

De Francisco, Leandro Martín

# Plan estratégico anual de capacitación y formación en Centro Industrial de Berazategui 2018-2019

2019

*Instituto: Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

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

*Cita recomendada:*

De Francisco, L.M. (2019) *Plan estratégico anual de capacitación y formación en Centro Industrial de Berazategui 2018-2019* [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>



Tesista: Leandro Martín De Francisco

[leo\\_df\\_2005@hotmail.com](mailto:leo_df_2005@hotmail.com)

Plan estratégico anual de capacitación y formación en Centro Industrial de  
Berazategui 2018-2019

Trabajo final para optar por el grado de Licenciado en Relaciones del  
Trabajo

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Universidad Nacional Arturo Jauretche

Director de TIF: Mg. Carlos Mauricio Carreño

Florencio Varela

Año 2019

## **Resumen**

El presente trabajo es fruto del acervo cultural y curricular académico recogido durante la carrera, y constituye un mínimo pero significativo recorte de cuanto he aprendido merced a cada una de las instancias curriculares, tanto sobre la base de los contenidos, como de los docentes que los impartieran. Se trata de la puesta en marcha y posterior evaluación del Plan Estratégico Anual de Capacitación y Formación en Centro Industrial de Berazategui 2018-2019; cuya realización se llevara a cabo desde el mes de Junio del año próximo pasado, y el primer semestre de 2019.

El trabajo expone en detalle la programación y puesta por obra del Plan estratégico anual de capacitación y formación en Centro Industrial de Berazategui 2018-2019, el cual se fundamenta en la detección de la necesidad de actualizar las competencias de los mandos medios y gerenciales, a fin de impulsarlos al óptimo ejercicio de la práctica laboral dentro de un marco de intervención sumamente propicio: un parque industrial - espacio permeado por las relaciones laborales, localización ideal para que, a posteriori de la implementación, pueda evaluarse la intervención.

El basamento ideológico de Trabajo Integrador Final sitúa a la capacitación y la actualización constantes, como vehículos de adecuación; como instrumentos capaces de cambiar la historia de las organizaciones a partir de la búsqueda de la excelencia en la práctica laboral.

Palabras Claves: Plan de Desarrollo y Capacitación - Actualización Permanente – Mandos Medios y Gerenciales – Adaptabilidad – Competencias.

### **The summary, and the key words.**

### **Abstract**

This paper is the result of the cultural heritage and curricular academic picked up during the carrer, and is a small but significant cut of what has been learned at the mercy of each curricular instances, both on the basis of the contents, such as of the teachers who taught them.

It's the implementation and subsequent evaluation of the annual strategic Plan for Training in Berazategui Industrial Center 2018-2019; which will take place from June2018, and the first half of 2019.

The work exposes in detail of the plan itself, which is based on the detection of the need to update the middle and managerial competencies driving them to the optimal exercise of the labour practice within the framework of intervention more suitable: an industrial park - space permeated by labour relations, ideal location for that, after the event of the implementation of the of the intervention.

The ideological base of work end located at the training and updating consistent as hire of fitness; as instruments capable of changing the history of organizations from the search of excellence in work practice.

Keywords: Plan of development and training - Permanent Update –mid-level management position and management - Adaptability - Skills.

## Índice

Dedicatoria .....	5
Agradecimientos.....	6
Epígrafe.....	7
Prefacio.....	8
Lista de Ilustraciones.....	9
Lista de Tablas.....	10
Lista de abreviatura.....	11
Capítulo 1.....	12
Introducción.....	12
Detección de Necesidades.....	12
Antecedentes teórico-conceptuales y estudios empíricos previos.....	12
Detección de necesidades: la praxis.....	15
Objetivos: general y específicos.....	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos.....	16
Capítulo 2.....	17
Estimación de Costos.....	17
Programación ejecución de las capacitaciones.....	19
Capítulo 3.....	20
Plan estratégico anual de capacitación y formación (PEACF) en Centro Industrial de Berazategui 2018-2019.....	20
Nómina de Cursos del PEACF.....	24
Capítulo 4.....	37
Evaluación.....	37
Capítulo 5.....	39
Conclusión y análisis de resultados.....	39
Referencias bibliográficas.....	45

## Dedicatoria

Dedico este trabajo a quienes han inspirado en mí el aliento por seguir adelante, por enfrentar los desafíos cotidianos, por forjar una personalidad consciente de sus debilidades y de sus fortalezas.

A quienes me han tendido la mano cuando me vieron cercano a caer al pozo, y aun dentro de él.

A quienes me dieron la vida y con ella, la mesa tendida, el abrigo del abrazo y el amparo de un techo.

A quienes vieron en mí algo valioso y me enseñaron a descubrirlo.

A quienes no creyeron en mí, porque me ayudaron a superarme.

Dedico este trabajo a quienes despertaron la sed por el conocimiento, a lo largo de la historia de la humanidad, y a quienes sembraron en tierra fértil y en tierra árida, mostrando que toda siembra vale la pena, no obstante la circunstancia.

A quienes admiro, de quienes aprendo a construir y a construirme.

A quienes guían la mirada hacia la consideración del *otro*, en la certeza de que somos criaturas eminentemente sociales.

Dedico este trabajo a quienes me incluyeron, me aceptaron, me motivaron, pues de tal pedagogía he hallado las herramientas para incluir, aceptar y motivar.

Ofrendo este trabajo a la Educación, sin la cual, jamás hubiera podido realizarlo.

Ofrezco mis respetos a la Universidad Pública, por encender luces en medio de tanta oscuridad.

Leandro De Francisco

## **Agradecimientos**

Arribando casi a la meta, percibo cada paso dado, evoco el camino recorrido durante mi carrera estudiantil, y quiero agradecer principalmente a mi madre y a mi abuela materna, quienes fueron mi gran sostén económico y emocional para emprender esta gran tarea; a muchos seres queridos que acompañaron este largo andar: Ezequiel De Francisco, Alejandra Bafundo, Mauricio Carreño, y a tantas otras personas a quienes guardo en mi corazón por haber sido parte de mi vida todos estos años, tanto en las buenas, como en las malas, porque ellos me dispensaron conocimiento y sabiduría, y cuya guía aún atraviesa transversalmente mi vida laboral y en mi crecimiento como persona.

A todos ellos sea mi sincera gratitud, por siempre.

Leandro

*Solo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan. No formarlos para que se queden*

*Henry Ford*



## Prefacio

Conforme a los lineamientos de la cátedra, ofrecidos mediante el Manual Guía de Procedimientos para la Elaboración del Trabajo final Integrador, el trabajo escogido - PAC - [...] *consiste en un documento en el que se presenta el diseño integral de un Plan Anual de Capacitación para una organización [...] siguiendo las pautas profesionales de gestión y planificación de los ciclos de formación que apuntan al fortalecimiento institucional a través del desarrollo de competencias dentro de las instituciones. Se entiende a la capacitación como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal de una organización adquirirá conocimientos, destrezas, aptitudes y habilidades necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de metas organizacionales. Dicho proceso forma parte de las obligaciones del empleador/a desde las perspectivas técnicas-rationales, jurídicas y administrativas*<sup>1</sup>.

Dicha propuesta debe estar organizada siguiendo los siguientes criterios:

- Introducción
- Detección de necesidades
- Definición de objetivos
- Estimación de Costos
- Programación de las capacitaciones
- Ejecución de las capacitaciones
- Evaluación

Se presenta a continuación entonces, el desarrollo del corpus del Trabajo final integrador en ajuste a dichas prescripciones.

---

<sup>1</sup> <http://biblioteca.unaj.edu.ar/>

## Lista de Ilustraciones

Gráfico 1. Resultado de Encuesta a Colaboradores .....	40
Gráfico 2. Resultado de Encuesta del Proceso de Capacitación .....	40
Gráfico 3. Resultados de las Entrevistas realizadas.....	41
Gráfico 4. Resultados de Entrevista realizadas a Supervisores .....	43

## Lista de Tablas

Tabla 1. Plan Estratégico Anual de capacitación y Formación .....	18
Tabla 2. Competencias Laborales Requeridas según DNC .....	22
Tabla 3. Cuadro de Capacitaciones planificadas por Competencia Laboral.....	23
Tabla 4. Población Encuestada .....	39
Tabla 5. Resultado de Encuesta a Colaboradores .....	39
Tabla 6. Resultado de Encuesta del Proceso de Capacitación .....	40

## **Lista de Abreviaturas**

UNAJ: Universidad Nacional Arturo Jauretche

RRLL: Relaciones Laborales

RRII: Relaciones Industriales

RRTT: Relaciones del Trabajo

RRHH: Recursos Humanos

PEACF: Plan Estratégico Anual de Capacitación y Formación

DNC: Detección de Necesidades de Capacitación

## Capítulo 1

### Introducción

El Plan Estratégico Anual de Capacitación y Formación en Centro Industrial de Berazategui 2018-2019 (PEACF) surgió como respuesta a las necesidades de actualización de competencias de los mandos medios y gerenciales que se desempeñan en dicho Centro Industrial, sito en la provincia de Buenos Aires.

