaje organizacional es un elemento esencial, ya que en palabras de Cortese (2007) constituye un elemento esencial para afirmar la cultura de las organizaciones y permite adaptarse a los mercados cada vez más competitivos e inestables.

Cortese (2007) sostiene que el aprendizaje organizacional es una herramienta para la preparación a los cambios del entorno, como así también, una herramienta para mejorar las capacidades individuales y colectivas. A su vez, Senge (2010) sostiene que las organizaciones que basan sus capacitaciones en el modelo del aprendizaje organizacional,

no solo aprenden más rápido, sino que poseen mayores herramientas para adaptarse a los cambios del entorno.

Peter Senge (2010) sostiene que el aprendizaje organizacional es un proceso de continuo crecimiento y adaptación que les permite a las organizaciones llegar a sus objetivos deseados. Senge destaca cinco disciplinas necesarias para lograrlo:

1- Dominio personal: donde los individuos deben estar en constante desarrollo y aprendizaje para que su crecimiento favorezca al crecimiento de la organización.

2- Modelos mentales: Se basa en desafiar las creencias subyacentes de cómo se percibe el mundo y cómo se toman decisiones.

3- Visión compartida: Se configura un sentido en común que inspira a los participantes de la organización a trabajar en equipo.

4- Aprendizaje en equipo: Promoviendo el diálogo y la colaboración entre sus participantes para configurar una inteligencia colectiva y resolver de manera más eficaz los problemas.

5- Pensamiento Sistémico: Entendiendo a la organización como un sistema interconectado, en lugar de elementos aislados.

En conclusión, el enfoque que utiliza Senge (2010) sobre el aprendizaje organizacional resalta la importancia de un desarrollo integral y continuo en las organizaciones para alcanzar sus objetivos empresariales. Estas cinco herramientas ofrecen un marco para cultivar una cultura organizacional que promueva la adaptación e innovación en un marco empresarial cada vez más dinámico. Al implementar estas disciplinas, las organizaciones mejoran su capacidad para resolver problemas y fomentan un entorno colaborativo, con empleados comprometidos y que puedan desarrollarse.

El aprendizaje organizacional, entonces, es un elemento esencial para garantizar la innovación, adaptarse a los cambios del mercado, permitirá desarrollar el talento y favorecerá a la eficacia. En una organización en constante cambio, adoptar este enfoque es un pilar fundamental.

Parte III: Detección de Necesidades de Capacitación y Diseño del programa de capacitación

Capítulo 3: Detección de necesidades de capacitación.

3.1 Detección de Necesidades de Capacitación. Presentación teórica:

Los autores William J. Rothwell y H. C. Kazanas (2019) abordan el análisis de la detección de las necesidades de capacitación como un paso crucial para elaborar un efectivo programa de capacitación. Se enfocan en un proceso que busca identificar las brechas entre el desempeño actual y el deseado. Ellos sostienen que existen dos primeros pasos claves para realizar el análisis:

1- Identificar el problema o oportunidad: Realizando un diagnóstico inicial y definir las necesidades, estableciendo si surgen como una nueva oportunidad o como un cambio del entorno empresarial.

2- Recopilar datos mediante distintas herramientas.

En la organización de estudio, para realizar la detección de necesidades de capacitación, se analizó los resultados de la auditoría I.S.O. /T.S. 16.949 (I.A.T.F.) correspondientes al primer semestre del año 2024 relacionados a la capacitación del área de calidad.

Blake (2000), en sintonía con el tema de estudio, sostiene que las auditorías son una excelente fuente de información para localizar las áreas con problemas en la organización y por consiguiente, las necesidades de capacitación para lograr, capacitar al personal, en el área específicamente problemática.

Así mismo se realizó una entrevista semiestructurada a la Coordinadora de Recursos Humanos y al Coordinador de Calidad de la organización, con el objetivo de recopilar información sobre la política de capacitación y extraer información que sume al análisis de la documentación.

