

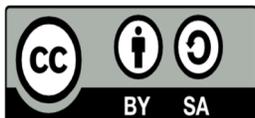
Pisano, Evelyn Cecilia

“Plan de capacitación para el sector de operaciones de una planta de lubricantes, 2019”

2019

*Instituto: Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución – compartir igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

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

Cita recomendada:

Pisano, E.C. (2019) *Plan de capacitación para el sector de operaciones de una planta de lubricantes, 2019* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>



INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

**“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL SECTOR DE
OPERACIONES DE UNA PLANTA DE LUBRICANTES, 2019”**

PRESENTADA POR

EVELYN CECILIA PISANO

DIRECTOR: LIC. ESTEBAN CÓRDOBA

Trabajo final para obtener el título de licenciada en Relaciones del Trabajo

Fecha: noviembre de 2019

Índice General

Resumen	2
Parte 1: Diagnóstico Organizacional e Identificación de Necesidades de Capacitación ...	3
Introducción	
Metodología	5
Capítulo I: Estado del Arte y Contexto Conceptual.....	6
1.1 Capacitación por competencias.....	7
1.2 Modelo de aprendizaje 70:20:10.....	8
1.3 Evaluaciones en el proceso de aprendizaje.....	8
1.4 Necesidades de capacitación para la investigación diagnostica	13
Capítulo II: Detección de Necesidades de Capacitación	16
2.1 Deteccion de necesidades de capacitación. Sector de operciones – Planta de Lubricantes	7
2.2 Resultados Obtenidos	21
2.3 Conclusión de la investigación diagnóstica.....	22
Parte 2: Propuesta de Plan Continuo de Capacitación	25
Capítulo III: Agrupamiento de Necesidades. Matriz de competencia.....	26
4.1 Definición del mapa de competencias.....	27
4.2 Identificar gaps iniciales para definir capacitación	37
Capítulo IV: Programación y ejecución de las capacitaciones.....	40
5.1 Etapas del proceso	37
Capítulo V: Estimación de costos y detalle curricular.....	43
Capítulo VI: Evaluaciones.....	47
6.1 Evaluaciones del proceso de aprendizaje	48
Capítulo VII: Conclusiones.....	70
Bibliografía.....	75
7.1 Consentimiento Informado.....	76

Plan de Capacitación para el Sector de Operaciones de una Planta de Lubricantes 2019

Evelyn Cecilia Pisano

Arturo Jauretche National University

Resumen:

El presente trabajo de capacitación para alcanzar el título de Licenciada en Relaciones Laborales propone un plan de capacitación continuo para los operadores de una planta de lubricantes por medio del abordaje de la gestión por competencias. Inscribiremos nuestro enfoque de estudio dentro del paradigma cualitativo, dado que nos basaremos principalmente en la recolección de datos sin medición numérica. Con este propósito se describirá una metodología que permitirá gestionar el aprendizaje de manera sostenida, independientemente de la persona que lo ejecuté.

Palabras clave: capacitación – entrenamiento - continuo - gestión - competencias

Training Plan for The Operating Sector of Lubricant Plant 2019

Evelyn Cecilia Pisano

Arturo Jauretche National University

Summary:

The present training work to achieve the title of Bachelor in Labor Relations proposes a continuous training plan for the operations sector of a lubricant plant by means of the management approach by competencies. We will inscribe our study approach within the qualitative paradigm, since we will mainly rely on data collection without numerical measurement. For this purpose, a methodology that will allow managing knowledge in a sustained manner, independently of the person who executed it, will be described.

Key Words: training - learning - continuous - management - competences

Área temática: Administración de Personal – Capacitación

Parte 1

Diagnóstico Organizacional e Identificación de Necesidades de
Capacitación.

Introducción

La formación se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, el hecho de contar con un proceso continuo y sostenido de formación es la clave para que las personas que forman parte de las organizaciones respondan de manera adecuada ante los cambios.

Un concepto muy utilizado en el área de capacitación es el de competencias. Este concepto surge a fines de la década de los sesenta, como respuesta a la búsqueda de una técnica para mejorar la coordinación entre los sistemas de educación y las necesidades concretas del mundo laboral. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión, y la organización de los sistemas productivos. (Mertens, 1996).

El enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. (De Sousa, 2001)

Existen dos grandes modelos o teorías en torno a la Gestión por Competencias. Por un lado, encontramos el modelo del management que tiene como objetivo alinear a las personas con los objetivos organizacionales, basado en la Teoría de David McClelland. Por otro lado, un modelo que pone el foco en el individuo, mediante la certificación de capacidades individuales de niveles operativos, basados en las Normas de la OIT sobre competencias laborales.

El fundamento para esto es que en las organizaciones no hay otra forma de hacer tangible el aprendizaje permanente sino es a través del abordaje de la gestión, y dentro de éste, la capacitación por competencias. De esta manera, se dirige y gestiona el aprendizaje hacia aquello que agrega valor para la organización y las personas, lo que, por otra parte, le da sentido a la Gestión por Competencias como elemento estratégico, y no sólo como una herramienta práctica.

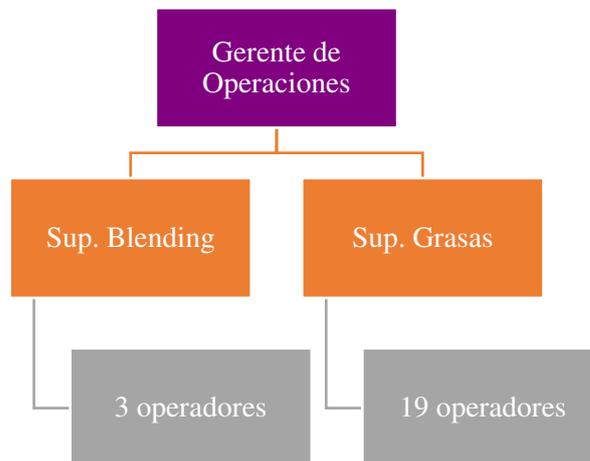
En nuestra consideración nos parece poco asertivo considerar ambas teorías por separado, dado que el hecho de alinear a las personas con los objetivos de la organización sin tener en cuenta el aprendizaje permanente sería inacabado en términos de un desarrollo eficiente.

Este concepto, aplicado a la gestión de los Recursos Humanos puede entregar respuestas efectivas a la problemática de cambios, buscando determinar qué conocimientos, conductas y habilidades se necesitan para desempeñar de forma exitosa cada cargo dentro de la organización. (Zapata, 2001)

La empresa en la cual desarrollaremos nuestro plan de capacitación es un Join Venture entre el Grupo Shell (50%) y el Grupo Cosan (50%). Se estableció en Brasil en el 2011, y a partir de octubre de 2018, está presente también en Argentina. Cuenta con una dotación de más de 29mil empleados. Sus principales negocios son: la refinación y distribución de combustibles y lubricantes, la exportación y venta de azúcar y etanol y producción de bioenergía. Su expansión en Argentina le permitió ampliar su portafolio de negocios, sumando así: una refinería, una planta de lubricantes y más de 690 estaciones de servicio.

La principal actividad de la planta estudiada es el procesamiento de bases lubricantes provenientes de los procesos de refinación del petróleo crudo. Actualmente produce 200 tipos de lubricantes diferentes que son utilizados principalmente por industrias: agrícolas, metalúrgicas, navieras, mineras y concesionarios de automóviles y fabricantes. Vende sus productos en más de 120 países y es líder en el mercado.

La planta tiene una dotación total de 92 empleados de los cuales 22 pertenecen al sector de operaciones. A continuación, se presenta el organigrama con el objetivo de clarificar su estructura:



Metodología

Inscribiremos nuestro enfoque de estudio dentro del paradigma cualitativo descriptivo, dado que nos basaremos principalmente en la recolección de datos sin medición numérica. Puesto que se requiere la recolección de información en forma sistemática, válida y confiable, procederemos a aplicar entrevistas en profundidad para poder realizar la detección de necesidades de capacitación y utilizaremos además las descripciones de puesto de los empleados del sector estudiado para identificar las competencias de cada puesto. Las entrevistas fueron grabadas digitalmente, con autorización previa observando el principio de confidencialidad (Hernández Sampieri, 2010). En cuanto a la realización del marco teórico utilizaremos conceptos que surgirán del relevamiento documental de la bibliografía. Por último, para todas las técnicas mencionadas se tendrá presente el consentimiento informado de los participantes durante el transcurso total del trabajo de relevamiento, análisis y divulgación, manteniéndose el anonimato de estos.

Capítulo I

Estado del Arte y Contexto Conceptual

1.1 Capacitación por Competencias.

La capacitación nos asegura que nuestro personal tenga el conocimiento, las habilidades y el comportamiento necesario para trabajar de manera segura y eficiente. Mantener, sustentar y mejorar las capacidades de los empleados, para desempeñar y cumplir con los requisitos de su puesto de trabajo debe ser prioridad para las organizaciones actuales. Entre las definiciones más actuales del término capacitación podemos mencionar las siguientes:

- (Siliceo Alfonso, 2004), “actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización”
- (Grados, 2001) quien menciona que la capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.
- (García, 2014) nos menciona que los programas de capacitación son un instrumento de planificación que permite al instructor establecer el conjunto de actividades, estrategias didácticas, criterios de evaluación, tiempo y recursos implicados en el desarrollo del curso.

Siguiendo las conceptualizaciones anteriormente mencionadas podemos decir que los programas de formación deben dejar de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades de las áreas, procesos o personas, es decir, deben estar enfocados en desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso. Pero ¿qué se entiende por competencia? Autores como (Marta Alles 2005: 19), definen al concepto de competencia como: “una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa”. (Spencer y Spencer 1993: 9), las definen como: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”

Un aspecto central que podemos destacar del conjunto de las definiciones y de los artículos publicados respecto al tema es que este concepto ha cobrado gran relevancia en la última década. El elemento común del concepto de competencia se encuentra estrechamente relacionadas al comportamiento laboral de la persona y al objetivo de alcanzar un determinado desempeño fijado por la organización.

Desde la perspectiva de las competencias laborales se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo.

1.2 Modelo de Aprendizaje 70:20:10

El modelo de aprendizaje 70:20:10 se propone como una alternativa a las nuevas demandas en términos de capacitación de personal. Este modelo afirma que el aprendizaje más efectivo se produce cuando la persona dedica el 10 % de su tiempo a cursos de formación presenciales, el 20 % a aprender de otras personas como compañeros, miembros de un equipo, mentores u otros profesionales y el 70 % del tiempo, trabajando (experiencia).

- El 10% (educación), se refiere al aprendizaje presencial u online. Por ejemplo, capacitaciones presenciales en aula o formato online.
- El 20% (exposición), ofrece la oportunidad para que los empleados que están aprendiendo y otros con mayor experiencia trabajen juntos. Es importante en este sentido que la exposición no presuponga una carga de trabajo adicional considerable a la persona que enseña.
- En el 70% (la experiencia), se basa en que las actividades que forman parte del plan de capacitación aporten un valor real a la empresa. Por ejemplo, proyectos que se estén ejecutando y que permitan adquirir las habilidades o conocimientos que se estén buscando, mentorías internas entre compañeros, etc.