Dichas necesidades fueron identificadas mediante la observación, el cotejo y la evaluación, utilizando herramientas de medición de desempeño y de evaluación de potencial, por medio de las cuales se validan las competencias blandas, a fin de ceñir a dichas necesidades los contenidos de los cursos cuya descripción y análisis detallado se exhiben en el corpus del presente trabajo, en el capítulo inherente a la praxis.

El objetivo principal del PEACF es brindar conocimientos y herramientas útiles a los participantes, con el fin de mejorar la efectividad laboral cotidiana, cooperar en el desarrollo de las competencias que los habiliten a ocupar puestos en el futuro, así como guiar hacia la focalización de las realidades y desafíos que presentan las distintas áreas y empresas integrantes del Centro Industrial de Berazategui.

### Detección de necesidades

#### Antecedentes teórico-conceptuales y estudios empíricos previos

Las empresas no son indiferentes al aprendizaje. La cultura y la estructura de las organizaciones, según lo observado por el presente trabajo, favorecen la incorporación de algunas innovaciones y obstaculizan otras.

En éste sentido, *Pfeiffer y Sutton, 2005*, citado por *Marcelo Gambeta, 2015*<sup>2</sup> expresan que [...] *es necesario entonces quebrar la barrera entre lo que la empresa sabe y lo que la empresa hace.*

Como sabemos ello no puede realizarse sin superar los límites habituales de la capacitación de manera conceptual y sin replantear la posición que ha tomado la capacitación dentro de cada organización. Es posible observar sobre esta base que

---

<sup>2</sup> <http://www.redalyc.org/html/4436/443643897005/>

el diseño de una actividad de capacitación empieza mucho más temprano que el diseño de las clases, y está relacionado íntimamente con el *ethos* organizacional.

Se trata de no utilizar la formación como un parche *cosido* para suplir una situación emergente y/o urgente e inesperada, sino concebirla como parte fundacional de empresa. En dichos términos, la acción e incumbencias específicas de quienes tienen a su cargo los departamentos u oficinas de RRLL, RRHH, RRTT, RRII- diferentes denominaciones con las que se enuncian dichas áreas- deben ser consideradas desde la génesis del proyecto organizacional, sea público o privado.

En este sentido *Gore y Dunlap*, expresan:

*[...] El diseño de los programas de capacitación con el fin de provocar cambios, empieza diseñando el propio cambio (Gore y Dunlap, 2006)<sup>3</sup>.*

Si bien es cierto que el conocimiento puede cambiar estructuras sociales, también es cierto que no todo el conocimiento puede hacerlo y que las estructuras sociales, a su vez, determinan la naturaleza del conocimiento.

No es una tarea sencilla, sin embargo es un quehacer altamente beneficioso, si se mira a la luz de los resultados. En toda organización con necesidad de cambio, al igual que en cualquier otro campo, el conocimiento no es independiente del contexto. El entorno es determinante: puede ser facilitador u obrar como obstaculizador a fin de sostener la estructura sobre la que se ha sustentado por años. Este es el principal motivo por el cual debemos asumir que el propósito de la capacitación no se puede determinar solo como aquel que consiste en cambiar el conocimiento, sino como una obra que supone afianzar, actualizar y promover el conocimiento junto con el entorno en el que sobrevive, es decir, cambiar las organizaciones y los usos arraigados.

No es tarea sencilla provocar cambios en las organizaciones y en sus prácticas arraigadas, ya sea por el período de tiempo en el que se ejercen, o por las circunstancias que condicionan dichas prácticas, sino que dependerá no solo de incorporar nuevos conocimientos, lo cual según el criterio pragmático: *[...] constituye una condición necesaria aunque no suficiente (Gore y Dunlap, 2006).*

---

<sup>3</sup> <http://www.redalyc.org/pdf/1471/147112813003.pdf>

La capacitación en contextos organizacionales tiene como objetivo promover espacios para propiciar discusiones y adquirir conocimientos, lo que usualmente no podría ocurrir en un puesto de trabajo por sí solo.

La intención es que el aprendizaje logrado pueda transferirse a las tareas; la capacidad de utilizar los conocimientos recibidos en un entorno dado está vinculada a:

- La calidad de los conocimientos recibidos,
- Las características particulares de cada tarea
- Las relaciones entre estos dos contextos.

Así, aunque los sistemas para generar capacidades organizacionales coloquen su foco en acciones didácticas planificadas, requiere de la comprensión de las redes internas que le dan forma y hacen factible los procesos de formación.

La capacitación empresarial es una actividad educativa, en el siguiente sentido, a saber:

- Es intencional,
- Su propósito es el de lograr cierto aprendizaje mediante un programa de enseñanza.

Pero posee algunas características particularísimas que la hacen diferente por lo cual necesita ser estudiada y analizada de una manera específica, por ello, se llamará *proceso de capacitación y formación estratégica* ya que remite a un conjunto de actividades de enseñanza programadas y con cierto grado de formalización que tiene lugar en las empresas con el fin de perfeccionar el desempeño del factor humano – más específicamente en nuestra propuesta- en los mandos medios y gerenciales- que trabajan en ellas.

En las situaciones que enmarcan nuestro estudio, los participantes ya se desempeñan en sus puestos de trabajo y se busca que puedan hacerlo de forma distinta. Se presenta como un tipo de educación que podríamos llamar post-experiencia, en la cual los cursantes contrastan su propia práctica con la formación recibida, en un contexto más o menos conocido, motivo por el cual es imprescindible identificar qué se pretende modificar y de qué forma.

## **Detección de necesidades: la praxis**

Como sabemos el primer paso en el proceso de capacitación y formación consiste en determinar las necesidades específicas en un entorno de negocios altamente competitivo. Siendo el desafío tan puntual, ha de ceñirse específicamente a las debilidades en torno de las competencias del factor humano –en nuestro estudio, mandos medios y gerenciales- para transformarlas en fortalezas mediante el conocimiento y la actualización de los saberes.

Se realizó a esos efectos un análisis en varios niveles:

- Organizacional: se estudió la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de las empresas del Centro Industrial Berazategui, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.
- Tareas: Se hizo foco en las tareas requeridas para el logro de los propósitos de las empresas, utilizando como guía las descripciones de puesto.
- Factor humano: Se realizó la determinación de las necesidades de capacitación individual: ¿Quién necesita ser capacitado?, ¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades necesitan los mandos medios y gerenciales?.

Los instrumentos utilizados fueron las entrevistas y las evaluaciones de tarea, a saber:

- ¿Qué conocimiento quisieras incorporar para mejorar tu desempeño y gerenciar tu área con experticia?
- ¿Qué habilidades necesitan?
- ¿Qué necesitan para desempeñarse en forma distinta a como lo hacen actualmente?.

La detección dio como resultante una serie de debilidades en torno de las competencias blandas. Dicho enclave obró como disparador de la planificación del programa de capacitación anual, que este trabajo describe y presenta.

### **Objetivos: general y específicos**

#### **Objetivo general**

El objetivo general del proyecto fue suplir las necesidades de capacitación, formación y actualización en competencias blandas, en el segmento de los mandos



medios y gerenciales del Centro Industrial de Berazategui, relevando -a posteriori- el cambio comportamental de los sujetos participantes a fin de evaluar los alcances del plan y su injerencia en la práctica laboral cotidiana.

### **Objetivos específicos**

1. Desarrollar las estrategias de capacitación, considerando:
  - a. Modalidades
  - b. Segmentación
  - c. Contenidos
  - d. Duración
  - e. Evaluación y acreditación
  - f. Impacto en la organización
  
2. Analizar la pertinencia de las estrategias de capacitación implementadas, en relación a las políticas organizacionales y objetivos estratégicos de las empresas.
  
3. Conocer las opiniones y la valoración de los cursantes sobre las experiencias de capacitación en la empresa.
  
4. Conocer el grado de cambio comportamental alcanzado por los participantes en el presente plan de capacitación y formación.
  
5. Evaluar la intervención a la luz de la resultante (en una muestra acotada pero significativa)

## Capítulo 2

### Estimación de Costos

En este apartado se desarrollarán los tópicos enunciados –y que sirven como encuadre del capítulo, y en un análisis posterior se presentará el detalle de planificación específico.