3.2. Resultados del Análisis presentado.

William J. Rothwell y H. C. Kazanas (2019) sostienen que el siguiente paso para la elaboración de un programa de capacitación, es realizar el análisis de los datos. Establecen que se deben identificar las brechas entre la condición actual y la condición esperada. Por

último determinar cuáles necesidades son más críticas para abordar y cuáles tendrán mayor impacto en el desempeño organizacional.

Para elaborar el programa, se utilizaron distintas herramientas para recopilar datos sobre las necesidades de capacitación. La primera herramienta fue el análisis de la documentación existente en la organización. La empresa, como anteriormente nombramos, posee diversas auditorías obligatorias por la rama de actividad que alinean su funcionamiento a los impuestos por la casa matriz y a los clientes.

Al referirnos a auditorías obligatorias por rama de actividad, nos referimos a la norma I.S.O. / I.A.T.F. 16.949 , que es un estándar global para los sistemas de gestión de calidad en la industria automotriz. Respecto a las capacitaciones, la norma establece que el personal debe ser competente y debe estar debidamente capacitado para cumplir con los requisitos del cliente. En sintonía con la siguiente herramienta, la I.S.O. establece que las organizaciones deben determinar las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto o del servicio. A su vez, establece que los empleados deben ser conscientes de la importancia de su papel en el sistema de gestión de calidad.

Las recomendaciones de la norma I.S.O. 16.949 sugieren que las capacitaciones deben ser regulares y sistemáticas.

Mediante el análisis de la organización, podemos establecer que el área encargada de la calidad de los productos, es el área de Calidad.

Los resultados de la auditoría 2024 correspondiente al primer semestre, demuestran que el principal inconveniente fue la no conformidad con el punto de la de la norma 7.2 correspondiente a las capacitaciones de los integrantes anteriormente mencionados.

La no conformidad enfatiza que en la organización las capacitaciones se realizan de forma esporádicas y no planificadas. Los resultados de la auditoría correspondiente al primer semestre del año 2024, se enfocan en la necesidad de realizar un programa de capacitación en dicha área.

La entrevista a la coordinadora de Recursos Humanos (RR.HH. de ahora en adelante), nos permite comprender que el área de calidad posee capacitaciones esporádicas, pero no las suficientes para realizar sus tareas alineadas a la norma. A su vez, que si bien existen

competencias establecidas para esos puestos, son genéricas para todo el área y no específicas para cada puesto.

Según la información recopilada de la investigación de la organización, se elaboró una matriz con las capacitaciones existentes para los integrantes del área de calidad:

Area de Calidad Integrantes	Capacitaciones		
	Metodología 5S	8 Basicos de calidad	7 fundamentos de la seguridad
Coordinador de Calidad	x	x	x
Tecnico de Calidad	x	x	x
Ingeniero de calidad	x	x	x
Metrologo	x	x	x

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la investigación de la organización.

De esta matriz se desprende que los integrantes del área cuentan con capacitaciones generales que les permiten desempeñar eficazmente sus funciones. En la matriz presentada, las “X” indican las capacitaciones ya obtenidas. En particular, la metodología “5S”, se enfoca en optimizar el entorno laboral, garantizando el orden y la organización del espacio de trabajo. Asimismo, los “8 Básicos de Calidad” constituyen fundamentos esenciales que apoyan a las organizaciones en la mejora continua de sus procesos. Por último, los “7 fundamentos de la seguridad” se refieren a principios clave que contribuyen a mantener un entorno laboral seguro. De la entrevista con el Coordinador de Calidad, podemos mencionar los puntos en los que cada integrante del área debe reforzar sus conocimientos para que se encuentren alineados a la norma.

3.3 Conclusiones:

Del análisis de las fuentes, podemos destacar que la organización posee un sector específico para garantizar la calidad de los productos, es decir, el área de calidad, el cual tuvo una no conformidad en la auditoría de la norma I.S.O./ I.A.T.F. 16.949 correspondiente al primer semestre del año 2024 referida a la ausencia de capacitaciones que garanticen la calidad de los productos. La norma, no establece específicamente las capacitaciones obligatorias para cada puesto, por el contrario, espera que la organización garantice que el personal que integra el área de calidad cuente con las capacitaciones necesarias para desarrollar sus tareas garantizando la excelencia en sus productos.