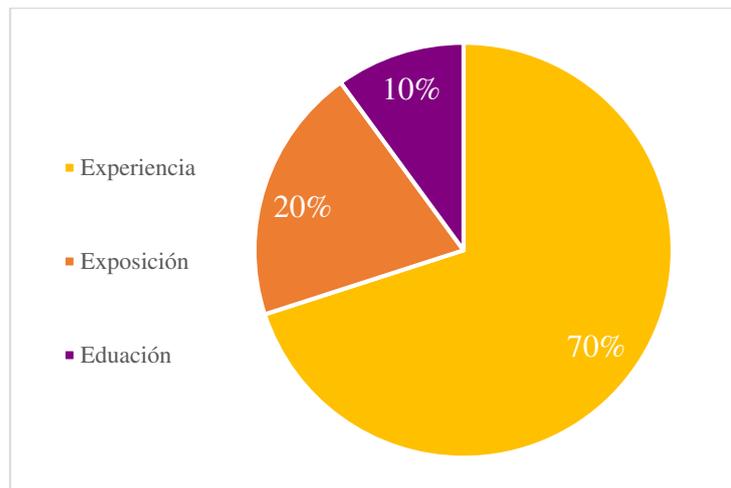


GRAFICO: Modelo de Aprendizaje 70:20:10. Fuente: elaboración propia. Basada en (Daniel Colombo)

Daniel Colombo en su artículo Felicidad Laboral nos menciona que hay 5 (cinco) roles muy definidos para implementar el modelo mencionado. A continuación, brindaremos un breve resumen de cada uno.

- **El detective:** se relaciona directamente con los líderes de la empresa para conocer los objetivos y necesidades. Analiza los procesos dividiéndolos en tareas y pasos individuales para identificar como se podrían mejorar. Establece un orden de prioridades para la resolución de problemas encontrados y limita el alcance del programa.
- **El arquitecto.** Es quien diseña el programa de aprendizaje en función de los objetivos planteados. Planifica que se realizará y en qué momento, establece indicadores, herramientas y plataformas que le permitan ejecutar el plan de capacitación eficientemente.
- **El constructor.** Lleva adelante las herramientas que se hayan decidido implementar en el programa de formación. Sus construcciones necesitan combinar el aprendizaje formal con lo informal, y sumarle la cuota del 70% del trabajo diario.
- **El transformador.** Integra a la cultura empresarial. Trabaja junto a los gerentes y líderes de cada área para asegurarse de implantar el modelo eficazmente, y construye

puentes para superar las diferencias que seguramente aparecerán. Mide resultados; arma una red de apoyo y de monitoreo permanente.

- **El controlador.** Es quien da seguimiento y mide los resultados concretos del programa de aprendizaje basado en 70:20:10. Prepara informes y conclusiones, mide la satisfacción, el retorno de la inversión, incluyendo qué cosas nuevas los empleados han llevado a su 70% del tiempo.

1.3 Evaluaciones en el Proceso de Aprendizaje

El conjunto de evaluaciones que forman parte del proceso de capacitación por medio del abordaje de la gestión de competencias tiene como principal característica ser la evidencia física y formal del resultado del proceso. Debemos asegurarnos de que las evaluaciones sean adecuadas para el propósito, es decir, cumplan con los objetivos de aprendizaje y reflejen los criterios de desempeño de desarrollo de competencias y aseguramiento. Siguiendo a Trosino (2007), podemos decir que: a) la evaluación es un proceso para juzgar el proceso logrado por un conjunto de actividades previamente aceptado, b) es una herramienta que nos permite retroalimentar el sistema de manera integral, c) es una actividad sistémica y continua.

Tipos de Evaluaciones

a) Evaluación Diagnóstica

Es fundamental para el éxito del proceso que el personal identificado para participar tanto en el entrenamiento como en la evaluación de las distintas competencias, posean las habilidades necesarias para desempeñar dicho rol. Esto involucra no solo el conocimiento técnico de la competencia a evaluar sino también capacidades en áreas más blandas relacionadas con habilidades interpersonales y de comunicación. Siguiendo a Giovanni M (2005) podemos decir que este tipo de evaluación nos permite determinar el grado de conocimiento en relación con el tema de estudio.

b) Evaluación Formativa

La evaluación formativa o teórica pretende asegurar que los objetivos de aprendizaje fueron adquiridos. La metodología podrá ser una evaluación escrita, una exposición oral o cualquier

otra metodología que asegure el entendimiento del participante, “la evaluación formativa consiste en la apreciación continua y permanente de las características y rendimiento académico del estudiante, a través de un seguimiento durante todo su proceso de formación” (Giovanni M, 2005: 33).

c) Evaluaciones de Campo

Este tipo de evaluación, al igual que las evaluaciones teóricas buscan evidenciar la transferencia real del conocimiento, es decir, la adquisición de las habilidades para la correcta ejecución de la tarea. Como su nombre lo indica, la evaluación se realiza en el lugar de trabajo, y puede hacerse en la práctica habitual de tareas diarias, lo que nos permite una aproximación mucho más real al conocimiento adquirido por la persona. “permiten mostrar la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño mostrado” (Escobar H. 2019: 49)

Aspectos Relevantes para Desarrollar las Evaluaciones

El contenido de las evaluaciones las diseña el departamento de capacitación en conjunto con los especialistas en la materia y/o entrenadores. Las mismas deben estar enfocadas en la recolección de evidencias de conocimiento.

Se debe poner especial foco en la descripción de los criterios de desempeño esperado dado que esto será lo que permita la alineación y objetividad entre las distintas evaluaciones de los distintos individuos evaluados. Es importante que las mismas sean lo más objetivas y descriptivas posibles del criterio de desempeño esperado.

El documento de evaluación deberá contar con la siguiente información mínima:

- Competencia evaluada.
- Fecha de evaluación.
- Quién es el evaluado.
- Quién es el evaluador.

- Firmas correspondientes (evaluado y evaluador).
- Resultado de la evaluación.

También es recomendable dejar un lugar para poder describir áreas de mejora o dejar evidencia de cuáles fueron los motivos por los cuáles no alcanzo el nivel de conocimiento esperado. Por lo que información adicional podría ser:

- Áreas de mejora.
- Áreas de reentrenamiento.
- Otros comentarios.

Niveles de Evaluación

Awareness (A): “CONCIENCIA”. Significa que el individuo posee conocimiento del tema, teniendo la habilidad de reconocer cómo y dónde las competencias en el área de conocimientos son relevantes para su propio trabajo. “sabe la teoría, pero no la sabe aplicar; es probablemente un alumno principiante” (Escobar H. 2019: 51)

Knowledge (K): “CONOCIMIENTO”. Significa que el individuo es capaz de interpretar y evaluar la información y el asesoramiento de expertos en un área de conocimientos. Conoce y utiliza correctamente la terminología (vocabulario) del área de conocimiento, “resuelve bajo supervisión, con ayuda, pero ya comienza a expresarse” (Escobar H. 2019: 51)

Para validar un nivel de competencia “K”, deberá realizarse una prueba escrita. También puede ser una entrevista estructurada o una exposición por parte de la persona a ser evaluada.

Skill (S): “HABILIDAD”. El individuo es capaz de llevar a cabo sistemáticamente las actividades de un área de conocimientos en el nivel requerido y de traducir las directrices y las normas para el área de conocimientos en acciones prácticas, “resuelve solo pero únicamente en ciertos casos pues, aunque ya sabe más todavía le pasan inadvertidos ciertos casos excepcionales o particulares” (Escobar H. 2019: 51)

Para validar un nivel de competencia “S”, deberá realizarse una demostración práctica (evaluación de campo).

1.4 Necesidades de Capacitación para la Investigación Diagnóstica

La detección de necesidades de capacitación (DNC) es la etapa que guía el proceso de aprendizaje de una organización. Realizar una incorrecta detección de necesidades puede derivar en esfuerzos y costos innecesarios. Mientras que realizar conformemente esta etapa puede ayudarnos a planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo con un orden de prioridad, eliminando la tendencia de capacitar por capacitar.

La DNC es el proceso que orienta la estructuración, desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta (Chiavenato 1996).

Alejandro Mendoza Núñez (2005) considera que las necesidades de capacitación se identifican “en las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización”.

Podemos decir entonces que la DNC es un proceso dinámico y sistemático que nos permite realizar un correcto plan de formación con el objetivo de mejorar o desarrollar las habilidades que tiene un trabajador para desempeñar su puesto de trabajo.

Fases del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Mendoza (2005), nos menciona que, si bien existen variados procedimientos para el desarrollo del proceso de DNC, se pueden encontrar las siguientes fases principales:

- **Establecimiento de la Situación Ideal (S.I).** Presupone lo que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Los recursos que se proponen para obtener esta información son los que se nombran en la siguiente figura:



FIGURA: Recursos para determinar necesidades de capacitación en situación ideal. Fuente: elaboración propia. Basada en (Mendoza, 2005)

Según Pinto (1992), la Situación Ideal se realiza en base a tres enfoques diferentes: a) con base en el puesto, b) con base en el desempeño y c) con base en problemas. Para determinar el enfoque de estudio que guiará nuestra DNC es importante tener en cuenta: la cultura organizacional, los sistemas de capacitación, el apoyo de los jefes y los recursos disponibles, entre otros.

a) Enfoque con base en el puesto de trabajo.

Corresponde al puesto operativo, sus actividades y funciones. Para llevar a cabo una DNC con un enfoque en el puesto de trabajo es necesario conocer: los conocimientos, habilidades y actitudes de trabajo actuales y realizar una comparación del desempeño de la persona con lo que se espera de ella en los términos mencionados.

b) Enfoque con base en el desempeño.

Una evaluación permanente del desempeño nos permite visualizar la existencia de alguna deficiencia que impida el logro de los objetivos de una persona en su puesto de trabajo. En este

enfoque el procedimiento que se realiza es el análisis del desempeño real del trabajador en un proceso de evaluación de desempeño y se hace una comparación con el desempeño ideal.

c) Enfoque con base en problemas.

El procedimiento que guía este enfoque es poder identificar áreas de oportunidad, determinar la problemática, examinar sus causas y evaluar si estas pueden corregirse a través de la capacitación. Por ejemplo: duplicidad de trabajos, problemas de calidad en el ambiente laboral, accidentes o el cumplimiento de estándares de productividad son disparadores para identificar si existen o no oportunidades de capacitación.

- **Descripción de la Situación Real (S.R).** Refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal para desempeñarse en su puesto de trabajo. Esta información sobre el desempeño del empleado se puede conseguir por parte de: jefe inmediato o el personal involucrado en el puesto.

Otros autores como Chiavenato (2008), nos mencionan que existen diversas herramientas para efectuar un correcta DNC. En la siguiente tabla mencionaremos las que para nosotros son las más importantes ofreciendo una breve explicación sobre cada una.

Evaluación de Desempeño	Nos permite identificar a aquellos empleados que realizan su tarea por debajo de un nivel satisfactorio, así como la atención de capacitación en aquellas áreas que presenten los mayores problemas en términos de desempeño.
Observación	Nos permite constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente.
Entrevistas con Supervisores y Gerentes	Los contactos directos para identificar problemas que correspondan a falta de capacitación surgen pueden surgir por medio de entrevistas.
Reorganización del Trabajo	Siempre que se reorganicen los trabajos es necesario capacitar al personal en los nuevos procedimientos y tareas del puesto de trabajo.
Informes Periódicos de la	Que muestran las posibles deficiencias que podrían resolverse con capacitación.