Entendemos que en la capacitación, no existe un consenso unívoco acerca de la forma de determinación de su valor, sin embargo es criterio de este trabajo plasmar una aproximación de costos sobre la base de variables –sean instrumentos, elementos, personal idóneo para capacitar: en este caso docentes y profesionales en relaciones laborales, medios, tiempo invertido, etc.

A efectos de evitar que los empresarios piensen que la puesta por obra de un plan de capacitación y formación sólo se trata de perder tiempo y dinero, en lugar de una fructífera inversión con resultados altamente positivos y comprobables en el corto, mediano y largo plazo, se debe proceder a la evaluación de las intervenciones a fin de que se pueda visualizar, sin lugar a dudas ni a especulaciones, los beneficios tangibles para la organización.

El gasto total de capacitación no debiera exceder a los recursos asignados con esa finalidad, a menos que los responsables internos de la formación de los recursos humanos convenczan a la gerencia de que es necesario aumentar la asignación originalmente prevista. Si la acción de convencimiento no ha sido exitosa, será necesario generar ajustes en los gastos de los subprogramas, proyectos o cursos. Un procedimiento posible de ajuste es posponer el inicio de algunos cursos hasta el ejercicio presupuestario siguiente. Este procedimiento podría ser adoptado si existieran fundamentos sólidos para trazar la secuencia óptima de los proyectos de capacitación que mejor sirve a la gestión de productividad. Entonces, aquellos cursos que están al final de la secuencia serían susceptibles de postergación.

Es necesario, por ende, documentar los esfuerzos y demostrar que se está ofreciendo un servicio valioso.

A continuación se presenta la estimación de costos, mediante el PEACF propuesto:

Tabla 1. Plan Estratégico Anual de capacitación y Formación

Plan Estratégico Anual de Capacitación y Formación							
DIMENSION	COMPETENCIA	CURSO	CARGA HORARIA (Hs)	INSTRUCTOR	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL CURSO	
LIDERAZGO	CONDUCCION Y DESARROLLO DE LA GENTE	Formación en Feedback de desempeño para supervisores	4	A contratar	\$ 550,00	\$ 2.200,00	
		Conversaciones Eficaces	8	A contratar	\$ 510,00	\$ 4.080,00	
		Inteligencia Emocional	8	A contratar	\$ 600,00	\$ 4.800,00	
		Conducción de Equipos	8	A contratar	\$ 480,00	\$ 3.840,00	
	GESTION DEL CAMBIO	Toma de Decisión Efectiva	8	A contratar	\$ 460,00	\$ 3.680,00	
		Gestión de Proyectos	16	A contratar	\$ 520,00	\$ 8.320,00	
	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Tablero de Comando	8	A contratar	\$ 500,00	\$ 4.000,00	
		Toma de Decisiones Efectiva	8	A contratar	\$ 460,00	\$ 3.680,00	
		Gestión de Proyectos	16	A contratar	\$ 520,00	\$ 8.320,00	
		Planeamiento Táctico	16	A contratar	\$ 400,00	\$ 6.400,00	
		Toma de Decisiones Efectiva	8	A contratar	\$ 460,00	\$ 3.680,00	
	EFECTIVIDAD PERSONAL	CAPACIDAD PROFESIONAL Y DE APRENDIZAJE	Conversaciones Eficaces	8	A contratar	\$ 510,00	\$ 4.080,00
			Manejo de Estrés en el trabajo	8	A contratar	\$ 480,00	\$ 3.840,00
			Inteligencia Emocional	8	A contratar	\$ 600,00	\$ 4.800,00
		CREATIVIDAD PRODUCTIVA	Innovación y Creatividad	8	A contratar	\$ 500,00	\$ 4.000,00
INTEGRIDAD		Trabajo en Equipo	8	A contratar	\$ 550,00	\$ 4.400,00	
		La Cocina de Trabajo en Equipo	8	A contratar	\$ 510,00	\$ 4.080,00	
MANEJO DE LA OPERACIÓN	ADMINISTRACION EFECTIVA	Administración del Tiempo	8	A contratar	\$ 450,00	\$ 3.600,00	
	ORIENTACION A RESULTADOS	Negociación	8	A contratar	\$ 450,00	\$ 3.600,00	
		Tablero de Comando	8	A contratar	\$ 500,00	\$ 4.000,00	
	SATISFACCION DEL CLIENTE	Trabajo en Equipo	8	A contratar	\$ 550,00	\$ 4.400,00	
RELACIONES INTERPERSONALES	COMPROMISO CON EL EQUIPO	Trabajo en Equipo	8	A contratar	\$ 550,00	\$ 4.400,00	
		La Cocina de Trabajo en Equipo	8	A contratar	\$ 510,00	\$ 4.080,00	
	COMUNICACIÓN EFECTIVA	Oratoria	8	A contratar	\$ 500,00	\$ 4.000,00	
		Técnicas de PNL en el ámbito laboral	8	A contratar	\$ 600,00	\$ 4.800,00	
		Taller de Redacción intensiva	8	A contratar	\$ 580,00	\$ 4.640,00	
	NEGOCIACION	Negociación	8	A contratar	\$ 450,00	\$ 3.600,00	
	<b>Costo total Plan de Capacitación y Desarrollo</b>					<b>\$ 119.320,00</b>	

## **Programación ejecución de las capacitaciones**

Se deben tener en cuenta varias consideraciones al momento de la implementación del Plan Estratégico Anual de Capacitación y Formación:

**Establecimiento de objetivos:** Del establecimiento adecuado de los objetivos generales y específicos del PEACF dependerá que los jefes puedan determinar si esta capacitación es la que necesita su subordinado, de aquí su importancia, ser claros y precisos al momento de establecerlos.

**Contenido del PEACF:** Se debe tener presente, en todo momento, que la formación debe satisfacer las necesidades de capacitación que fueron detectadas y que le dio origen, teniendo especial atención si es un entrenamiento para preparar a un nuevo empleado o para elevar, mejorar o perfeccionar técnicas y conocimientos del personal existente en el Centro Industrial.

**El material de entrenamiento:** El contenido del PEACF será determinado de acuerdo a las necesidades detectadas, dicho material debe ser preparado con dedicación teniendo en cuenta los objetivos de capacitación. De este depende muchas veces el éxito o el fracaso del objetivo de aprendizaje buscado, ya que es el soporte del instructor, y si fue planeado de manera eficiente colabora en la comprensión del aprendiz.

**Los instructores:** Seleccionar a las personas correctas determinara muchas veces el éxito, el criterio utilizado para elegir a los instructores del PEACF juega un papel relevante ya que estos deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Capacidad Didáctica.
- Excelente relaciones interpersonales.
- Conocimiento de la Especialidad.
- Simplicidad en la Exposición.
- Asumir las responsabilidades de la Función.
- Que el instructor cumpla con estos requisitos facilitara el logro del objetivo buscado, es en gran medida responsable por la formación.

### Capítulo 3

El Plan Estratégico Anual de Capacitación y Formación como respuesta a las necesidades detectadas en el Centro Industrial de Berazategui

A continuación se presenta la diagramación del Plan Estratégico Anual de Capacitación y Formación para el Centro Industrial de Berazategui 2018-2019, propiamente dicho, cuya aplicación incluirá –conforme a la segmentación escogida, en la esfera de los mandos medios y gerenciales.

#### **Plan estratégico anual de capacitación y formación (PEACF) en Centro Industrial de Berazategui 2018-2019**

El PEACF surgió para responder a las necesidades de formación y capacitación de gerentes y mandos medios del Centro Industrial. Estas necesidades se identifican a través de herramientas por medio de las cuales se evalúan las competencias genéricas y de liderazgo definidas para todo el personal del Parque Industrial, y a las cuales se adecuan los cursos que se dictan en el PEACF.

El objetivo del PEACF es brindar conocimientos, capacidades y herramientas a los participantes con el fin de optimizar la efectividad laboral del día a día, cooperar en su desarrollo para ocupar puestos en el futuro, así como la inducción al conocimiento de las realidades de las distintas áreas del Centro.

Entre dos y cuatro semanas antes del dictado del curso los empleados recibirán una invitación con la información sobre el lugar, el día y la hora en la que se realizará el curso.