Entendiendo que la no conformidad se basó en la ausencia de capacitaciones, elaboraremos un programa de capacitación para el área anteriormente nombrada.

A su vez, la organización, según la información recopilada de la entrevista a la Coordinadora de RR.HH., posee una metodología de capacitación a la que denominan “70-20-10”. El 70% de las capacitaciones las deben realizar en la misma organización realizando sus tareas, el 20% las deben tener con su supervisor inmediato y el 10% deben ser externas a la organización. Nos basaremos en esta premisa para poder planificar las capacitaciones.

Capítulo 4: Diseño del Programa de capacitación.

4.1 Presentación del Programa. Objetivos.

Chiavenato (2007) sostiene que la capacitación debe cumplir un proceso que comienza con detección de las necesidades de formación, seguido de la definición de la estrategia de capacitación y, finalmente, la implementación de acciones concretas.

En línea con esto, Alles (2019) afirma que el diseño es un elemento clave para la efectividad del plan de capacitación. A su vez, debe estar en consonancia con la cultura, la estrategia y los objetivos de la organización.

En base a esto, el objetivo del programa se enfoca en mejorar los resultados de la auditoría semestral correspondiente al primer semestre del año 2024, aumentando los conocimientos de cada personal del área de calidad para que posean las calificaciones necesarias para aprobar la auditoría de la norma.

De la entrevista al Coordinador de Calidad, podemos definir los siguientes objetivos para las capacitaciones de cada integrante del equipo. Para el Coordinador, capacitarse en herramientas blandas que le permitan desarrollar su liderazgo y su comunicación con el equipo. Para el metrologo del equipo, el objetivo es incrementar sus conocimientos en tolerancias geométricas. En el caso del Ingeniero de calidad, en resolución de problemas frente a los clientes y por último, para el técnico de calidad, capacitaciones en soldadura, para que posea los conocimientos necesarios para poder controlar el producto.

El programa se dividirá en cuatro partes, donde cada apartado se enfocará en capacitaciones para cada integrante del equipo.

4.2 Diseño, planificación de actividades y cronogramas:

Como hemos nombrado con anterioridad, Chiavenato (2011) establece que el proceso de capacitación cuenta con 4 etapas, una vez detectadas las necesidades, se debe elaborar un programa de capacitación que pueda atenderlas para luego poder implementar el programa.

Las necesidades de capacitación, en el marco de la auditoría I.S.O. /I.A.T.F. 16.949, deben centrarse en las cualificaciones que cada miembro del área de calidad debe poseer para asegurar el éxito en la auditoría y garantizar el cumplimiento de los requisitos necesarios para la certificación. Para que esto suceda, proponemos crear un programa estableciendo

los objetivos específicos de cada integrante del área, con las capacitaciones necesarias para alinearse a los requisitos de la norma y a su vez, cumplir con la política de capacitación de la organización. A su vez, proponemos abrir la inscripción a las capacitaciones para todas las personas interesadas en participar y mejorar sus competencias. Para el caso de las capacitaciones que se dan de manera interna, se buscó que las mismas no sean tan abarcativas sobre la jornada normal y habitual de los integrantes, por ese motivo, una misma capacitación se dará en distintas jornadas. El programa ha sido diseñado para el mes de noviembre del año 2024, teniendo en cuenta que el periodo vacacional de la organización comienza en diciembre y ,por lo tanto, la planta cerrará. En consecuencia, los esfuerzos del área se centrarán en concluir el año de manera efectiva, al igual que todas las áreas de la empresa.