Empresa o de Producción	
Descripciones de Puesto	Proporciona un panorama de la tarea y habilidades que debe poseer el empleado.

- **Comparación entre Situación Ideal y Situación Real.** Con el objetivo de determinar necesidades de capacitación en función de las brechas halladas se debe realizar una comparación entre la situación ideal y la situación real de nuestra organización. Este análisis nos permitirá conocer: dónde se requiere la capacitación; en que puntos precisos; quiénes la requieren; cuándo; y con qué urgencia.
- **Determinación de Necesidades y Toma de Decisiones.** Una vez finalizada la etapa de DNC debemos determinar si brechas halladas en terminados de capacitación son del trabajador o de la empresa. Posteriormente se toman las decisiones adecuadas para cubrir las necesidades encontradas.

Es importante tener en cuenta que este proceso al igual que las organizaciones es dinámico y continuo, por este motivo es importante que se sostenga en el tiempo. Esto quiere decir que las necesidades de capacitación que se hallaron en un determinado momento no necesariamente serán las mismas necesidades al año siguiente.

Capítulo II

Detección de Necesidades de Capacitación.

2.1 Detección de Necesidades de Capacitación. Sector Operaciones - Planta de Lubricantes

Como mencionamos anteriormente existen diversos recursos para realizar una correcta DNC. Para el presente trabajo el método que seleccionamos es la opinión de expertos.

Se mantuvieron reuniones con los supervisores de cada área y el gerente de operaciones con el objetivo de relevar los entrenamientos necesarios para cada uno de los puestos. Como material complementario utilizamos las descripciones de los puestos del sector.

Este método nos permitió tener una visión más detallada y holística de las necesidades de capacitación que un observador individual desde el sector de capacitación podría obtener por su cuenta.

De esta manera, enfocamos nuestro proceso de DNC en base al puesto de trabajo y el desempeño. Consideramos que ambas bases guardan una estrecha relación, considerarlas por separado nos daría un diagnóstico de necesidades de capacitación incompleto. El motivo es que la primera base puede proporcionarnos un mejor análisis de la S.R y la segunda base de la S.I.

A continuación, mencionaremos los objetivos que guiaron nuestras entrevistas en profundidad:

- Conocer el actual proceso de capacitación en el sector.
- Conocer las ventajas y desventajas del actual proceso de capacitación en el sector.
- Conocer recursos disponibles para llevar a cabo las capacitaciones.
- Conocer el nivel de conocimiento de las personas que llevan a cabo la tarea.
- Conocer que problemáticas o inconvenientes se pueden llegar a presentar al aplicar el modelo de capacitación 70:20:10

A continuación, se exponen varios fragmentos de las entrevistas mencionadas que sustentarán, posteriormente, los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación:

Entrevista: (Gerente de Operaciones, 42 años)

¿Cómo se realiza actualmente el proceso de capacitación en el sector de operaciones?

“No hay un proceso de capacitación formal. Actualmente los operadores se capacitan con un compañero durante un tiempo determinado, según la complejidad del puesto, y ese es todo el proceso de capacitación. No hay evaluación, ni tampoco se registra nada.”

¿Cuál es tu percepción del actual sistema de capacitación?

“Mi percepción es que no está funcionando dado que tuvimos un accidente hace seis meses, un operador se cortó un dedo porque se olvidó de cómo usar la máquina. No podemos decir nada porque no sabemos hace cuanto realizó el solapamiento para ocupar esa posición. Como te decía no hay nada registrado”.

¿Cuáles crees que son las problemáticas del actual sistema de capacitación?

“Las auditorias, por ejemplo, no tenemos un sistema de gestión en términos de capacitación, mismo las auditorias de Shell”

¿Cuál crees que debe ser la responsabilidad de los supervisores en el proceso de capacitación de los operadores?

“El supervisor hoy no tiene injerencia en el proceso de capacitación y es la persona más capacitada en el área, por la experiencia que tienen, no porque hayan tenido capacitaciones formales, yo creo que ellos de alguna manera deben supervisar que la persona tenga los conocimientos necesarios para estar en un puesto de trabajo”.

¿Los operadores que capacitan a otros compañeros cuentan con material de lectura para entregar?

“Sí, las instrucciones de trabajo de cada puesto, estás instrucciones son documentos que detallan todas las actividades y aspectos de seguridad que el operador debe tener en cuenta para realizar una determinada tarea, este documento se entrega al operador antes de comenzar la etapa de solapamiento con el compañero”.

¿Crees que los operadores que capacitan a otros compañeros se encuentran capacitados para realizar esta tarea?

En los aspectos técnicos que evalúan sí, aunque no tenemos evidencia que compruebe lo que te estoy diciendo, solamente el saber hacer.

¿Qué posibilidades hay de realizar capacitaciones presenciales?

“Pocas, ninguna te diría, no tenemos un sistema de relevo que nos permita sacar a los operadores de sus puestos de trabajo. Él único que puede asistir a capacitaciones presenciales es el supervisor del área.”

Entrevista: (Supervisor de Blending, 33 años)

¿Cómo se realiza actualmente el proceso de capacitación en el sector de operaciones?

“No hay proceso de capacitación, la persona ingresa o cambia de puesto y aprende con otro compañero lo que tiene que hacer, punto final. Muchas veces ni siquiera se respetan los tiempos para que la persona aprenda un puesto y eso sí está determinado, acá se sabe que para un puesto complejidad 1 son tres meses, complejidad 2 son 6 y complejidad 3 un año más o menos”

¿Cuáles crees que son las problemáticas del actual sistema de capacitación?

“La informalidad, que Grasas hace una cosa y acá se hace otra, que nadie lo controla y que no hay tiempo para hacerlo mejor”

¿Cuál crees que debe ser tu responsabilidad en el proceso de capacitación de los operadores?

“Me gustaría poder asegurarme de alguna manera que estoy haciendo trabajar a las personas de manera segura, después les pasa algo y la culpa la tengo yo”

¿Crees que los operadores que capacitan a otros compañeros se encuentran capacitados para realizar esta tarea?

“Sí, pero es depende las ganas que tenga, están los que se esmeran y se basan en las instrucciones de trabajo y están los que les dicen apretá acá, cerra acá y tené cuidado con esto.”

Entrevista: (Supervisor de Grasas, 45 años)

¿Cómo se realiza actualmente el proceso de capacitación en el sector de operaciones?

“Vamos por parte acá un operador ingresa o cambia de puesto y se lo hace entrenar en un puesto nivel 1 por tres meses con el compañero más experimentado, en mi caso lo que yo hago es revisar, una vez que se cumplen los tres meses, que la persona aprendió todo lo que tenía que aprender, eso primero. Después lo que yo hago, cuando una persona se va de un puesto y vuelve a ese puesto, es volver a fijarme que no se olvidó nada, controlo que conoce los elementos de protección personal que se necesitan para trabajar, cómo se realizan las tareas, todo.”

¿Cuáles crees que son las problemáticas del actual sistema de capacitación?

“Yo no creo que este mal lo que se viene haciendo, se puede hacer mejor seguro”

¿Cómo respondes ante una auditoria?

“Les muestro una especie de ckeck list que me arme en donde menciona que necesita conocer esa persona para ocupar el puesto y si fue o no fue capacitado con su firma”

¿Cuál crees que debe ser tu responsabilidad en el proceso de capacitación de los operadores?

“Lo que te mencione, asegurarme de que la persona sabe hacer su trabajo”

¿Crees que los operadores que capacitan a otros compañeros se encuentran capacitados para realizar esta tarea?

“Sí, por ahora yo no tuve ningún problema, la gente aprende bien lo que tiene que hacer”

2.2 Resultados Obtenidos.

Mediante las reuniones que se mantuvieron con los supervisores operativos se relevó que actualmente en el sector no existe un plan de capacitación formal que permita asegurar la transferencia efectiva de conocimiento y que pueda garantizar las competencias necesarias para operar en los frentes de trabajo. Esto además les impide:

- ✓ Responder efectivamente en procesos de auditoria.

- ✓ Realizar un seguimiento efectivo de los vencimientos de las competencias que requieren recertificación, evitando así accidentes laborales.

Se relevó también, que actualmente el método que se lleva a cabo para que un empleado tome un puesto de trabajo es el “solapamiento”. Este método consiste en que el empleado permanezca durante una cantidad determinada de meses en el puesto de trabajo junto a un colega con mayor experiencia con la finalidad de conocer las tareas que tendrá que llevar a cabo. La cantidad de meses en que el empleado permanece en el proceso de “solapamiento” se define en función de la complejidad del puesto a tomar. En el sector estudiado del área de operaciones hay tres niveles de complejidad. Para el nivel I se estipulan 3 meses de solapamiento, para el nivel II 6 meses y para el nivel III 12 meses. Una vez transcurrido este tiempo el empleado está en condiciones de tomar el puesto de manera formal.

La problemática anteriormente mencionada parte principalmente de la falta de un método de evaluación que le permita al supervisor poder verificar los conocimientos adquiridos una vez finalizada la etapa de solapamiento realizada.

Además de la falta de un método de evaluación, se evidenció en las entrevistas, la falta de capacitación en habilidades blandas que le brinden herramientas a los supervisores para poder evaluar el proceso de aprendizaje de los operadores.

En relación con las dificultades que se observaron para poder implementar el modelo de aprendizaje 70:20:10, podemos mencionar la imposibilidad de realizar capacitaciones presenciales, lo que cumple el 10% del modelo (educación).

En cuanto a los recursos con los que contamos para realizar a cabo las capacitaciones, se mencionaron las “instrucciones de trabajo”. Este documento contiene la explicación técnica de cómo realizar la tareas y procedimientos de cada puesto como así también los elementos de protección personal requeridos.

2.3 Conclusión de la Investigación Diagnóstica

A modo de conclusión de la investigación diagnóstica plantearemos los principales objetivos que guiarán nuestro plan de capacitación para el sector de operaciones de la Planta de Lubricantes.

Objetivos Generales

- ✓ Brindar herramientas que le permitan a los supervisores evaluar a los operadores en sus puestos de trabajo.
- ✓ Capacitar a los operadores para la ejecución eficiente y segura de sus tareas en los frentes de trabajo.
- ✓ Obtener un proceso de registración y obtención de evidencia sólido ante la exigencia de entes auditores.
- ✓ Proporcionar un sistema de monitoreo de vencimientos de los conocimientos adquiridos.

Objetivos Específicos

- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- ✓ Contribuir a evaluar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- ✓ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.
- ✓ Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

En función de los objetivos planteados se desarrolló un plan de capacitación continuo por medio del abordaje de la gestión de competencias. Este método nos permitirá evaluar el trabajo in situ. Las ventajas de implementar este proceso es poder contar con un método de capacitación formal que nos otorgue información registrable y que nos permita realizar un seguimiento continuo de las competencias de cada empleado.

Parte 2

Propuesta de Plan Continuo de Capacitación.