Consideraciones sobre la capacitación:

- La correlación entre los diferentes cursos y el perfil al que va dirigido.
- Las áreas de Recursos Humanos de la empresa es la responsable de realizar las preinscripciones a los cursos y derivarlas al organizador integral de las actividades del PEACF.
  - Los datos necesarios para preinscribir a los colaboradores en las actividades son: nombre y apellido, sector, puesto, perfil, dirección de mail.
  - Determinación de los siguientes perfiles:

## Perfiles

- Empleados / Analistas Jr.
- Analistas Sr. o potenciales Supervisores (profesionales o no)
- Supervisores / Líderes no profesionales
- Supervisores / Líderes profesionales
- Jefes (personal con gente a cargo y formación profesional)
- Gerentes

La DNC muestra un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los empleados, existe un nivel de dificultad para identificar aquellas falencias en el cargo, ya que las respuestas del investigador pueden ser sesgadas y muy superficiales. La mejor forma de reconocer cuales son dichas necesidades es por medio de un análisis de *lo que se hace y logra* en relación a *lo que debe hacer y lograr*, por esto el PEACF, se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.

Al analizar los resultados se identificaron las competencias prioritarias y relevantes en las cuales se debe capacitar, esto, ya que los entrevistados demostraron que el mayor reto para ellos es ofrecer herramientas que se deben afianzar, complementar y/o desarrollar tales como:

- Liderazgo
- Efectividad personal
- Manejo de la operación
- Relaciones interpersonales

Para que el PEACF presente resultados satisfactorios el proceso que se propone es desarrollar capacitaciones continuas a lo largo de un año, y cada vez que se termina una capacitación se debe desarrollar su debida evaluación y seguimiento de campo vs resultados, a cada uno de los colaboradores, justificando todo el trabajo que se desarrolló en cada capacitación.

A continuación, se muestra un cuadro donde se determinan las competencias laborales requeridas, esto en función de la detección de necesidades de capacitación a los trabajadores incluidos en el PEACF en el marco actual de sus gestiones de competitividad.

*Tabla 2. Competencias Laborales Requeridas según DNC*

<b>DIMENSION</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>COMPETENCIA</b>
<b>Liderazgo</b>	Son las capacidades gerenciales esperables de aquellos que tienen gente a cargo y que les permite dirigir, movilizar gente, procesos y negocios para que crezcan de una manera sostenible.	<b>Conducción y Desarrollo de la Gente</b>
		<b>Gestión del Cambio</b>
		<b>Pensamiento Estratégico</b>
<b>Efectividad Personal</b>	Son las capacidades esenciales de la persona, como aprendizaje, innovación, creatividad e integridad que constituyen la base para el trabajo y la integración en la empresa.	<b>Capacidad Profesional y de Aprendizaje</b>
		<b>Creatividad Productiva</b>
		<b>Integridad</b>
<b>Manejo de la Operación</b>	Son las capacidades que se utilizan para llevar adelante la operación, manejar los recursos, alcanzar y superar objetivos y maximizar la satisfacción de los clientes.	<b>Administración Efectiva</b>
		<b>Orientación a Resultados</b>
		<b>Satisfacción del Cliente</b>
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Son las capacidades necesarias para comunicar, escuchar y obtener relaciones de mutuo beneficio con la gente de la empresa o fuera de ella.	<b>Compromiso con el Equipo</b>
		<b>Comunicación Efectiva</b>
		<b>Negociación</b>

De estas competencias laborales requeridas, se desarrolla el PEACF con capacitaciones claves a tener en cuenta para los colaboradores dentro de la organización.

*Tabla 3. Cuadro de Capacitaciones planificadas por Competencia Laboral*

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>CAPACITACION</b>
<b>CONDUCCION Y DESARROLLO DE LA GENTE</b>	Capacidad para motivar, fijar objetivos, delegar, monitorear, dar y recibir feedback, evaluar, entrenar y desarrollar a la gente que supervisa	- Formación en Feedback de desempeño para supervisores. - Conversaciones Eficaces - Inteligencia Emocional - Conducción de Equipos
<b>GESTION DEL CAMBIO</b>	Capacidad para facilitar y conducir procesos de cambio hasta su implementación exitosa.	- Toma de Decisiones - Gestión de Proyectos
<b>PENSAMIENTO ESTRATEGICO</b>	Capacidad para definir las acciones del área alineándolas con la estrategia del Negocio	- Tablero de Comando - Toma de Decisiones - Gestión de Proyectos - Planeamiento Táctico - Toma de Decisiones Efectivas
<b>CAPACIDAD PROFESIONAL Y DE APRENDIZAJE</b>	Capacidad para aplicar los conocimientos y habilidades que posee y para actualizarlos continuamente	- Conversaciones Eficaces - Inteligencia Emocional - Manejo de Estrés en el trabajo
<b>CREATIVIDAD PRODUCTIVA</b>	Capacidad para originar ideas novedosas y soluciones aplicables, orientadas a la mejora continua	- Innovación y Creatividad
<b>INTEGRIDAD</b>	Implica tener coherencia entre palabras y conductas; cumplir con lo que se promete y asumir la responsabilidad por los errores	-Trabajo en Equipo -La Cocina de Trabajo en Equipo
<b>ADMINISTRACION EFECTIVA</b>	Capacidad para asignar recursos, monitorear avances, identificar áreas de mejora y tomar decisiones	- Administración del Tiempo
<b>ORIENTACION A RESULTADOS</b>	Predisposición a emprender acciones y crear oportunidades, mejorar resultados por encima de los estándares, manteniendo altos niveles de rendimiento	- Negociación - Tablero de Comando
<b>SATISFACCION DEL CLIENTE</b>	Actitud de servicio y compromiso personal para conocer, responder y superar las expectativas de los clientes externos e internos	- Trabajo en Equipo
<b>COMPROMISO CON EL EQUIPO</b>	Es el interés genuino por trabajar en colaboración con los demás y ser parte del equipo	- Trabajo en Equipo - La Cocina de Trabajo en Equipo
<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>	Capacidad de escuchar, preguntar, pedir y expresar conceptos e ideas en forma eficaz, y exponer aspectos positivos	- Oratoria - Técnicas de PNL en el ámbito laboral - Redacción intensiva
<b>NEGOCIACION</b>	Habilidad para lograr compromisos beneficiosos que fortalezcan la relación entre las partes	- Negociación



## **Nómina de Cursos del PEACF**

*TRABAJO EN EQUIPO* - Duración: 8 horas

### Objetivos

Distinguir la forma en la que cada integrante puede incrementar su confianza individual y en los integrantes del equipo, identificando lo que necesitan hacer para convertir a un grupo de personas en equipo y logren integrarse y comunicarse en forma efectiva

### Temario

- Características que hacen que un grupo se convierta en equipo.
- Tipos de comunicación: pedidos vs. órdenes. Compromiso al comunicarse. Actitud/emocionalidad frente a las circunstancias cambiantes. Modificación del paradigma para obtener resultados. La escucha como paradigma comunicacional.
- Planificación, pensamiento sistémico, coordinación de acciones.
- Compromiso individual con el equipo. Negociación. Valores.

### Destinatarios

- Analistas, Técnicos y Supervisores.

*GESTION DE PROYECTOS* – Duración: 16 Horas

### Objetivos

Desarrollar habilidades como líderes de equipos, que a partir de una metodología de trabajo puedan planificar, organizar, dirigir y controlar los proyectos. Planificar un proyecto utilizando herramientas de optimización de tiempos, costos y recursos. Elaborar estrategias para analizar el avance real contra lo planeado, para un proyecto.

### Temario

#### *Introducción y Fase de Planeamiento*

- Fundamentos de la dirección de proyectos
- El ciclo de vida de un proyecto-fases y procesos. Factores claves para el éxito de un proyecto.
- Planeamiento y formación del equipo.

- Herramientas y técnicas para planificar tiempos, costos y recursos.

#### *Fase de ejecución y control*

- Integración de alcance, tiempos, costos, recursos humanos y físicos, riesgos, calidad y manejo del cambio en un plan único.
- Recomendaciones para el control efectivo. Fase de cierre del proyecto.

#### Destinatarios

- Analistas Senior, Supervisores y Jefes

#### *ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO* – Duración: 8 horas

#### Objetivo

Desarrollar habilidades como líderes de equipos, a partir de una conciencia sobre la importancia de la gestión y empleo del propio tiempo. Identificar obstáculos que inciden en la organización eficiente de nuestras tareas. Aplicar métodos e instrumentos de organización personal del tiempo, simple y concreta.

#### Temario

- Tareas de mayor consumo de tiempo sin valor agregado.
- Cambio de hábitos. Dedicación a lo prioritario.
- Metas y objetivos personales. Identificación de tareas clave.
- Mejora de la delegación. El síndrome de la delegación invertida.
- Reuniones más productivas. El manejo de interrupciones. El teléfono y el e-mail pueden ser nuestros aliados.
- Mejora de la organización personal y de la oficina. El rediseño de la agenda.
- Factores estresantes. Respuestas físicas y psicológicas. Estrategias anti-estrés.
- Plan personal de mejora en el aprovechamiento del tiempo.