Programa de capacitación para el área de calidad basado en la norma I.S.O./I.A.T.F. 16.949:

Programa: “Norma I.S.O./I.A.T.F. 16.949”

Objetivo General: Los integrantes del área deben tener los conocimientos necesarios sobre la norma I.S.O./I.A.T.F. 16.949. Las capacitaciones, deberán ayudar al equipo a cumplir con los requisitos de la norma y mejorar el desempeño general de la calidad en la organización.

Capacitación: “Alineación y Estandarización según la norma I.S.O./I.A.T.F. 16.949”

Contenido: Estándares de calidad, estructura de la norma y principios generales.

Esta capacitación es de carácter obligatorio.

Destinatarios: Coordinador de Calidad, Técnico de Calidad, Metrologo e Ingeniero de calidad.

Instructor: Auditor interno I.S.O. 16.949.

Lugar: Virtual.

Horario: Todos los martes de noviembre, de 8am a 10am, dando un total de 8 horas.

Recursos adicionales: Agendar la reunión en la agenda de la instructora por mail y reservar la sala de reuniones.

Gastos adicionales: No.

Capacitación: “Documentación y Registro”

Contenido: Requisitos de documentación y gestión de registros según la norma I.S.O./I.A.T.F. 16.94

Esta capacitación es de carácter obligatorio.

Destinatarios: Coordinador de Calidad, Técnico de Calidad, Metrologo e Ingeniero de Calidad

Instructor: Auditor interno I.S.O./I.A.T.F. 16.949

Lugar: Virtual.

Horario: Dos martes de noviembre, de 11 hs a 12 hs. Dando un total de 2 horas.

Recursos adicionales: Agendar la reunión en la agenda de la instructora por mail y reservar la sala de reuniones.

Gastos adicionales: No.

- **Capacitación “Control de Calidad: Prevención y Mejora”**

Objetivo general: Otorgar herramientas que permitan evitar desviaciones a la norma y posibles reclamos de clientes.

Capacitación: “Gestión de reclamos y no conformes”

Contenido: Proceso de manejo de reclamos por incidentes en piezas, análisis de causas y gestión de no conformidades.

Esta capacitación es de carácter obligatorio.

Destinatario: Coordinador de Calidad, Ingeniero de Calidad.

Instructor: Coordinador de calidad

Lugar: In Company.

Horario: 01/11/2024 de 8hs a 12hs.

Recursos adicionales: Reservar la sala de reuniones y agendar la reunión por mail de todos los integrantes. Firmar una planilla de capacitación con la fecha de validación de los conocimientos por requisito de auditoría.

Gastos adicionales: No.

Capacitación “Auditorías Internas”

Contenido: Formas de detección tempranas de no conformidades y oportunidades de mejora.

Esta capacitación es de carácter obligatorio.

Destinatarios: Coordinador del área de calidad, Ingeniero de Calidad

Instructor: Auditor interno I.S.O. / I.A.T.F. 16.949

Lugar: Virtual.

Horario: Todos los martes de noviembre, de 10 hs a 11 hs, dando un total de 4 horas.

Recursos adicionales: Agendar la reunión en la agenda de la instructora por mail y reservar la sala de reuniones.

Gastos adicionales: No.

Capacitación: “Inspección y control de soldaduras”

Contenido: Normas de calidad para soldadura, técnicas de inspección visual y pruebas no destructivas.

Esta capacitación es de carácter obligatorio.

Destinatario: Técnico de Calidad.

Instructor: Técnico de Calidad de la planta de Córdoba.

Lugar: Planta Quilmes.

Horario: Del 27/11/2024 al 29/11/2024.

Recursos adicionales: Coordinar los vuelos y el alojamiento del Técnico de Calidad de Córdoba durante su visita a la planta de Quilmes.

Gastos adicionales: Vuelos: 80.000\$ - Alojamiento + Gastos adicionales: 1.500.000\$

- **Capacitaciones sobre técnicas específicas del área:**

Objetivo general: Proporcionar herramientas y técnicas que aseguren el cumplimiento de los requisitos del cliente, evitando desviaciones de las normas.

Capacitación: “Comunicación efectiva y liderazgo”:

Contenido: Habilidades de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.