Capítulo III

Agrupamiento de Necesidades. Matriz de Competencias.

4.1 Definición del mapa de competencias

La creación de un mapa de competencias es una tarea minuciosa que requiere ser abordada desde varios ángulos. Por ese motivo antes de comenzar con el proceso de mapeo de competencias, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- **Identificación de Roles:** se debe tener claridad sobre la descripción de los roles. Esto significa realizar un análisis sobre cuáles son las tareas que el empleado realiza tanto en forma diaria como a largo plazo.
- **Definición de Competencias:** es esencial definir cada una de las competencias identificadas para asegurar que el proceso sea independiente de la persona que lo ejecute.
- **Especificidad:** para aquellas competencias que apliquen a más de un rol es necesario determinar su profundidad o nivel de conocimiento.

A continuación, presentaremos:

- a) **Las descripciones de cada uno de los puestos de trabajo de la planta de operaciones.** Las descripciones de puesto nos permitirán conocer las tareas de cada uno de los empleados.
- b) **Matriz de Competencias:** En base a las descripciones de puesto se definieron las competencias a ser evaluadas. Para esta actividad, dada la complejidad de las tareas, fue necesaria la colaboración de los supervisores de los sectores.
- c) **Especificidad:** Por último, se estableció el nivel de conocimiento para cada una de las competencias relevadas. Awareness (A), Knowledge (K), Skill (S)

DESCRIPCION DEL PUESTO			
Revisión: 1 - Mayo 2019			
1 - DEFINICION DEL PUESTO			
1.1	Titulo del puesto	OPERADOR DE BLENDING	
1.2	Area	SALA DE CONTROL ABB SYSTEM	
1.3	Sector	BLENDING	
1.4	Sección	PRODUCCION	
1.5	Departamento	PLANTA SOLA	
1.6	Posición de la que depende	SUPERVISOR DE BLENDING	
2 - OBJETIVOS DEL PUESTO			
	Elaborar los productos de acuerdo a los lineamientos de un programa diario de producción.		
3 - DESCRIPCION DE TAREAS			
	Detalle:		
	-Efectua las maniobras propias del panel mímico.		
	- Implementa y efectua el seguimiento de las elaboraciones en el sistema ABB.		
	- Traslada las elaboraciones a los Tks para envasamiento ("Holding Tanks")		
	- Coordina con el operario de Hose Exchange el recupero de producto por linea fuera de especificación.		
	- Efectúa maniobras en el parque de Tks.		
	- Realiza la coordinación entre el Laboratorio y el sistema ABB para la reformulación de elaboraciones.		
	- Confirma los movimientos de insumos en JDE.		
	- Creación de recetas de elaboraciones.		
	- Actualización del archivo de Seguimiento de Elaboraciones ("Correte.xls")		
	Mantener orden y limpieza en el sector.		
	- Recuperación de Aceites Varios.		
	- Registro de planilla de recuento.		

DESCRIPCION DEL PUESTO			
Revisión: 1 - Mayo 2019			
1 - DEFINICION DEL PUESTO			
1.1	Titulo del puesto	OPERADOR ZONA MEJORADORES I.V.	
1.2	Area	VII	
1.3	Sector	BLENDING	
1.4	Sección	PRODUCCION	
1.5	Departamento	PLANTA SOLA	
1.6	Posición de la que depende	SUPERVISOR DE BLENDING	
2 - OBJETIVOS DEL PUESTO			
Preparacion de los mejoradores de índice de viscosidad, reposición de stocks en tanques 1300's y orden de galería y racks de aditivos			
3 - DESCRIPCION DE TAREAS			
Detalle:			
- Preparación de bases para aceites multigrado			
- Preparación de las soluciones de mejoradores de índice (OCP, ShellVis 50) y transferencia a los Tks de almacenamiento.			
- Recuperación de Aceites varios.			
- Reposición de stocks en Tks 1300's con / sin barrido de linea de transferencia.			
- Generación de etiquetas para aditivos.			
- Manejo de autoelevador.			
- Realización de sondeos en Parque de Tks.			
- Mantener orden y limpieza en el sector			

DESCRIPCION DEL PUESTO			
Revisión: 1 - Mayo 2019			
1 - DEFINICION DEL PUESTO			
1.1	Titulo del puesto	OPERADOR DE PARQUE DE TANQUES	
1.2	Area	PARQUE DE TANQUES	
1.3	Sector	BLENDING	
1.4	Sección	PRODUCCION	
1.5	Departamento	PLANTA SOLA	
1.6	Posición de la que depende	SUPERVISOR DE GRANELES	
2 - OBJETIVOS DEL PUESTO			
Realiza maniobras en parque de tanques e islas de carga para carga/descarga de productos a granel y da soporte al area de blending.			
3 - DESCRIPCION DE TAREAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Descarga de tambores y/o CNT's de aditivos provenientes de depósitos externos. - Da soporte para el Ingreso, etiquetado y almacenamiento de los aditivos en los lugares asignados. - Manejo de autoelevador. - Realización de maniobras en Parque de Tks e islas de carga para despacho de producto a granel. - Realización de maniobras en Parque de Tks para descarga de producto/materias primas a granel. - Recuperación de Aceites Varios. - Registro de información según requerimientos de calidad y trazabilidad. - Mantener orden y limpieza en islas de carga y parque de tanques. 			

Competencia Especificas	Detalle de la Competencia	OPERADORES: BLENDING				OPERADORES: GRASAS		
		ABB	DECANTING	MEJORADO	PARQUE DE TKS	PRIMER PISO	SEGUNDO PISO	AUTOELEVADOR
DESCARGA Y CONEXION DE ADITIVOS EN ISOTANQUES	Conocer y ejecutar los pasos que se requieren para realizar las acciones involucradas en la descarga y conexión de aditivos en isotanques.				X			
DESCARGA Y CONEXION DE CAMIONES	Conocer y ejecutar los pasos que se requieren para realizar las acciones involucradas en la descarga y conexión de camiones.				X			
DESCARGA DE ADITIVOS A TAMBOR Y BULK.	Conocer y ejecutar los pasos que se requieren para realizar las acciones involucradas en la descarga de aditivos a tambor y bulk.				X			
PROCEDIMIENTO DE TRABAJO DOSIFICACIÓN DE LUBAD 1695 DESDE TANQUE 1115 A TANQUES 1900'S	Conocer y ejecutar los pasos que se requieren para dosificar Lubad 1695 (u otra materia prima) que se encuentra en el tanque 1115 por sistema ABB de manera tal de evitar incidentes de SSMA y calidad.	X						
PREPARACION DE ADITIVOS EN TANQUES CUBICOS (CUBITO)	Conocer y ejecutar la preparación de aditivos en tanques cúbicos.			X				
GINCHERO PLANTA ELABORACIONES	Conocer y ejecutar los pasos para conducir guinches en la Planta de Elaboración.	X	X	X	X			
OPERACIÓN DE PUENTE GRÚA CON TAMBORES	Conocer y ejecutar los pasos para utilizar el puente grúa.		X					
OPERACION DEL MONTACARGAS BELNDING	Conocer y ejecutar los pasos para operar de forma segura el montacargas (elevador), a la plataforma de los tanques de elaboración 1600's.		X					
SOP ROTADOR DE TAMBORES	Conocer y ejecutar los pasos para la correcta utilización del rotador de tambores de la Planta de Elaboraciones.		X					
PLANILLA DE MATERIAS PRIMAS	Conocer y ejecutar los pasos para el manejo y la actualización de la planilla de datos de materias primas.	X						
CONSTRUCCIÓN DE RECETAS	Conocer y ejecutar los pasos para la construcción de recetas en el sistema ABB.	X						
GENERACIÓN DE LOTES	Conocer y ejecutar los pasos para generar los lotes de las elaboraciones.	X						
ELABORACIÓN DE ACEITES	Conocer y ejecutar los pasos para elaborar: aceites automotores, industriales e hidráulicos en la Planta de Elaboraciones.	X	X					
PREPARACION DE POZOS	Conocer y ejecutar los pasos para la preparación de pozos (decanting) en la Planta de Elaboración.		X					
MANEJO DE ADITIVOS CON HORNO	Conocer y ejecutar los pasos para el manejo de aditivos que requieren calentamiento en hornos previo a la elaboración.	X	X	X				
CALEFACCIÓN DE ADITIVOS A GRANEL	Conocer y ejecutar los pasos para llevar a cabo el calentamiento de los aditivos a granel.	X						

PEDIDO DE MUESTRAS AL LABORATORIO	Conocer y ejecutar los pasos para realizar solicitudes de muestras de producto al laboratorio.	X				
TRANSFERENCIA TKs DE BELNDING	Conocer y ejecutar los pasos para transferir aceite de los tanques de decanting a los tanques de Blending.	X				
TRANSFERENCIA A TKs DE HOLDING	Conocer y ejecutar los pasos para transferir aceite de los tanques de Blending a los tanques de Holding.	X				
CONFIRMACIÓN DE ELABORACIONES TRANSFERENCIA A ISLA DE CARGA	Conocer y ejecutar los pasos para confirmar una elaboración en JD Edwards.	X				
ELABORACIÓN DE MEJORADORES IV	Conocer y ejecutar los pasos para realizar transferencias en la isla de carga.	X				
ELABORACIÓN DE SOLUCIÓN DE SILICONAS	Conocer y ejecutar los pasos de la elaboración de los Mejoradores de Índice de Viscosidad.				X	
MANEJO SEGURO DE IRGALUBE 353 (Lubad 1116)	Conocer y ejecutar los pasos de la elaboración de Solución de Siliconas en la Planta de Elaboración.		X		X	
APERTURA DE ENVASE NUEVO DE ANILINA	Conocer y ejecutar los pasos para realizar un manejo seguro del aditivo Irgalube 353.		X			
DESCARGA DE CONTENEDORES DE DECANTING	Conocer y ejecutar los pasos para abrir un envase nuevo de anilina.		X		X	X
UTILIZACIÓN DE VARIOS VERDES	Conocer y ejecutar las acciones a realizar para descargar contenedores en tanques decanting.		X		X	X
ELABORACIÓN MANUAL DE RIMULA H5X	Conocer y ejecutar cómo realizar la elaboración de aceites que puedan contener "Aceites Varios" clasificados como "Verdes"	X				
SOP CARGA MANUAL TK 1301	Conocer y ejecutar las acciones a realizar para el agregado manual de Lubad 1807 en la elaboración de Rimula H5X.	X	X			
CARGA TK 1302	Conocer y ejecutar las acciones a realizarse para la carga del tanque 1301 con aditivo en contenedores.				X	
CARGA MANUAL 1 TK 1303	Conocer y ejecutar las acciones a realizarse para la carga del tanque 1302 con aditivo en contenedores.				X	
CARGA TK 1305 CON DECANTING 1501	Conocer y ejecutar las acciones a realizarse para la carga del tanque 1303 con aditivo en contenedores.				X	
SOP CARGA MANUAL TK 1306	Conocer y ejecutar las acciones a realizar para cargar el tanque 1305 utilizando el tanque 1501.				X	
CONTROL STOCK TANQUES 1200 y 1100	Conocer y ejecutar las acciones a realizarse para la carga del tanque 1306 con aditivo en contenedores.				X	
	Conocer y ejecutar los pasos a seguir para controlar el movimiento y el stock final en los tanques de básicos y aditivos.	X	X		X	X