#### Destinatarios

- Analistas, Técnicos y Supervisores.

#### *CONVERSACIONES EFICACES* – Duración: 8 horas

#### Objetivos

Vislumbrar y examinar críticamente cuáles son los esquemas de pensamiento (“modelos mentales”) que facilitan o dificultan el aprendizaje; explotar a través de

conversaciones más efectivas el potencial de aprendizaje implícito en toda relación humana, cualesquiera sean los roles de quienes participan de esa relación (P. ej.: jefe-subordinado, pares, clientes-proveedores, etc.)

#### Temario

- Aprendizaje. Modelos Mentales. La escalera de la inferencia.
- Conversaciones de entendimiento mutuo. Observaciones y juicios. Modelos Conversacionales.
- Conversaciones de coordinación: compromisos / re compromisos. Explicaciones y responsabilidad incondicional

#### Destinatarios

- Analistas, Técnicos y Supervisores.

*INTELIGENCIA EMOCIONAL* – Duración 8 horas

#### Objetivos

Incorporar la dimensión emocional al proceso de aprendizaje; presentar un modelo de interpretación de las emociones propias y ajenas, tal que permita remover las barreras al aprendizaje, propio, ajeno y conjunto. Ejercitar herramientas sencillas de identificación, interpretación y manejo efectivo de emociones.

#### Temario

- *Taxonomía* de las emociones.
- Conciencia emocional: la relación entre pensamientos //emociones // manifestaciones corporales.
- Distorsiones cognitivas y emocionales. Explicaciones subyacentes a las emociones.
- Competencias Emocionales: Modelo Goleman. Modelo F. Kofman.
- Conversaciones Públicas y Privadas.
- La emocionalidad requerida en las organizaciones actuales.

#### Destinatarios

- Analistas, Técnicos y Supervisores.

## *ORATORIA* - Duración 8 horas

### Objetivos

Valorizar las habilidades de oratoria como herramienta para lograr vender o promocionar internamente los proyectos ó iniciativas en la organización, logrando que los participantes puedan conocer e internalizar las principales herramientas que le permitan mejorar sus exposiciones orales. Dominar las emociones limitantes al hablar en público, para lograr hablar con confianza, seguridad y convicción.

### Temario

- Preparación, ejecución y aprendizaje.
- Estructura de la Presentación
- Técnicas de oratoria. Uso de corporalidad, lenguaje y voz.
- Tipos de Auditorio y manejo de Grupos.

### Destinatarios

- Analistas, Técnicos y Supervisores.

## *NEGOCIACIÓN* - Duración 8 horas

### Objetivos

Incorporar una visión sistémica de la Negociación, generando una actitud proactiva en el tratamiento y resolución de conflictos, ampliar los paradigmas personales hacia los comportamientos cooperativos (área actitudinal) y desarrollar destrezas que permitan incorporar comportamientos necesarios y deseables y adquirir “skills” o talentos y habilidades básicas de negociación, para desarrollarse en ese contexto

### Temario

- El Proceso de Negociación
- Estilos de Negociación
- Los Objetivos de Negociación
- Fases de la Negociación
- Los 7 Principios
- Negociar para ganar
- Abordar problemas difíciles

- Prepararse para la Negociación
- Aprender de cada Negociación

#### Destinatarios

- Analistas, Técnicos y Supervisores.

#### *TECNICAS DE PNL EN EL ÁMBITO LABORAL*- Duración 8 horas

#### Objetivos

Establecer una comunicación eficaz. Lograr la excelencia en la comunicación interpersonal. Conocer estrategias de comunicación posibles acorde al interlocutor. Profundizar en el manejo de la escucha y la observación de las necesidades. Identificar las técnicas, modelos y conceptos básicos de PNL y promover la flexibilidad del comportamiento para el logro de cambios personales.

#### Temario

- Comunicación y P.N.L.: Principios.
- Filtros.
- Canales representativos.
- Modelos Mentales.
- Observación de la expresión verbal y no verbal.
- Accesos visuales.
- Calibrar.
- Acompasar.
- *Rapport*.
- Liderar.

#### Destinatarios

- Analistas, Técnicos y Supervisores/ Jefes

#### *TABLERO DE COMANDO* - Duración 8 horas

#### Objetivo

Conocer la utilidad de un Tablero de Control y los beneficios de trabajar en la creación, monitoreo, seguimiento y mejora de los principales indicadores de gestión de trabajo de cada participante

## Temario

- Antecedentes del BSC: Las limitaciones para traducir la estrategia y convertirla en acciones. El paso de la gestión de recursos tangibles a recursos intangibles.
- El capital intelectual: clientes, procesos y la gente
- Conceptos básicos de un Tablero de Control.
- Tablero de Control: Qué es y qué no es?
- Relación entre Tablero de Control, Planes y Presupuestos.
- El Tablero de Control como Proceso Estratégico.
- Metas y Medidas desde las cuatro perspectivas.
- Factores clave de éxito en la implementación de un Tablero de Control.
- Qué es un indicador? Construcción de indicadores adecuados.
- Clasificación de indicadores: estratégicos, operativos, de optimización.
- Qué es una medición? Calidad y uso de las mismas.
- Medición: las 4 preguntas claves - Para qué? - Qué? - Cuándo? - Quién?
- Etapas de la elaboración y presentación de un Tablero de Control.
- Elementos que conforman un Tablero de Control.
- Qué tipo de Tablero de Control es conveniente realizar? Numérico, alfanumérico, gráfico, semafórico, etc.
- Análisis de Tableros de Control de otras industrias.
- Elaborando el propio Tablero de Control I.

## Destinatarios

- Analistas Senior, Técnicos y Supervisores.

*TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS* - Duración 8 horas

## Objetivo

Que los participantes logren comprender las diferentes situaciones en las que se toman decisiones en la organización, conocer los pasos en todo proceso de decisión y los distintos estilos de toma de decisión que pueden plantearse (directivo, colaborativo, democrático, consenso).

## Temario

- Características de una buena decisión. Barreras.
- Criterios para la evaluación de decisiones.

- Tipos de decisiones: programadas, no programadas.
- Factores que influyen.
- Proceso en la toma de decisiones:
- Análisis del problema
- Evaluación de alternativas
- Elección de alternativas (criterios, ponderación, etc)
- Implementación de la decisión
- Evaluación de los resultados
- Estilos en la toma de decisiones
- Directivo
- Colaborativo
- Democrático
- Consenso

#### Destinatarios

- Analistas Senior, Técnicos y Supervisores.

#### *FORMACIÓN EN FEEDBACK DE DESEMPEÑO PARA SUPERVISORES -*

Duración 4 horas

#### Objetivos

Clarificar el rol del líder en la reunión de feedback, brindar herramientas que ayuden a los participantes a estructurar y conducir la entrevista de feedback; ejercitar las herramientas ofrecidas.

#### Temario

- Gestión del Desempeño: por qué, para qué y cómo. Alineación con CEL.
- Gestionando el desempeño a través del Feedback
- Cómo brindar un Feedback efectivo: 4 pasos
- Desafíos a la hora de brindar Feedback
- Próximos pasos: acciones para prepararme

#### Destinatarios

- Supervisores y Jefes.

## *INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD* - Duración 8 horas

### Objetivos

Promover en los participantes una actitud más flexible en sus esquemas de pensamiento para potenciar la generación y hallazgo de ideas innovadoras.

### Temario

- La Creatividad como factor clave de Ventaja Competitiva.
- Valores, cultura y comportamientos que facilitan la Creatividad.
- Enfrentando el Cambio y superando nuestros Paradigmas.
- La Actitud Creativa. Desafiando procesos. Asumiendo Riesgos.
- Bloqueos a la Creatividad que se instalan en el individuo, los equipos y los líderes.
- El Pensamiento Lateral y el Pensamiento Vertical: ejercicios y técnicas.
- Elaboración personal de las acciones para llevar los conceptos y herramientas desarrollados a la labor cotidiana.

### Destinatarios

- Analistas Senior, Supervisores y Jefes.

## *REDACCIÓN INTENSIVA* - Duración 8 horas

### Objetivos

Reforzar los conocimientos previos en redacción de los participantes. Concientizar sobre las herramientas lingüísticas más adecuadas para los distintos géneros y contextos y facilitar la puesta en palabras de ideas propias y la elaboración de un punto de vista personal a partir de la experiencia.

### Temario

- ¿Qué es la Comunicación?
- Diferencias entre código escrito y código oral. Tonos, registros, implicancias. La comunicación es más que la lengua: lenguaje gestual y contextos. La diferencia entre lengua y habla.
- ¿Cómo escribimos?, ¿Qué decir?, ¿Cómo mejorar lo que escribimos?, ¿Cómo mejorar lo que escribimos?