Esta capacitación es de carácter obligatorio.

Destinatarios: Coordinador de Calidad.

Instructor: “Educacion IT”

Lugar: Virtual.

Horario: Miércoles y viernes de 14 hs. a 16 hs. (Inicia: 13/11/2024 finaliza: 22/11/2024)

Recursos adicionales: Dar de alta al proveedor con el área correspondiente.

Gastos adicionales: \$64.734.

Capacitación: “Técnicas de soldadura”

Contenido: Métodos utilizados en la industria, incluyendo MIG, TIG y soldadura por arco.

Esta capacitación es de carácter obligatorio.

Destinatario: Coordinador de calidad, Técnico de Calidad.

Instructor: Especialista en soldadura del área de Ingeniería de la organización.

Lugar: In Company - Piso de trabajo

Horario: Dos miércoles de diciembre de 8hs a 10hs.

Recursos adicionales: Reservar la agenda del especialista en soldadura por mail previa autorización del Coordinador de Ingeniería. Firmar una planilla de capacitación, con la fecha de la validación de los conocimientos por requerimiento de la norma.

Gastos adicionales: No

Capacitación: “Principios de Tolerancias Geométricas (GD&T)”

Contenido: Comprender cómo aplicar los principios de las tolerancias geométricas en la elaboración de las autopartes.

Esta capacitación es de carácter obligatorio.

Destinatario: Coordinador de área de Calidad, Metrologo.

Instructor: Auditor interno I.S.O/I.A.T.F 16.949

Lugar: Virtual.

Horario: 18/11/2024, de 9hs a 12 hs.

Recursos adicionales: Reservar la sala de reuniones y agendar la reunión por mail de todos los integrantes. Firmar una planilla de capacitación con la fecha de validación de los conocimientos por requisito de auditoría.

Gastos adicionales: No.

Capacitación: “Instrumentos de Medición”

Contenido: Uso y calibración de instrumentos de medición.

Esta capacitación es de carácter obligatorio.

Destinatario: Coordinador de Calidad, Metrologo.

Instructor: Metrologo Brasil

Lugar: Virtual.

Horario: 7/11/2024 durante de 9hs a 12hs.

Recursos adicionales: Reservar la sala de reuniones y agendar la reunión por mail de todos los integrantes. Firmar una planilla de capacitación con la fecha de validación de los conocimientos por requisito de auditoría.

Gastos adicionales: No.

Capacitación: “Auditorías a proveedores” Técnicas para realizar auditorías a proveedores, planificación y acciones correctivas.

Contenido: Herramientas para garantizar que los clientes cumplan con los requerimientos específicos de la norma I.S.O/I.A.T.F. 16.949

Esta capacitación es de carácter obligatorio.

Destinatario: Coordinador de Calidad, Ingeniero de Calidad.

Instructor: Auditor interno I.S.O/I.A.T.F. 16.949

Lugar: Virtual.

Horario: 1/11/2024 de 8 a 12hs.

Recursos adicionales: Reservar la sala de reuniones y agendar la reunión por mail de todos los integrantes. Firmar una planilla de capacitación con la fecha de validación de los conocimientos por requisito de auditoría.

Gastos adicionales: No.

Con el fin de facilitar la comprensión de las capacitaciones, se ha elaborado un cronograma que presenta de manera clara y estructurada el calendario de formación. Este cuadro permite visualizar fácilmente las fechas y los temas de las capacitaciones programadas, optimizando la planificación y seguimiento de las actividades:

Capacitación/Curso	Horas estimadas de capacitación	DIAS HABILES NOVIEMBRE												Lugar	destinatario												
		01/11/2024	04/11/2024	05/11/2024	06/11/2024	07/11/2024	08/11/2024	11/11/2024	12/11/2024	13/11/2024	14/11/2024	15/11/2024	18/11/2024			19/11/2024	20/11/2024	21/11/2024	22/11/2024	25/11/2024	26/11/2024	27/11/2024	28/11/2024	29/11/2024			
Capacitaciones generales de la norma.																											
"Estándares de calidad, estructura de la norma y principios"	8			X				X					X					X								Virtual	Coordinador de Calidad, Técnico de Calidad, Metrologo e Ingeniero.
"Documentación y registro"	2			X				X					X													Virtual	Coordinador de Calidad, Técnico de Calidad, Metrologo e Ingeniero.
Control de Calidad: Prevencion y Mejoras.																											
"Gestion de reclamos y no conformes"	4	X																								In company	Coordinador de Calidad, Ingeniero de Calidad.
"Auditorias Internas"	4			X								X						X							Virtual	Coordinador de Calidad, Ingeniero de Calidad.	
"Inspeccion de soldaduras"	12																	X	X	X					In company	Tecnico de Calidad.	
Capacitaciones especificas del area.																											
"Comunicación efectiva y liderazgo"	8										X							X								Virtual	Coordinador de Calidad.
"Técnicas de Soldadura"	4				X						X															In company	Coordinador de Calidad, Técnico de Calidad.
"Principios de tolerancias Geometricas"	3													X												Virtual - externo	Coordinador de Calidad, Metrologo.
"Instrumentos de medicion"	3													X												Virtual	Coordinador de Calidad, Metrologo.
"Auditorias a proveedores"	4																									Virtual	Coordinador de Calidad, Ingeniero de Calidad.
Total de horas:	52																										
Total de capacitaciones externas	1																										
Total de capacitaciones virtuales	6																										
Total de capacitaciones In company	3																										

4.3 Herramientas para la evaluación de los resultados

La etapa final del proceso de capacitación, según Chiavenato (2011) es la evaluación de los resultados obtenidos, cuyo objetivo es analizar el rendimiento de la inversión realizada. En esta etapa “se valora la eficacia del programa de capacitación” (Gomez, Balkin, Cardy, 2008). Los autores, a su vez, sostienen que existen dos tipos de valoración de la eficacia: de forma monetaria o no monetaria. A su vez, resaltan, independientemente de cómo se valoran, el objetivo principal de esta etapa, es responder a las necesidades de capacitación que posea la organización. En el caso de la organización de estudio, la norma auditada, posee su propia obligatoriedad en la evaluación de los resultados, pero no indica cómo deben ser evaluados los resultados.

La organización, según la información recopilada, no posee incluido en el proceso de capacitación, la evaluación de los resultados propiamente dicha. A partir de esto, proponemos realizar dos modelos de evaluación de la eficacia, el primer modelo de evaluación, es un formulario que permita conocer el grado de satisfacción de los participantes (ver ANEXO II). El segundo modelo, se dará luego de tres meses de transcurrida la capacitación, que será realizado por el supervisor inmediato, que permitirá detectar si las necesidades fueron cubiertas o no, oportunidades nuevas de capacitación y concordancia de las mismas con la norma. (ver ANEXO III).

Reflexiones finales:

La norma I.S.O/I.A.T.F. 16.949, es una de las tantas normas que regula el accionar de la organización. La misma, se ve atravesada por diversas auditorías, como lo son la I.S.O 14.001 y una auditoría interna que controla desde la casa matriz el funcionamiento de la organización. En este contexto, la capacitación es un elemento crucial para determinar el correcto resultado de todas las auditorías. La justificación de esta afirmación se da por la propia naturaleza de la organización: la fabricación de sistemas de escape para vehículos 0 KM. Es constante la actualización de procesos de producción, ya que mientras nuevos vehículos se lanzan al mercado, otros tantos dejan de fabricarse.

Según la investigación realizada para elaborar el programa, la organización presta particular atención a las capacitaciones, pero las mismas no son planificadas sino son ejecutadas de forma esporádica, por lo cual, tienen a resultar en “no conformidades” que devienen en un gran gasto de recursos. La propuesta, para próximos trabajos, es diseñar una forma de estructurar el proceso de capacitación. Definiendo etapas claras, con la formulación de documentos que garanticen que las etapas se cumplan de forma correcta, llevará a evitar en un futuro nuevas no conformidades en esta auditoría, como en otras. Retomando las 4 etapas que propone Chiavenato (2011) en donde el primer paso es la detección de necesidades, la segunda la elaboración del programa, luego la implementación y por último la evaluación, es recomendable documentar cada desarrollo con un formulario específico que garantice la formalidad del proceso.