CCONTROL DE STOCK TANQUES 1900	Conocer y ejecutar el control de movimiento y stock en los tanques de producto terminado, identificados del 1901 a 1911.	X	X	X	X			
RECUESTO MENSUAL	Conocer y ejecutar las acciones a realizar por el encargado del sector de elaboraciones al efectuar el recuento físico en la Planta de Elaboración.	X	X	X	X			
APAGADO DEL SECTOR ELABORACIONES	Conocer y ejecutar las acciones a realizar para el apagado total del sector de elaboraciones.	X	X	X				
USO DE LA PISTOLA PARA LECTURA DE CÓDIGO DE BARRAS	Conocer y ejecutar las operaciones para el uso de la pistola de lectura de código de barras.							X
APROBACIÓN Y ENVÍO DE GRASAS	Conocer y ejecutar las acciones a realizar en Planta de Grasas para generar una elaboración, solicitar la aprobación y despacharla a Warehouse.					X		
ELABORACIÓN DE GRASAS	Conocer y ejecutar las operaciones a realizar para elaborar los distintos tipos de grasa.					X	X	
LLENADO DE CONTENEDORES Y FLUIBAGS	Conocer y ejecutar las operaciones para realizar el llenado de contenedores de grasa y fluibags.							
LLENADO DE TAMBORES GRASAS	Conocer y ejecutar las operaciones para realizar el llenado de tambores de Grasa							
LLENADO DE ENVASES MENORES	Conocer y ejecutar las operaciones para realizar el llenado de baldes y potes de Grasa.							
MOVIMIENTO Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO	Conocer y ejecutar las acciones que realiza el operador que transporta y almacena: tambores, envases menores y contenedores.							X
ALMACENAMIENTO TRANSITORIO DE PRODUCTO TERMINADO	Conocer y ejecutar como se debe ordenar el "Área de Almacenamiento Transitorio"							X
LIMPIEZA MANUAL DE HOPPERS	Conocer y ejecutar las operaciones a realizar para llevar a cabo la limpieza manual de los hoppers.					X	X	X
PRUEBAS Y ELABORACIONES DE RUTINA EN GMP	Conocer y ejecutar los pasos y requerimientos necesarios para la elaboración y aprobación de Grasas.					X	X	
REEMPACADO	Conocer y ejecutar las actividades a realizar para efectuar un correcto reempacado de producto.					X	X	X
LIMPIEZA de HOPPERS 23 y 24	Conocer y ejecutar las operaciones a realizar para llevar a cabo la limpieza de los hoppers N°23 y 24.					X	X	X
OPERACION DEL MONTACARGAS GRASAS	Conocer y ejecutar las acciones que realizan para operar de forma segura el montacargas (elevador).					X	X	X
PURGADO DE LINEAS DE LLENADO PLANTA DE GRASAS	Conocer y ejecutar el correcto purgado de las líneas de llenado					X	X	X

Competencia Especificas	Nivel de Conocimiento	Recurrencia
DESCARGA Y CONEXION DE ADITIVOS EN ISOTANQUES	SKILL	1 año
DESCARGA Y CONEXION DE CAMIONES	SKILL	1 año
DESCARGA DE ADITIVOS A TAMBOR Y BULK.	SKILL	1 año
PROCEDIMIENTO DE TRABAJO DOSIFICACIÓN DE LUBAD	SKILL	1 año
PREPARACION DE ADITIVOS EN TANQUES CUBICOS (CUBITO)	SKILL	1 año
GINCHERO PLANTA ELABORACIONES	SKILL	1 año
OPERACIÓN DE PUENTE GRÚA CON TAMBORES	SKILL	1 año
OPERACION DEL MONTACARGAS BELNDING	SKILL	1 año
SOP ROTADOR DE TAMBORES	SKILL	1 año
PLANILLA DE MATERIAS PRIMAS	SKILL	1 año
CONSTRUCCIÓN DE RECETAS	SKILL	1 año
GENERACIÓN DE LOTES	SKILL	1 año
ELABORACIÓN DE ACEITES	SKILL	1 año
PREPARACION DE POZOS	SKILL	1 año
MANEJO DE ADITIVOS CON HORNO	SKILL	1 año
CALEFACCIÓN DE ADITIVOS A GRANEL	SKILL	1 año
PEDIDO DE MUESTRAS AL LABORATORIO	SKILL	1 año
TRANSFERENCIA TKs DE BELNDING	SKILL	1 año
TRANSFERENCIA A TKs DE HOLDING	SKILL	1 año
CONFIRMACIÓN DE ELABORACIONES	SKILL	1 año
TRANSFERENCIA A ISLA DE CARGA	SKILL	1 año
ELABORACIÓN DE MEJORADORES IV	SKILL	1 año
ELABORACIÓN DE SOLUCIÓN DE SILICONAS	SKILL	1 año
MANEJO SEGURO DE IRGALUBE 353 (Lubad 1116)	SKILL	1 año
APERTURA DE ENVASE NUEVO DE ANILINA	SKILL	1 año
DESCARGA DE CONTENEDORES DE DECANTING	SKILL	1 año
UTILIZACIÓN DE VARIOS VERDES	SKILL	1 año
ELABORACIÓN MANUAL DE RIMULA H5X	SKILL	1 año
SOP CARGA MANUAL TK 1301	SKILL	1 año
CARGA TK 1302	SKILL	1 año
CARGA MANUAL I TK 1303	SKILL	1 año
CARGA TK 1305 CON DECANTING 1501	SKILL	1 año
SOP CARGA MANUAL TK 1306	SKILL	1 año
CONTROL STOCK TANQUES 1200 y 1100	SKILL	1 año
CCONTROL DE STOCK TANQUES 1900	SKILL	1 año
RECuento MENSUAL	SKILL	1 año
APAGADO DEL SECTOR ELABORACIONES	SKILL	1 año
USO DE LA PISTOLA PARA LECTURA DE CÓDIGO DE BARRAS	SKILL	1 año
APROBACIÓN Y ENVÍO DE GRASAS	SKILL	1 año
ELABORACIÓN DE GRASAS	SKILL	1 año
LLENADO DE CONTENEDORES Y FLUIBAGS	SKILL	1 año
LLENADO DE TAMBORES GRASAS	SKILL	1 año
LLENADO DE ENVASES MENORES	SKILL	1 año
MOVIMIENTO Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO	SKILL	1 año
ALMACENAMIENTO TRANSITORIO DE PRODUCTO TERMINADO	SKILL	1 año
LIMPIEZA MANUAL DE HOPPERS	SKILL	1 año
PRUEBAS Y ELABORACIONES DE RUTINA EN GMP	SKILL	1 año
REEMPACADO	SKILL	1 año
LIMPIEZA de HOPPERS 23 y 24	SKILL	1 año
OPERACION DEL MONTACARGAS GRASAS	SKILL	1 año
PURGADO DE LINEAS DE LLENADO PLANTA DE GRASAS	SKILL	1 año

4.2 Identificar gaps iniciales para definir capacitación

Es fundamental para el éxito del proceso que el personal identificado para participar tanto en el entrenamiento como de la evaluación de las distintas competencias posea las habilidades necesarias para desempeñar dicho rol. Esto involucra no solo el conocimiento técnico de la competencia a evaluar sino también capacidades en áreas más blandas relacionadas con

habilidades interpersonales. En la etapa diagnóstico se identificó que la población de supervisores carecía de habilidades de comunicación y herramientas que le posibiliten poder evaluar las competencias de los empleados de sus sectores. En este sentido se proponen los siguientes entrenamientos: “Formador de Formadores” y “Comunicación Eficaz”.

Capítulo IV

Programación y Ejecución de las Capacitaciones

El Plan de Acción se encuentra dividido en tres etapas. Cada etapa a su vez tiene aspectos relevantes para tener en cuenta que permitirán llevarlas a cabo de manera más sencilla. Es importante a la hora de definir el Plan de Acción que este previamente validado con los responsables de cada área. De esta manera contaremos con el compromiso de cada uno de los involucrados a la hora de ejecutarlo.

5.1 Etapas del proceso

Etapa 1: Capacitación para Supervisores

La capacitación en habilidades interpersonales para los Supervisores consistirá en jornadas de entrenamiento presencial en aula con consultoría externa.

Etapa 2: Aprendizaje por Observación

Una de las dificultades que presenta nuestro caso de estudio es que los operadores que forman parte del programa de capacitación no pueden asistir a jornadas de entrenamiento presencial por su rol crítico en los frentes operativos. Esto resulta contraproducente a la aplicación de un modelo de aprendizaje 70:20:10. De todas maneras la metodología de capacitación en el puesto de trabajo que ellos actualmente realizan por medio del solapamiento nos resulta una buena respuesta como instancia de entrenamiento, por lo tanto, decidimos mantenerla para el actual programa. Formalmente esta etapa consistirá en que el operador que deba adquirir la competencia, previamente mapeada en el relevamiento, acompañe durante el término de x cantidad de meses a su supervisor o una persona designada por este al campo y observe cómo realiza las tareas de rutina, cómo opera los equipos y cómo realiza el seguimiento de los procedimientos. Las instrucciones de trabajo servirán como material de estudio por lo que se establece que deben ser entregadas en formato físico al comienzo de esta etapa. Una vez que la persona se encuentre en condiciones de demostrar la transferencia de conocimiento se realizará una evaluación por observación. (Las características de la evaluación por observación serán desarrolladas en el capítulo V debido a su importancia en el proceso).

Esta etapa a su vez se dividirá en dos, en una primera instancia se implementará con los puestos de “ABB” y “Decanting” del sector de Blending y luego se hará extensible al resto del área de operaciones. Esto nos permitirá evaluar el programa diseñado antes de implementarlo al 100%.

Etapa 3: Seguimiento continuo del aprendizaje.

Un de las tareas que propone el rol del “controlador” del modelo de aprendizaje 70:20:10 es el hecho de registrar y almacenar el resultado final del proceso de gestión de la capacitación. Contar con la evidencia almacenada adecuadamente resultará de utilidad al momento de presentar documentación frente a diferentes demandas potenciales que aborde la esfera de capacitación.

La organización estudiada cuenta con una plataforma de capacitación que permite registrar los entrenamientos realizados por el personal y obtener informes sobre el estado de realización de cada uno. En este sentido se propone que las evaluaciones de observación realizadas por cada supervisor sean registradas en este sistema.

Esta evidencia nos permitirá tener evidencia solida de registración y poder dar respuesta ante los procesos de auditoría.

En este proceso de aprendizaje destacamos varios roles intervinientes:

- ✓ **Gerente de operaciones:** debe velar y acompañar el desarrollo y aseguramiento de las competencias de sus empleados.
- ✓ **Supervisores:** responsable de proporcionar oportunidades de aprendizaje apropiadas para cada competencia especifica de la unidad.
- ✓ **Capacitación:** responsable de la registración de las evaluaciones obtenidas y seguimiento de vencimientos mediante la plataforma de aprendizaje.

A continuación, se presenta el proceso de capacitación y entrenamiento de manera integral.