- Concepto de redacción. Ordenamiento de las ideas: de la invención a la elocución. Vocabulario y clases de palabras. Acentuación y puntuación. Coherencia y cohesión. Sintaxis.
- Creación del mensaje: objetivos y estrategias creativas para desarrollarlo.
- La noción de género y los distintos tipos de mensaje. Informe, memorando, instructivos, e-mails y cartas.
- ¿Cómo expresamos nuestras opiniones?
- El problema de la subjetividad en el discurso. Enunciación e inscripción de la primera persona. Deícticos. Modalización. Subjetivemas. Contexto.
- Agramaticalidad. Errores típicos en el uso de la lengua y en la redacción.

#### Destinatarios

- Analistas Senior, Supervisores y Jefes.

#### *MANEJO DEL ESTRÉS EN EL TRABAJO* - Duración 8 horas

#### Objetivos

Aprender a conocer qué pasa en nuestro cuerpo y mente frente a situaciones que nos estresan, y las causas que producen en nuestro trabajo y familia, y maneja las herramientas y estrategias concretas para hacerles frente de manera adecuada, para preservar nuestra salud y mejorar la calidad de vida.

Incorporar ejercicios y herramientas que permitan a los asistentes desarrollar técnicas de control y manejo del estrés y pone en marcha un proceso de cambio en la gestión del estrés que favorezca el desempeño y el clima del equipo, redundando en la mejora de la calidad de vida de las personas en su entorno de trabajo.

#### Temario

- La era del furor: hacerlo todo más rápido, cómo impacta en el estrés y en el logro de resultados de calidad para la organización.
- El trabajo: más rápido mejor?.
- Respuestas fisiológicas, emocionales y cognitivas que se disparan ante el estrés. El cuerpo y la mente.
- Factores que producen estrés. La personalidad y el estrés.
- Conductas que nos ayudan a preservar energía y mantenernos en control

- Emociones más habituales que se disparan ante la tensión. Estrategias de afrontamiento.
- Ejercicios de respiración y relajación para liberarse de las tensiones.
- Otras herramientas o recursos que ayudan a preservarse y a cuidar la calidad de vida.

#### Destinatarios

- Analistas Senior, Supervisores y Jefes.

*LA COCINA DEL TRABAJO EN EQUIPO* - Duración 8 horas

#### Objetivos

Generar un espacio de intercambio de experiencias y vivencias con alto impacto en factores claves como el Compromiso, la Pertenencia y el Trabajo en Equipo. Trabajar habilidades claves relacionadas a la Integración de Equipos de Alto Desempeño

#### Temario

- Características de los objetivos positivos
- Mensurables
- Retadores
- Alcanzables
- Aspectos clave de la planificación
- La calidad del proceso como un fin en sí mismo Cada cual en lo que mejor aporta; saber descubrir qué es lo mejor; que tengo para dar en este equipo y para alcanzar este objetivo.
- El manejo de los recursos disponibles
- Comunicación, la sustancia que liga
- Aspectos de una buena comunicación
- Respeto por el otro
- Humildad y reconocimiento de lo que resta por aprender
- Escuchar con intención
- Integración y Cohesión del equipo, la correcta mezcla de los ingredientes da el sabor buscado
- Sinergia
- Dar lo mejor de uno para maximizar el resultado de todos

## Destinatarios

- Analistas Senior, Supervisores y Jefes.

*TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS* - Duración 16 horas

## Objetivo

Homogeneizar el lenguaje con el fin de hacer más eficiente los procesos de interacción en las decisiones de los niveles de Jefes y Supervisores. Reflexionar sobre los diferentes desafíos que enfrentamos al decidir en equipos, los métodos de decisión, los roles y responsabilidades y promover un enfoque colaborativo en el equipo.

## Temario

- La toma de decisiones como proceso
- Relación entre calidad de decisiones y resultado.
- Tipos de decisiones. Identificación de una decisión
- Desafíos de las decisiones en equipo
- Decisiones individuales vs. decisiones colectivas.
- Problemas de decisividad.
- Dinámicas grupales en la toma de decisiones
- Ventajas del enfoque colaborativo de toma de decisiones.
- División de roles y responsabilidades para la decisión.
- Pensamiento en grupo
- Impacto del “pensamiento grupal”. Beneficios y riesgos.
- Técnicas para pensar alternativas en equipo sin condicionamientos.

## Destinatarios

- Jefes / Gerentes

*CONDUCCIÓN DE EQUIPOS* - Duración 8 horas

## Objetivos

Conducir la diversidad: Identificar el estilo de conducción y de trabajo colaborativo y detectar oportunidades de mejora, así como adaptar el estilo personal a las características del equipo.

Obtener resultados y alto desempeño a través del trabajo en equipo: Transmitir los objetivos con claridad, fijar pautas alineadas con los planes de negocio, trabajar con la diversidad para obtener resultados en distintas situaciones.

#### Temario

- Las creencias.
- La carrera de conducción
- Estilo personal y desafíos de la conducción
- Conducir la diversidad: Programas mentales
- ¿Qué es un equipo? ¿Cómo se constituye? ¿Porque etapas pasa?
- Desarrollar a las personas.

#### Destinatarios

- Supervisores y Jefes

*PLANEAMIENTO TACTICO* – Duración 16 horas

#### Objetivos

El curso tiene como propósito desarrollar la capacidad de generar planes de acción concretos, claros y medibles a partir de objetivos de negocio definidos. Se trabajará en comprender la estrecha relación entre la planificación y el logro de objetivos. Se compartirán y practicarán herramientas que al momento de interacción de los miembros de la organización, les permita asignar prioridades y alinear las acciones en equipos de trabajo.

#### Temario

##### Introducción al Planeamiento

- Tipos de Planes. Beneficios de la Planificación
- La estrategia como creación de valor. De la estrategia a la acción.

##### Proceso de Planeamiento

- De la estrategia de negocio a los planes del área
- Transformación del plan estratégico táctico

##### Clasificación de objetivos

- Definición de objetivos del área alineados a la estrategia de la organización
- Condiciones A-SMART. Articulación intra-áreas

#### Análisis del contexto

- Herramientas para la identificación y exploración de oportunidades.
- Generación de estrategias a partir del análisis de la situación.

#### El armado de planes

- Definición de actividades, responsables y tiempos de ejecución.
- Generación del diagrama de Gantt.

#### Identificación de Riesgos. Gestión de riesgos críticos.

- Plan de respaldo. Plan de Emergencia. Plan de recuperación.
- Gestión y Monitoreo
- Análisis de información para la gestión.
- Seguimiento de indicadores.

#### Comunicación y compromiso para la acción

- La comunicación en los equipos de trabajo.
- Como gestionar acuerdos de acción efectivos.

Destinatarios: Jefes / Gerentes

## Capítulo 4

### Evaluación

Es imposible evaluar la efectividad de la actividad sin objetivos claros; tampoco si no se recolectan datos exactos, ni hay *feedback* en torno de la efectividad de los programas de capacitación. Sin embargo, puede que falte en los programas un objetivo de negocios para el resultado claramente establecido. Atento lo propio, se ha previsto plasmar en el presente trabajo, algunos testimonios significativos de los *stakeholders*, siguiendo en la misma línea de pensamiento que se expresara desde el comienzo de la concepción, desarrollo y durante la posterior puesta en marcha del plan de capacitación y formación, en el Centro Industrial Berazategui.

Las organizaciones han adoptado diversos enfoques para determinar el valor de programas específicos. El “Modelo *Kirkpatrick*” para la evaluación de la capacitación se utiliza frecuentemente, a los fines de cotejo.

Los niveles de este modelo son:

- a. Opiniones de los participantes,
- b. Grado de aprendizaje,
- c. Cambio de comportamiento,
- d. Transferencia de la capacitación al empleo,
- e. Logro de los objetivos de capacitación y formación,
- f. Impacto sobre el desempeño<sup>4</sup>.

En torno de la observación previa a la implementación del Plan Estratégico Anual de Capacitación y Formación en el Centro Industrial Berazategui, se observaba un escaso conocimiento de los objetivos estratégicos de las empresas (o los tales no serían compartidos por todos), sumado a que no había comunicación formal de los dichos objetivos empresariales, por parte de los mandos medios y gerenciales de las organizaciones intervenidas, a toda la red –interna y externa, que conforman la organización –en nuestro caso, las empresas-, modelo que presenta, entre otros autores, Porter, 1980 en su marco teórico: estrategia competitiva<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup><https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Library/CONOCE%20A%20JULIO%20ESP.PDF?ver=2017-07-11-124423-060>

<sup>5</sup>[https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi\\_Jordi\\_Garrido.pdf?sequence=1/LaformacióncomoeslabóndelaCadenadeValordelasEstrategiasCompetitiva.](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi_Jordi_Garrido.pdf?sequence=1/LaformacióncomoeslabóndelaCadenadeValordelasEstrategiasCompetitiva.) (Porter 2006)

La investigación descubrió que la capacitación modificaría actitudes y comportamientos, dependiendo principalmente de cada persona, y de cuán dispuesto se halle en poner por obra el aprendizaje, en otras palabras: migrar de su zona de confort y atreverse a vencer el paradigma relacional y comunicacional establecido por años.