Por otro lado, proponemos sistematizar las capacitaciones de la norma I.S.O/I.A.T.F. 16.949. Es necesario, incluir en el plan anual de capacitación de todos los años, capacitaciones generales sobre la norma, ya que es un requisito para la certificación de la misma, que estos conocimientos sean reafirmados todos los años.

A su vez, a través de esta investigación, logramos identificar un proceso crucial en la capacitación, que es la etapa de la evaluación, etapa que no es implementada en la organización. Es esencial que dicho proceso, con los respectivos formularios propuestos, sean implementados en el resto de las capacitaciones para formalizar dicho proceso y evitar desviaciones en las capacitaciones.

En conclusión, el presente programa se encuentra alineado a los estándares pedidos por la norma, por lo cual, implementarlo conlleva la rectificación de la no conformidad pero

afirmamos, que utilizar el proceso de análisis que llevó la elaboración de este programa, en distintos programas de capacitación de la empresa, garantizará una mejora en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Bibliografía:

Alles, M (2015) “*Dirección Estratégica de RRHH*” Editorial Granica.

Alles, M.(2019). “*Formación, Capacitación, Desarrollo*” Buenos Aires. Ed. Granica.

Blake, O. J. (2000). “*Necesidades de Capacitación. Origen, detección y análisis*”. Buenos Aires: Editorial Macchi.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*”. CABA: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007) “*Administración de Recursos Humanos*” Octava Edición. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011) “*Gestión del Talento Humano*”. (9ª. Ed.) Bogotá Ed. Mc Graw Hill.

Convenio Colectivo de Trabajo “*SMATA-EMPRESA*” Art 54.

Convenio Colectivo de Trabajo “*ASIMRA: Asociación de supervisores de la Industria Metalmeccánica de la República Argentina*” Art 8.

Cortese H. (2007) “*Coaching & aprendizaje Organizacional*” Buenos Aires.

Dolan M. (2003) “*Formación y Desarrollo, en: La gestión de los recursos humanos*” Cap 6, McGraw Hill, España.

Gomez, Balkin, Cardy (2008) “*Gestión de Recursos Humanos*” 5ta edición. Pearson Educación. S.A. Madrid.

Groba L. (2015) “*Lecturas sobre Administración de Personal*” Ediciones Macchi S.A. Córdoba.

IATF.(2020).”*About–International Automotive Task*” Force.

<https://www.iatfglobaloversight.org/iatf-169492016/about/>

Ley 19.587 (1972) “*Ley de Seguridad e Higiene*” 1972 Bs. As.

Maristany, J. (2002). “*Administración de capacitación*”. En J. Maristany, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 306-315). Buenos Aires: Pearson.

Mejia L. Balkin D. Cardy R. (2008) “*Gestión de Recursos Humanos*” (5ta edic.) Pearson Educación, S. A. Madrid.

Navarro (2009). “*La entrevista: el antes, el durante y el después*”. En La voz de los otros. El uso de la entrevista en la investigación social. Meo, A. y A. Navarro. Buenos Aires: Oicom System.

Olea I. (1974) “*La formación y selección de personal en la empresa*” Ed Bilbao.

Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8a. Ed Prentice Hall. México.

Rodríguez, M (2005). *Administración de la Capacitación*. México.

Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2019). *Mastering the instructional design process: A systematic approach*. Berrett-Koehler Publishers.

Scngcr, Peter (2010), *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. - 2J ed. 10J reimp. - Buenos Aires: Granica.

Sautu R. (2005) “*Todo es Teoría: Objetivos y métodos de investigación*”. - la ed. - Buenos Aires : Lumiere, 2005.