Capítulo V

Estimación de Costos y Detalle Curricular.

La estimación de costos del plan de capacitación se realizó en función de la etapa “Capacitación para Supervisores” dada que es la única etapa que contempla un gasto significativo en consultoría externa. El aprendizaje por observación al ocurrir en el momento in situ de trabajo de los operadores no represente costo alguno.

Presupuesto de capacitación					
Área:		Capacitación			
Presupuesto Programa de Capacitación Operadores Planta Sola 2019					\$ 29.444,00
	1er Cuatrimestre	2do Cuatrimestre	3er Cuatrimestre	4to Cuatrimestre	
Ejecutado	\$ 0,00	\$ 29.444,00	\$ -	\$ 0,00	
Segundo Cuatrimestre					
N°	Nombre de la capacitación	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
1	Curso Formador de Formadores	Curso externo. Consultora Nabhen	1	\$3.234,00	\$3.234,00
2	Curso de Comunicación Eficaz	Curso externo. Consultora Nabhen	1	\$3.450,00	\$3.450,00
3	Almuerzo Formador de Formadores	Almuerzo	1	\$2.500,00	\$2.500,00
4	Almuerzo Comunicación Eficaz	Almuerzo	1	\$2.500,00	\$2.500,00
5	Horas Hombre Destinadas a capacitación -		48	\$370,00	\$17.760,00
					\$0,00
					\$0,00
					\$0,00
Total					\$29.444

Detalle Curricular.

Formador de Formadores

El objetivo del programa es brindar herramientas a aquellos empleados que, como parte de su rol, formen y capaciten a otros colegas. Buscando que internalicen las características principales y la importancia del rol que desempeñan.

Contenidos:

La enseñanza y el aprendizaje

El orador/presentador

El mensaje

La audiencia

Integración del aprendizaje

Práctica sobre la transmisión de conocimientos

Metodología y Duración:

Día 1

Presencial: 8 horas

Se compartirán los contenidos teóricos que integran el programa.

Día 2

Presencial: 8 horas

Impronta eminentemente práctica, donde los participantes prepararán una presentación relacionada con su actividad como formadores, la cual expondrán a fin de recibir feedback sobre la aplicación de los conocimientos.

Comunicación Eficaz

El objetivo del programa es fortalecer la habilidad comunicacional a través de las herramientas que nos brinda la Programación Neurolingüística.

Contenidos:

Entender distintos modelos de comportamiento que nos permitan flexibilizar y ampliar nuestra percepción e interpretación del mundo.

Desarrollar la observación, la escucha activa y la indagación para comprender a nuestros interlocutores y elegir cómo responder.

Distinguir los tipos de conversaciones que generamos en nuestro hablar y los roles que asumimos.

Aprender a gestionar las emociones que impactan en nuestras interacciones.

Diseñar conversaciones efectivas apuntadas al logro de objetivos claros.

Metodología y Duración:

Día 1 – 8hrs - Presencial

Se compartirán los contenidos teóricos que integran el programa.

Capítulo VI

Evaluaciones.

6.1 Evaluaciones del Proceso de Aprendizaje.

El conjunto de evaluaciones que formarán parte de nuestro programa de capacitación continuo tiene como principal objetivo servir de evidencia física y formal del proceso de aprendizaje. Además, servirán de herramienta objetiva para el uso de los supervisores, encargados de llevar a cabo la tarea. De esta manera nos aseguramos de que el conocimiento evaluado sea siempre el mismo, independientemente quien lleve a cabo la tarea.

Teniendo en cuenta la cantidad de población en el sector y las características de este. Desarrollaremos una evaluación combinada que nos permita: conocer el actual estado de conocimiento de los operadores (evaluación diagnóstica), evaluar que los objetivos de aprendizaje fueron adquiridos (evaluación formativa), evaluar la correcta adquisición de las habilidades para la correcta ejecución de la tarea (evaluación de campo).

Para poder desarrollar este tipo de evaluación se utilizaron dos criterios centrales para formular los parámetros observables: conoce y demuestra.

Conoce: los elementos evaluativos que comiencen con este verbo servirán para dar cuenta del conocimiento teórico del empleado ante el tema.

Demuestra: los elementos evaluativos que comiencen con este verbo servirán para saber si el empleado ejecuta la tarea de forma correcta (evaluación de campo). Podrán ser realizadas a través de una demostración planificada o simplemente a través de una tarea realizada.

A continuación, se presentan las evaluaciones para los puestos de ABB y Mejoramiento del sector de Blending.

COMPETENCIA DOSIFICACIÓN DE LUBAD 1695 DESDE TANQUE 1115 A TANQUES 1900 ´S

Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Revisar “conoce”: Área de Riesgo	NO	SI
¿Hay peligros para las personas, instalaciones y/o el medio ambiente?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad Personal con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad de Procesos con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos ambientales con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay riesgos potenciales a la salud?		X
¿Es necesario usar algún EPP específico?	X	

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce / Demuestra	Observaciones
Demuestra por dónde comenzar el calentamiento del tanque 1115 y en base a qué debe realizarse.		
Demuestra que válvula debe cerrarse una vez alcanzada la temperatura de trabajo.		
Demuestra los pasos de cómo desalocar de tanque 1205 y 1115 el producto que se encuentra en dicho tanque.		
Demuestra como alocar en tanque 1205 Lubad 1695 (o materia prima de tanque 1115).		
Demuestra como iniciar la dosificación de Lubad 1695 (o materia prima de tanque 1115). <ul style="list-style-type: none"> • Conoce la temperatura adecuada para el procedimiento. • Conoce por qué es necesario permanecer monitoreando la dosificación de materia prima en el sistema ABB. 		

COMPETENCIA GINCHERO PLANTA ELABORACIONES			
Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Revisar "conoce": Área de Riesgo	NO	SI
¿Hay peligros para las personas, instalaciones y/o el medio ambiente?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad Personal con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad de Procesos con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos ambientales con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay riesgos potenciales a la salud?		X
¿Es necesario usar algún EPP específico?	X	

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce / Demuestra	Observaciones
Conoce con qué frecuencia se debe realizar el check-list para verificar el estado del autoelevador y dónde debe estar guardado		
Conoce dónde cargar combustible en caso de que el autoelevador lo necesite y dónde se encuentra la llave para habilitar y registrar la carga.		
Utilización del Autoelevador <ul style="list-style-type: none"> • Antes de usar el autoelevador: Demuestra haber verificado la carga del matafuego visualmente • Demuestra haber haberse colocado el cinturón de seguridad y maneja respetando los límites de velocidad. • Conoce cuál es el límite de velocidad establecido • Demuestra conducir con las uñas a no más de 10 cm del suelo e inclinado hacia atrás. • Al subir o bajar una carga, ¿Demuestra realizar la maniobra lo más cerca posible de la plataforma donde se deba ubicar la carga? ¿Conoce cuál es el riesgo asociado a esta tarea? 		
Conoce cómo están delimitadas las zonas no aptas para el manejo de los autoelevadores.		
Conoce cómo está delimitada la zona para estacionar el autoelevador luego de su uso.		

COMPETENCIA PLANILLA DE MATERIAS PRIMAS			
Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Revisar "conoce": Área de Riesgo	NO	SI
¿Hay peligros para las personas, instalaciones y/o el medio ambiente?	X	
¿Hay Riesgos a la Seguridad Personal con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay Riesgos a la Seguridad de Procesos con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay Riesgos ambientales con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay riesgos potenciales a la salud?	X	
¿Es necesario usar algún EPP específico?	X	

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce / Demuestra	Observaciones
Conoce que se puede encontrar en la planilla y dónde encontrarla		
Conoce que se debe presentar antes de incorporar un nuevo material a la planilla		
Demuestra como agregar un nuevo producto y darle formato a la tabla.		

COMPETENCIA CONSTRUCCIÓN DE RECETAS			
Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Revisar "conoce": Área de Riesgo	NO	SI
¿Hay peligros para las personas, instalaciones y/o el medio ambiente?	X	
¿Hay Riesgos a la Seguridad Personal con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay Riesgos a la Seguridad de Procesos con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay Riesgos ambientales con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay riesgos potenciales a la salud?	X	
¿Es necesario usar algún EPP específico?	X	

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce / Demuestra	Observaciones
Demuestra cómo construir una receta: <ul style="list-style-type: none"> • Encabezado • Requerimiento de Equipos • Fórmula • Procedimiento Conoce qué significa cada rectángulo dibujado en el panel mímico		
Dosificación del Básico <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra cómo realizar la dosificación del básico. • En este mismo procedimiento conoce si la materia prima se puede agregar de forma paralela y cómo lo realiza el programa. • Demuestra haber indicado el código de la materia prima. Conoce en qué ventana se realiza esta acción. 		
Dosificación del Aditivo Demuestra conocer que incorporar en este paso		

<p>Mezclar</p> <p>Demuestra qué se debe realizar en este paso</p>		
<p>Extraer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra qué se debe realizar en este paso • Conoce mediante que botón el operador le informa que la muestra ha sido extraída 		
<p>Descargar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce dónde descarga el producto final • Qué código se le debe indica al sistema • Para qué sirve el código ingresado en el sistema 		
<p>Verificar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra cómo verificar que el 100% de lo pedido haya sido asignado en las distintas etapas • Demuestra cómo verificar que la receta haya sido construida sin errores 		
<p>Grabar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra cómo grabar la receta y qué le debe indicar al sistema en este paso 		
<p>Demuestra conocer los pasos para realizar la construcción de una receta con Múltiples Decantings</p>		

COMPETENCIA - MANEJO DE ADITIVOS CON HORNO			
Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Revisar "conoce": Área de Riesgo	NO	SI
¿Hay peligros para las personas, instalaciones y/o el medio ambiente?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad Personal con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad de Procesos con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos ambientales con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay riesgos potenciales a la salud?		X
¿Es necesario usar algún EPP específico?	X	

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce / Demuestra	Observaciones
<p>Encendido de Horno</p> <p>Conoce qué se debe revisar en la planilla de aditivos antes de comenzar con su calentamiento</p> <p>Demuestra cómo habilitar la operación de encendido de horno</p> <p>Demuestra cómo habilitar la entrada de vapor</p>		
<p>Carga de Aditivos a Horno</p> <p>En caso de que se requiera la utilización de los hornos superiores ¿Demuestra cómo realizar la apertura y el cerrado de puertas?</p> <p>En caso de que se requiera la utilización de los hornos inferiores ¿Demuestra cómo realizar la apertura y el cerrado de puertas?</p> <p>¿Conoce dónde registrar qué aditivo se cargó en cada horno?</p> <p>¿Conoce cuál es el mínimo de calentamiento de un aditivo?</p> <p>¿Conoce cómo proceder en el caso de que la temperatura del horno exceda la deseada?</p>		
<p>Apagado de Horno</p> <p>¿Conoce qué entrada debe interrumpir en primer lugar al iniciar el apagado del horno?</p> <p>¿Conoce cómo apagar por completo los hornos una vez finalizada la producción del día?</p>		