El cambio comportamental se reflejaría principalmente a nivel del trabajo grupal y la interacción humana, especialmente en funcionarios de niveles técnicos –mandos medios y gerenciales, algunos de ellos, desactualizados en competencias blandas, tan necesarias hoy en el espectro del ámbito organizacional.

Debido a la naturaleza de las distintas funciones a que se abocan las empresas, en algunas áreas sería difícil reflejar estos cambios (marco teórico: aprendizaje y comportamiento organizacional, proceso de capacitación.)

Los participantes de cursos internos aplicarían los conocimientos y contribuirían a su trabajo de forma positiva, aunque muchos de ellos se capacitarían para mejorar su desarrollo profesional y personal sin intención de aplicar los conocimientos en la empresa (marco teórico: gestión por competencias, *Mertens*, 2000; aprendizaje en contextos organizativos, *Gore*, 1996)<sup>6</sup>.

Otros funcionarios aprovecharían la capacitación que ofrece la empresa como forma de prepararse para asumir responsabilidades dentro de las mismas empresas, conforme fueran surgiendo vacantes en puestos clave, cuyas competencias sean prioritarias y por ende, puestas en valor.

El presente estudio y praxis ha encontrado más personas conforme al último perfil descrito.

Entendemos que la aplicación del plan ha sido muy reciente, y que veremos mayores progresos en torno de su aplicación en el corto y mediano plazo.

---

<sup>6</sup><http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>. El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. Mayeline Becerra Gálvez, Francisca Campos Ahumada. Memoria para optar al título de Psicólogo Profesor Patrocinante: Carlos Díaz Cánepa.

## Capítulo 5

### Conclusión y análisis de resultados

El objetivo de la investigación es determinar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Industrial de Berazategui.

Como conclusión de la experiencia, que se acredita como favorable sobre la base de los resultados expresos mediante los testimonios y encuestas, se destacan a la formación y actualización constante, como una empresa en sí misma; un quehacer inherente a quienes administran el factor humano, y quienes tienen en la capacitación, un instrumento óptimo para desarrollar saberes, competencias y aún la estima propia de quienes se desempeñan el ámbito laboral.

Del grupo de personal administrativo que participó en el proceso de encuesta para el PEACF se encontró los siguientes datos:

*Tabla 4. Población Encuestada*

Ítems	Cant.	%
Total de población	32,0	100
Total de participantes que participaron en la encuesta	25,0	78,1

Para comprobar la relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral se administró una boleta de SI y NO a los colaboradores de varios niveles.

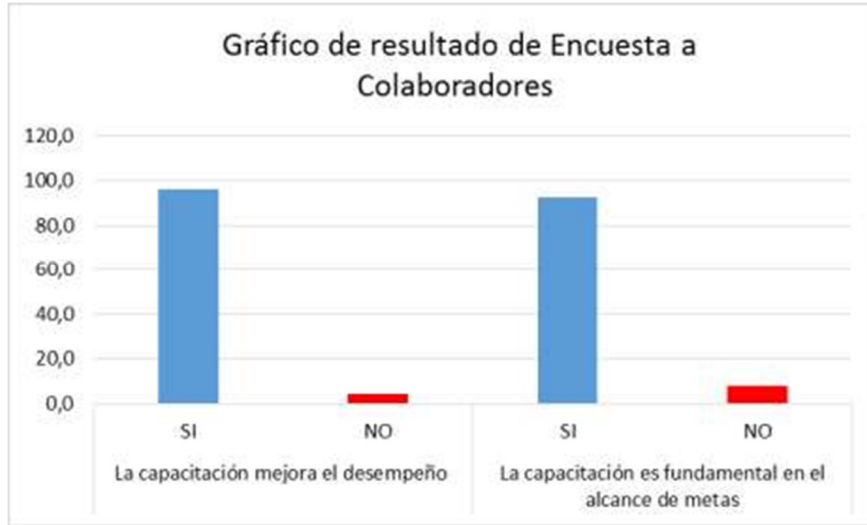
*Tabla 5. Resultado de Encuesta a Colaboradores*

Ítems	Respuesta	f	%	Fiable
La capacitación mejora el desempeño	SI	25,0	96,2	Si
	NO	1,0	3,9	Si
La capacitación es fundamental en el alcance de metas	SI	24,0	92,3	Si
	NO	2,0	7,7	Si

Según el cuadro anterior el 96% de las personas respondieron que la capacitación tiene un impacto positivo en el desempeño laboral, mejorando los resultados y motivando a los colaboradores, así mismo el 92% respondió que la capacitación es fundamental en el alcance de las metas y objetivos de una empresa. Se representa visualmente la información a través de gráficos, que permitirán presentar en una forma adecuada los resultados obtenidos.



Gráfico 1. Resultado de Encuesta a Colaboradores



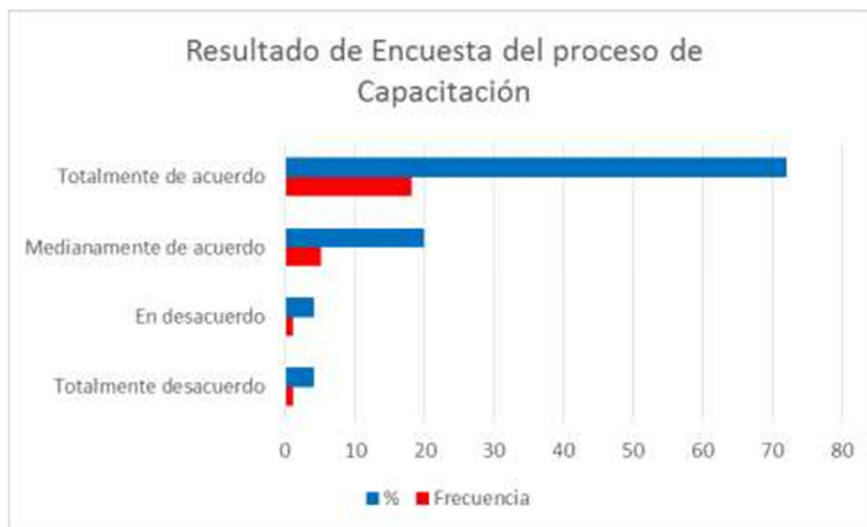
Fuente. Leandro De Francisco (2019)

En las encuestas aplicadas se evidencia en la Tabla 6, que el personal del Centro está totalmente de acuerdo en que se aplique un Plan de Capacitación y Formación:

Tabla 6. Resultado de Encuesta del Proceso de Capacitación

Ítems	Frecuencia	%	% acumulado
Totalmente desacuerdo	1	4	4
En desacuerdo	1	4	8
Medianamente de acuerdo	5	20	28
Totalmente de acuerdo	18	72	100
	25	100	

Gráfico 2. Resultado de Encuesta del Proceso de Capacitación



Fuente. Leandro De Francisco (2019)

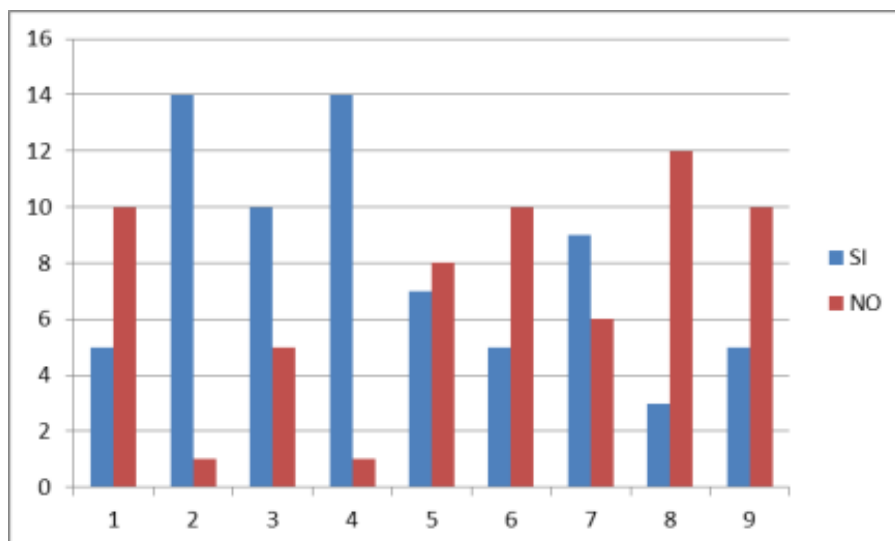
En la gráfica se aprecia que más del 72% de los encuestados opinan que están totalmente de acuerdo que exista un Plan de Formación y Capacitación en el Centro Industrial de Berazategui, un 20% medianamente de acuerdo que exista una capacitación y el resto un 8% en desacuerdo que exista una capacitación al personal.