Silva R. (2011) “*Detección de necesidades de capacitación*” Quito: Editorial IAEN, 2011.

Torres M. (2020) “*Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*” Primera Edición Digital. Panorama Editorial.

Vasilachis de Gialdino I. (2006) “*Estrategias de Investigación Cualitativa*” Ed. Gedisa. Barcelona.-

Anexos:

Anexo I: Guía de entrevistas.

Consentimiento Informado:

Mi nombre es Giselle Ortiz, estudiante de la carrera de Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, me encuentro trabajando en la redacción de mi trabajo integrador final para obtener el título de licenciada en relaciones del trabajo. Mi trabajo se propone diseñar un Programa de Intervención en una empresa autopartista de la provincia de Buenos Aires. Es por ello que la contacto a fin de hacerle llegar la guía de entrevista, en la que detalló las preguntas que le realizaré en la virtual. La fecha de la misma la acordaremos en los próximos días.

Las respuestas a las preguntas son anónimas, es decir, nadie tendrá acceso a los datos de identificación de la persona que responde, ni a los audios grabados. Solamente seré yo quien procese dicha información. Usted puede negarse a responder alguna de las preguntas o detenerse en el momento que considere oportuno.

Agradezco la predisposición y el tiempo que le está brindando para que pueda avanzar en la elaboración de mi trabajo.

Título de mi T.I.F.: *“Programa de capacitación basado en la auditoría de norma I.S.O. / I.A.T.F. 16.949 de una organización autopartista la Ciudad de Quilmes, Provincia de Buenos Aires”*

Directora: Cecilia Bacchetta.

Correo electrónico: gestionycapacitacion3@gmail.com

Contenido de la entrevista a la coordinadora de Recursos Humanos.

1- Presentación:

- ¿Cual es tu puesto en la organización? ¿Hace cuánto te encuentras trabajando allí?

2- Contexto:

- ¿Cuál es la visión de la organización respecto a la capacitación y al desarrollo del personal?
- ¿Hay algún programa de capacitación? En caso de que la respuesta sea afirmativa. ¿Se aplica en su totalidad?

3- Contenido de las capacitaciones:

-¿De que se trata la auditoría de la norma I.S.O. 16.949? ¿Es una auditoría que interpela a toda la organización?”

-¿Cómo calificas el resultado de las auditorías en términos de cumplimiento de los requisitos de capacitación de la norma I.S.O. 16.949?

-¿Hubo alguna no conformidad o hallazgo relacionado con la capacitación durante la auditoría?

-En caso de que la respuesta sea afirmativa- ¿En qué se basó la no conformidad?

- ¿La norma establece capacitaciones específicas para las áreas? En caso de que no lo establezca: ¿Evalúan qué capacitaciones deben realizarse? ¿Cómo lo hacen?

4- Eficacia de la capacitación:

- ¿Miden la eficacia de los programas de capacitación? ¿Como?.

5- Conclusión:

- ¿Hay algún aspecto de la capacitación que no hayamos cubierto y te gustaría comentar?

Contenido de la entrevista al Coordinador de Calidad

1- Presentación:

- ¿Cual es tu puesto en la organización? ¿Hace cuánto te encuentras trabajando allí?

Objetivo: Que el entrevistado pueda presentarse.

2- Contenido de las capacitaciones:

-¿De que se trata la auditoría de la norma I.S.O. 16.949?

-¿Cómo calificas el resultado de las auditorías en términos de cumplimiento de los requisitos de capacitación de la norma I.S.O. 16.949?

- ¿La norma establece capacitaciones específicas para las áreas? En caso de que no lo establezca: ¿Evalúan qué capacitaciones deben realizarse? ¿Cómo lo hacen?

- Con base en las necesidades actuales del área, ¿qué capacitaciones considera que deberían recibir los miembros del equipo para mejorar el resultado de la auditoría?.

3- Conclusión:

- ¿Hay algún aspecto de la capacitación que no hayamos cubierto y te gustaría comentar?