COMPETENCIA - PEDIDO DE MUESTRA AL LABORATORIO			
Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Revisar "conoce": Área de Riesgo	NO	SI
¿Hay peligros para las personas, instalaciones y/o el medio ambiente?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad Personal con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad de Procesos con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos ambientales con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay riesgos potenciales a la salud?		X
¿Es necesario usar algún EPP específico?	X	

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce (Sí – No)	Observaciones
Demuestra conocer a quién le debe solicitar la muestra y cómo hacerlo <ul style="list-style-type: none"> Específica qué productos y en que tanques se encuentran. 		
Demuestra completar en el formulario 906. Conoce para qué sirve Conoce que reporte debe acompañar este formulario y qué información contiene el mismo		

COMPETENCIA - TRANSFERENCIA TKs DE BLENDING

Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Revisar "conoce": Área de Riesgo	NO	SI
¿Hay peligros para las personas, instalaciones y/o el medio ambiente?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad Personal con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad de Procesos con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos ambientales con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay riesgos potenciales a la salud?		X
¿Es necesario usar algún EPP específico?	X	

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce / Demuestra	Observaciones
Conoce dónde encontrar la información de que tanque se utiliza para la tarea		
Demuestra chequear que el Tanque Blending (grupo 1600) esté en condiciones de recibir el contenido del decanting		
Conoce cómo proceder en caso de que las condiciones del Tanque Blending (grupo 1600) no se cumplan		
Demuestra como abrir la válvula de ingreso a Blending Demuestra como abrir la válvula de descarga al tanque de Blending		
Conoce quién define que el contenido del tanque decanting (grupo 1500) esta apto para ser transferido Conoce en base a qué criterios se define que el tanque decanting (grupo 1500) esta apto para ser transferido Demuestra cómo proceder con la operación una vez que el tanque decanting (grupo 1500) esta apto		
Barrido de línea a tanques Blending Demuestra cómo proceder con la operación de barrido de línea <ul style="list-style-type: none"> Conoce qué muestra el cambio de estado en el indicador de llegada 		

COMPETENCIA - TRANSFERENCIA A TKs DE HOLDING			
Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Revisar "conoce": Área de Riesgo	NO	SI
¿Hay peligros para las personas, instalaciones y/o el medio ambiente?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad Personal con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad de Procesos con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos ambientales con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay riesgos potenciales a la salud?		X
¿Es necesario usar algún EPP específico?	X	

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce / Demuestra	Observaciones
<p>Conoce que aspectos debe verificar antes de realizar cualquier pasaje de tanques</p> <p>Conoce cómo debe ser la capacidad del TANQUE HOLDING DE RECEPCION para que sea seguro realizar la transferencia</p>		
<p>Transferencia de Tanque</p> <p>Conoce que plantilla utilizar para determinar cuál será el pasaje de tanques a realizar</p> <p>Demuestra cómo verificar que el tanque holding (grupo 1700) este vacío y cumpla las condiciones para realizar la maniobra.</p> <p>Conoce cómo proceder en caso de que las condiciones no se cumplan.</p> <p>Demuestra cómo proceder una vez que el contenido del tanque Blending (grupo 1600) está apto para ser transferido</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce que existen dos loops asignados a los tanques del grupo "automotor" • Demuestra realizar la verificación en el cambio de estado en el indicador de la esfera 		
<p>En el caso de requerir la transferencia del contenido de un tanque de mezcla hacia un tanque de servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce de qué manera de debe monitorear la tarea. • Conoce si la supervisión es permanente o periódica • Conoce si esta maniobra se realiza normalmente 		

COMPETENCIA - TRANSFERENCIA A ISLA DE CARGA			
Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Revisar "conoce": Área de Riesgo	NO	SI
¿Hay peligros para las personas, instalaciones y/o el medio ambiente?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad Personal con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad de Procesos con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos ambientales con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay riesgos potenciales a la salud?		X
¿Es necesario usar algún EPP específico?	X	

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce (Sí – No)	Observaciones
<p>Transferencia del Tanque</p> <p>Conoce en que tanques poseen conexión con la isla de carga</p> <p>Conoce que debe definirse antes de comenzar la operación</p> <p>Conoce entre quienes debe ser la comunicación para poder realizar la carga.</p> <p>Una vez que el producto está terminado, si se desea pasarlo a isla de carga</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce que se debe verificar • Demuestra cómo verificarlo • Conoce que hacer en caso de que estas condiciones no se cumplan 		
<p>Demuestra cómo realizar el procedimiento de transferencia de producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce quién debe aprobar la interrupción • Conoce a quién le debe solicitar la interrupción del bombeo. 		
<p>Demuestra cómo realizar el procedimiento de Soplado de línea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra haber revisado los cambios de estado de los indicadores. • Conoce qué se verifica por medio del cambio de estado del indicador de salida. 		

COMPETENCIA - UTILIZACIÓN DE VARIOS VERDES

Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Revisar "conoce": Área de Riesgo	NO	SI
¿Hay peligros para las personas, instalaciones y/o el medio ambiente?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad Personal con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad de Procesos con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos ambientales con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay riesgos potenciales a la salud?		X
¿Es necesario usar algún EPP específico?	X	

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce / Demuestra	Observaciones
Conoce qué condiciones se tiene que dar para que la utilización de varios verdes		
Conoce en que productos se pueden utilizar varios verdes.		
Conoce que le debe avisar a envasamiento y por qué		
Demuestra cómo iniciar el agitado del tanque 2005 <ul style="list-style-type: none"> • Conoce cuanto tiempo debe realizarse el agitado del tanque 2005 		
Conoce cómo ingresar proporciones de varios verdes a la receta del aceite a elaborar		
Una vez finalizada la receta, conoce como desbloquear el tanque 2005		
Conoce cómo aprobar el producto antes de enviarlo a los tanques holding		

COMPETENCIA - ELABORACIÓN MANUAL DE RIMULA H5X			
Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Revisar "conoce": Área de Riesgo	NO	SI
¿Hay peligros para las personas, instalaciones y/o el medio ambiente?	X	
¿Hay Riesgos a la Seguridad Personal con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay Riesgos a la Seguridad de Procesos con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay Riesgos ambientales con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay riesgos potenciales a la salud?	X	
¿Es necesario usar algún EPP específico?	X	

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce (Sí – No)	Observaciones
¿Conoce cuáles son las condiciones necesarias para comenzar con el proceso de elaboración de aceites? <ul style="list-style-type: none"> • Conoce que tanque debe usarse para la maniobra • Conoce que decanting 1506 • Conoce que aditivo debe calefaccionar • Conoce en qué modo debe iniciarse la receta 		
¿Conoce cuando cortar la calefacción del tanque 1204? <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra cómo realizar la maniobra • Conoce cuantas personas son necesarias para realizar la maniobra • Controla el peso inicial en el Decanting • Inicia la calefacción del Tanque 1204 • Conoce que avisos dar y que pasos realizar para finalizar la maniobra. 		

COMPETENCIA - CONTROL DE STOCK TANQUES 1200 y 1100			
Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Revisar "conoce": Área de Riesgo	NO	SI
¿Hay peligros para las personas, instalaciones y/o el medio ambiente?	X	
¿Hay Riesgos a la Seguridad Personal con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay Riesgos a la Seguridad de Procesos con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay Riesgos ambientales con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay riesgos potenciales a la salud?	X	
¿Es necesario usar algún EPP específico?	X	

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce / Demuestra	Observaciones
Conoce cuál es el criterio que se toma para realizar el ejercicio de conteo mensual de stock sobre algunos ítems. <ul style="list-style-type: none"> Necesidad de control de gerencia. 		
Conoce en qué momento debe realizarse el sondeo de los tanques a controlar. Conoce por qué es importante que al que se fije un día para realizar la maniobra		

COMPETENCIA - CONTROL DE STOCK TANQUES 1900			
Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Revisar "conoce": Área de Riesgo	NO	SI
¿Hay peligros para las personas, instalaciones y/o el medio ambiente?	X	
¿Hay Riesgos a la Seguridad Personal con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay Riesgos a la Seguridad de Procesos con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay Riesgos ambientales con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay riesgos potenciales a la salud?	X	
¿Es necesario usar algún EPP específico?	X	

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce / Demuestra	Observaciones
Conoce los elementos de protección personal asociados a la tarea. <ul style="list-style-type: none"> • Calzado de seguridad • Anteojos de seguridad • Casco • Ropa de seguridad con bandas reflectivas • Detector personal de H2S 		

<p>Inicio de Elaboración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce que se debe registrar antes de realizar una elaboración en un tanque de la serie 1900 (del 1901 al 1911) • Demuestra cómo revisar el nivel del Tanque • En caso de que surjan dudas sobre el nivel del Tanque. Demuestra cómo sondear manualmente el nivel. • Completa la información de la persona responsable <p>Registro de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce que planilla debe completar luego de haber calculado el nivel y temperatura del tanque. <p>Demuestra como convertir el remanente de LTs a KGs</p>		
<p>Fin de la Elaboración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registra el volumen real existente del tanque 		

COMPETENICA - RECUENTO MENSUAL

Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Revisar “conoce”: Área de Riesgo	NO	SI
¿Hay peligros para las personas, instalaciones y/o el medio ambiente?	X	
¿Hay Riesgos a la Seguridad Personal con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay Riesgos a la Seguridad de Procesos con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay Riesgos ambientales con consecuencia potencial RAM 3 o superior?	X	
¿Hay riesgos potenciales a la salud?	X	
¿Es necesario usar algún EPP específico?	X	

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce (Sí – No)	Observaciones
Conoce los elementos de protección personal asociados a la tarea. <ul style="list-style-type: none"> • Calzado de seguridad • Anteojos de seguridad • Casco • Ropa de seguridad con bandas reflectivas • Detector personal de H2S 		
Conoce que debe verificar el día anterior al recuento de stock		
El día de recuento stock Confecciona e imprime las planillas para sondeo de los tanques, indicando: <ul style="list-style-type: none"> • Tanque 		

<ul style="list-style-type: none"> • Producto (básicos y aditivos) • Densidad informada por el laboratorio. <p>Confecciona la planilla para el recuento de aditivos envasados y productos terminados envasados en el sector de elaboraciones, indicando</p> <ul style="list-style-type: none"> • Columnas en donde completar la información para cada producto, • Peso por tambor • Cantidades sueltas • Ubicación dentro de la planta. <p>Imprime el CORRETE del día y conoce para que se utiliza.</p> <p>Obtiene la medición de temperatura y nivel de cada tanque por radar.</p> <p>¿Conoce por qué el día de recuento no debe haber producto en la planta?</p> <p>Entrega las planillas de sondeo a los 2 operadores responsables, registrando altura del aceite contenido en cada tanque.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra cómo realizar el sondeo manual <p>Entregar las planillas de recuento de aditivos envasados y productos terminados a los operadores responsables, indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de lotes • El peso del contenido • Cantidades sueltas (tambores incompletos) y la ubicación (según convenga) dentro de la planta. <p>Carga las planillas en el sistema luego del recuento realizado por los operadores</p> <p>Revisa que el operador de la planta de grasa haya informado que no tiene stock de aceite básico en proceso.</p>		
<p>Conoce que datos de sondeo se necesitan para el conteo de básicos y aditivos ubicados en tanques y que tipo de medición se utiliza</p>		

COMPETENCIA - APAGADO DEL SECTOR ELABORACIONES			
Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce / Demuestra	Observaciones
<p>Conoce los elementos de protección personal asociados a la tarea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calzado de seguridad • Anteojos de seguridad • Casco • Ropa de seguridad con bandas reflectivas • Detector personal de H2S 		
<p>Apagado Oficina de Elaboraciones / Detención de Elaboraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra cómo seleccionar el estado "held" (retenido) para todos los lotes • Demuestra cómo verificar en la pantalla "calentamiento" que la calefacción de todos los tanques del parque de tanques quede apagada. • Demuestra cómo verificar que todas las válvulas de entrada a los tk 's 1900 's estén cerradas. Y que todas las bombas estén apagadas. • Demuestra cómo apagar la extracción del sector • Demuestra cómo apagar el panel 		
<p>Apagado del Sector Decanting</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra cómo apagar la extracción de la fosa de los TK 's 1500 's y de la cabina de aditivos. • Demuestra cómo apagar la iluminación de área 1500 's y de la cabina de aditivos. • Demuestra cómo apagar la ventilación de área 1500 's y de la cabina de aditivos. • Demuestra cómo apagar le puente grúa, presionando el botón de parada de emergencia. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra cómo apagar el tablero. • Verificar que todas las bombas se encuentren apagadas y coloca la llave en posición de "OFF". • Demuestra cómo cerrar el portón. 		
<p>Detención y apagado del sector de tanques 1401 y 1402 y apagado del tablero mímico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra cómo cortar la corriente a la mesa elevadora • Demuestra cómo apagar la iluminación del sector TK 1400 ´s. • Demuestra cómo cortar la energía a la bomba de vacío • Demuestra cómo cortar la energía del tablero de comando del procesador de Shellvis. • Demuestra cómo cortar la energía del procesador de OCP. • Demuestra cómo cortar la energía del tablero de comando del molino del Tk 1402. • Demuestra cómo apagar la ventilación del área. • Demuestra cómo verificar que la pantalla del sector quede apagada. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conoce a que sistema está conectada esta pantalla y que precaución hay que tomar antes de apagarla. • Demuestra cómo apagar la ventilación general. 		
<p>Apagado de cuestiones generales</p> <p>Demuestra cómo apagar la iluminación general del sector.</p> <p>Demuestra cómo verificar que el indicador de todos los tK ´s ubicados en el CCM este en verde.</p>		

COMPETENCIA -ROTADOR DE TAMBORES			
Fecha	Nombre Empleado	Firma Supervisor	Firma Empleado

Revisar "conoce": Área de Riesgo	NO	SI
¿Hay peligros para las personas, instalaciones y/o el medio ambiente?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad Personal con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos a la Seguridad de Procesos con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay Riesgos ambientales con consecuencia potencial RAM 3 o superior?		X
¿Hay riesgos potenciales a la salud?		X
¿Es necesario usar algún EPP específico?	X	

Validar los siguientes aspectos teóricos y prácticos:	Conoce / Demuestra	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce el área designada donde se encuentra el rotador de tambores. • Demuestra cómo colocar el volante sobre el tambor y ajustarlo para moverlo de manera segura. • Demuestra cómo utilizar el volante y rodar el tambor efectuando fuerza con los brazos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Acerca el rotador de tambores de manera de "envolverlo". • Demuestra cómo utilizar el volante superior, ajustar el enganche superior del rotador de tambores de manera que agarre el labio del tambor. 		

Evaluación de Satisfacción del Proceso de Aprendizaje

Evaluar la satisfacción del programa nos permitirá introducir mejoras y corregir posibles errores. Además, nos permitirá conocer los comentarios y sugerencia de la totalidad de los involucrados. En este sentido se plantean dos tipos de evaluación de satisfacción, por un lado, para los cursos de Habilidades Interpersonales: “Formador de Formadores” y “Comunicación Efectiva”, se implementará una evaluación online dirigida a todos los participantes del curso. Por otro lado, para la “etapa de solapamiento” llevada a cabo con los puestos de “ABB” y “Mejorado” del sector de “Blending”, se propone una nueva sesión de entrevista con el supervisor de dicha área y el Gerente de Operaciones.

A continuación, se exponen las preguntas que contendrá la evaluación de satisfacción de los cursos de Habilidades Interpersonales y sus resultados:

a) Sobre el Aprendizaje

- ¿Los contenidos, actividades y ejercicios planteados fueron valiosos para llevar a cabo tu trabajo diario y mejorar tu desempeño?
- ¿La dinámica de la actividad te motivó a participar y a sentirte comprometido con el aprendizaje?
- ¿Cuán confiado te sentís de poder aplicar tus conocimientos a tu trabajo diario?

b) Sobre el Facilitador

- ¿Demostró experiencia y conocimiento de los temas?
- ¿Manejó bien la secuencia de contenidos y tiempos?
- ¿Generó un ambiente de participación?

c) Satisfacción General

- ¿Cuál es tu nivel d Satisfacción General con la actividad?



A continuación, se exponen los resultados de la entrevista con el supervisor de Blending y Gerente de Operaciones:

Entrevista: (Supervisor de Blending, 33 años)

¿Cuál son las ventajas y desventajas según tu opinión sobre el proceso de capacitación implementado?

“Me resulta mucho más prolijo, ahora está claro qué tenemos que evaluar y cuáles son las etapas del proceso. Me siento cómodo porque no se hizo desde cero, sino que se tomo lo que nosotros veníamos haciendo y se mejoró. La desventaja es la impresión de papel a la hora de evaluar. Los cursos que hicimos también sirvieron, ahora tenemos una idea de cómo hacer esto, pero nos tenemos que seguir capacitando”.

¿Crees que este programa de capacitación sirve para dar respuesta efectiva ante una auditoria?

“Totalmente, ahora lo tenemos registrado en la plataforma de la empresa. Cuando tengamos una auditoria, es cuestión de descargar un reporte y listo”.

Entrevista: (Gerente de Operaciones, 42 años)

¿Cuál son las ventajas y desventajas según tu opinión sobre el proceso de capacitación implementado?

“El proceso de capacitación ahora esta formalizado, todavía no se implementó en la totalidad del sector, pero la prueba piloto por así decirlo este resultando. Mi mayor miedo era que los operadores no quieran saber nada con esto, pero la forma en la que está planteado es viable”

¿Crees que este programa de capacitación sirve para dar respuesta efectiva ante una auditoria?

“Sí, con el registro en el portal estamos cubiertos. Es importante que esta tarea la haya tomado capacitación. Los supervisores no tienen tiempo de llevar esto al día”.

Capítulo VII

Conclusiones

Las conclusiones del presente trabajo se dividen en dos grandes grupos, en primer lugar, expondremos conclusiones relacionadas a los aspectos teóricos, y, en segundo lugar, conclusiones ligadas a la implementación del programa de capacitación continuo para el sector de operaciones de la planta de lubricantes.

En relación con el primer grupo de conclusiones pudimos observar que la articulación entre la teoría y la práctica no siempre es aplicable. Las características propias de la organización estudiada hicieron que tengamos que recurrir a evaluaciones combinadas, implementando la totalidad del modelo de aprendizaje en el campo. Consideramos, en este sentido, que la teoría y la práctica se desarrollan en contextos diferentes, y resulta poco oportuno aplicar conocimientos generales a realidades tan particulares como las que presentan las organizaciones. Retomando lo planteado al comienzo de este trabajo podemos afirmar que los programas de formación deben dejar de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades de las áreas, procesos o personas, es decir, deben estar enfocados en desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

Otro punto para destacar, y el cuál consideramos el desafío más importante de un plan de capacitación, se basa en identificar los actores intervinientes para lograr una eficiente comunicación entre el área de capacitación y el área en dónde se implementará el programa. Si bien el modelo, 70:20:10 describe las acciones que debe realizar cada rol, es fundamental que la persona que lleve a cabo el plan de formación pueda identificar quiénes son estos actores y lograr su compromiso con el proceso. Creemos que la teoría relacionada, no brinda suficiente información sobre la articulación que debe existir entre las diferentes áreas de la organización para lograr que el plan de capacitación sea efectivo.

Con respecto al segundo grupo de conclusiones, en la introducción del presente trabajo hemos identificado los objetivos y beneficios de contar con un programa de gestión por competencias basado en un modelo de aprendizaje 70:20:10. La principal característica que podemos traer como conclusión, es su continuidad en el tiempo, gracias a la formalización de su proceso y a su solidez de evidencia evaluativa. Conclusiones que se evidencian ampliamente en las entrevistas llevadas a cabo luego de la implementación del programa para dos de los puestos del sector de “Blending”. Este punto fue posible porque logramos que el método evaluativo refleje los criterios de desempeño deseado para cada puesto.

Como puntos de mejora del proceso de capacitación continuo podemos destacar lo siguiente:

- 1) La cantidad de papel que se utiliza para las evaluaciones debe reducirse. Esto se puede solucionar otorgándole tablets a los supervisores.
- 2) La capacitación en Habilidades Interpersonales para la población de supervisores debe continuar.

Bibliografía

Referencias Bibliográficas

- Beltran Buitrago, N & Urrea Velandia, D. (2013). *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea*. Bogotá, Universidad Escuela De Administración De Negocios.
- De Sousa, M. (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Caracas, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Chiavenato, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mcgrawhill, Colombia.
- Martha, A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos*. Buenos Aires, Ed. Granica.
- Martha, A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires, Ediciones Granica.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo, Cinterford.
- Mendoza Nuñez, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*, Ed. Trillas, 5ta edición, México.
- Reza Trosino, J. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. Ed. Panorama, México.
- Siliceo. A. (1997) *Capacitación y Desarrollo del Personal*. 2da ed. Limusa, México.
- Vasilachis De Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Zapata, R. (2001). *Identificación y medición de Competencias en la Organización*. Seminario presentado en Corpotraining, Santiago, Chile.

7.1 Consentimiento Informado

UN ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL ARTURO JAURETCHE ESTÁ REALIZANDO UNA INVESTIGACIÓN CON EL OBJETO DE CONOCER ALGUNOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS ENTORNOS LABORALES. SU COLABORACIÓN ES MUY VALIOSA PARA EL TRABAJO, LA INCLUSIÓN DE ESTOS DATOS EN LA INVESTIGACIÓN ES VOLUNTARIA. EN CUALQUIER MOMENTO PUEDE DESISTIR DE PARTICIPAR Y RETIRARSE DE LA INVESTIGACIÓN. LO QUE INTERESA ES OBTENER DATOS SOBRE GRUPOS DE PERSONAS, POR LO QUE LA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL. A CONTINUACIÓN, MARQUE CON UNA CRUZ LA OPCIÓN QUE CORRESPONDA Y FIRME. SI ESTÁ DE ACUERDO CON QUE LOS DATOS PUEDAN SER UTILIZADOS PARA LA INVESTIGACIÓN, SEÑALE LA OPCIÓN “ACEPTO”, EN CASO CONTRARIO MARQUE “NO ACEPTO”.

ACEPTO

NO ACEPTO

FIRMA: _____ SE AGRADECE SU PARTICIPACIÓN.