Se aplicaron encuestas cuantitativas y cualitativas resultantes de la aplicación del Plan Estratégico Anual de Capacitación y Formación para el Centro Industrial de Berazategui, esto a través de entrevistas que se realizaron para el personal y las cuales fueron aplicadas en los puestos de trabajo.

### *Entrevista a empleados*

Consistió en una charla amena en la que se le realizaron a los empleados una serie de preguntas pudiendo responder de forma libre y abierta, comentando sus opiniones y necesidades sobre la capacitación que brinda el Centro Industrial de Berazategui como autoevalúan su desempeño. Las entrevistas permiten que los empleados puedan comentar su propia visión sobre el tema en cuestión, sin que la empresa interfiera en sus opiniones. Las entrevistas consistieron en nueve preguntas relacionadas con el tema de capacitación de personal que brinda la empresa, pudiendo contestar de forma verbal y sin limitaciones. Los resultados que arrojaron las entrevistas son los siguientes:

*Gráfico 3. Resultados de las Entrevistas realizadas*



*Fuente. Leandro De Francisco (2019)*

1. La mayoría de los empleados comentó que no recibió una buena inducción al ingreso, que fue en algunos casos básica y en otros fueron contratados con tal urgencia que el mismo día de incorporación lo llevaron para comenzar a trabajar, que algún compañero de trabajo le dio las instrucciones más importantes para realizar sus tareas.

2. La mayoría de los empleados concuerdan que la capacitación es importante para desempeñar correctamente su trabajo y que además esta le proporciona seguridad en su labor diaria.

3. La mayoría también coinciden en que necesitan ellos mismos capacitación, que no están trabajando correctamente. Algunos comentan que al no capacitarlos los trabajadores vienen con la formación de otras empresas y que aplican lo que saben y lo que aprendieron pero que esto crea un conflicto con la empresa actual ya que trae consecuencias negativas porque no proceden como la empresa desea pero tampoco se los capacita para ello.

4. La gran mayoría considera necesaria la capacitación y además una necesidad que también deriva en el buen desempeño y en la estabilidad laboral.

5. Los empleados piensan que están aptos para realizar sus tareas pero desde la experiencia que adquirieron en otras empresas.

6. Sus conocimientos actuales los hacen dudar si están aptos, porque la mayoría coincide que saben realizar su trabajo, que tiene experiencia y formación previa pero que quizás no se adapte a esta empresa. Y que en muchos casos, aprender por compañeros que los instruyan en algunas situaciones, o a través de prueba o error no es lo más eficiente.

7. Pueden identificar problemas y tomar decisiones pero muchas veces no son las que la empresa espera porque desconocen el procedimiento, cada uno desde su lugar resuelve de la manera que considera más efectiva, no desde lo que la empresa le solicita.

8. La gran mayoría coincide en que la empresa no les ha otorgado cursos de capacitación relevantes o importantes en su área. Sólo han tenido algunas charlas o formación por parte de los supervisores.

9. Debido a que los horarios de capacitación son ejecutados en el mismo horario que la jornada laboral, estas charlas han imposibilitado a algunos trabajadores que no pueden asistir fuera dentro del horario de trabajo.

## Entrevista a Supervisores

La empresa cuenta con varios supervisores, los cuales tienen a su cargo a los empleados de la muestra que se está analizando. Los supervisores se dedican a todas las tareas operativas y son el nexo entre la empresa y los objetivos. Tienen tareas específicas y otras compartidas con el área de RRHH. Ellos controlan que los trabajadores se desempeñen eficientemente y que los clientes estén satisfechos con el servicio. Se entrevistaron a los supervisores quienes pudieron realizar todos los comentarios y opiniones que consideraron necesarios como así también dar una visión de lo que ellos mismos observan en los puestos de trabajos sobre el desempeño del personal. La entrevista consistió en una serie de preguntas y los comentarios que realizaron para completar la información.

A continuación el análisis de los datos:

*Gráfico 4. Resultados de Entrevista realizadas a Supervisores*



*Fuente. Leandro De Francisco (2019)*

Los resultados que arrojaron las entrevistas a los supervisores detallan que la empresa no les brinda a los empleados una adecuada capacitación, que ingresan con los conocimientos que ya poseen y experiencias previas. Explica que generalmente esto sucede por la necesidad casi urgente de incorporar personal. En la medida de lo posible el supervisor instruye al empleado y éste a su vez se apoya en compañeros más antiguos que conocen mejor las tareas y lo puede ir formando. Varios supervisores opinan que es medianamente bueno, que los empleados ponen mucho

empeño para realizar bien sus tareas, consultan lo que no saben, intentan ser cuidadosos en muchos aspectos.

La falencia que nota en el desempeño de los trabajadores es que el puesto requiere que el empleado realice tareas y para ello los empleados deben conocer bien sus tareas y especificaciones y al no conocerlas adecuadamente proceden a actuar desde lo que conocen, es decir de experiencias previas o de ver a los compañeros o consultar al supervisor como debe realizar su trabajo.

Se concluye el presente trabajo con este pensamiento:

*Nuestras metas sólo se pueden alcanzar por medio de un plan, en el cual debemos creer fervientemente, y sobre el cual debemos actuar vigorosamente. No hay otra ruta hacia el éxito. Stephen A. Brennan<sup>7</sup>.*

---

<sup>7</sup> <http://www.c-educa.com/frases-celebres-4.htm>

## Referencias bibliográficas

- Amedirh. (2017). *El Modelo Kirkpatrick: Cómo mejorar la capacitación*. México.
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional*. Capítulo II. Bogotá. Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- Documento en línea [en línea] Disponible en:  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>. El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. Mayeline Becerra Gálvez, Francisca Campos Ahumada.  
Memoria para optar al título de Psicólogo Profesor Patrocinante: Carlos Díaz Cánepa.
- Fernández, M. (2003). *Evaluación de desempeño*. Ficha de cátedra. Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires.
- Filippi, G. (1998). *El aporte de la Psicología del Trabajo a los Procesos de Cambio Organizacional*. Buenos Aires, Editorial EUDEBA.
- Gambetta, M. (2015). *Cuadernillo de Investigación*. Montevideo, Uruguay. Vol. 6, núm. 2, Universidad ORT Uruguay.
- Gore, E. y Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje organizacional. Una lectura educativa de teorías de la organización*. Buenos Aires. Granica.
- Goldhaber, G. (1994). *Comunicación Organizacional*. Capítulo I. México, Editorial Diana.
- Kreps, G. (1990). *La Comunicación en las Organizaciones*. Capítulo V. Buenos Aires, Editorial Addison - Wesley Iberoamericana.
- Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Capítulo XXVIII – XX. Buenos Aires, Editorial Price Hall.
- Morgan, G. (1998). *Imagen de la Organización*. Capítulo X. México. Editorial Alfaomega ra – ma.
- Pichón Riviere, E. (1983). *El Proceso Grupal, del Psicoanálisis a la Psicología Social*. Argentina, Editorial Nueva Edición.
- Schein, E. (1973). *Consultora de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Capítulo III. Bogotá. Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. España, Barcelona. Editorial Plaza & Janes editores, S.A.

- Schein, E. (1994). *Psicología de las Organizaciones*. Capítulo II. México. Editorial Prentice Hall.
- Schein, E. (1994). *Los problemas humanos en las organizaciones*. Capítulo IX. México. Editorial Prentice Hall.
- Schein, E. (1994). *Estructura y función de los grupos*. México. Editorial Prentice Hall.
- Tarifa, C. (2012). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la organización*. Bolivia. [en línea] Disponible en: [http://www.mailxmail.com/influencia-clima-organizacional-desempeno-laboral-personal-organizacion\\_h](http://www.mailxmail.com/influencia-clima-organizacional-desempeno-laboral-personal-organizacion_h)
- Toffler, A. (1985). *La Empresa Flexible*. España, Editorial Plaza & Janes editores, S.A.
- Universidad Nacional Arturo Jauretche. (s. f.). *Manual Guía de Procedimientos para la Elaboración del Trabajo final Integrador*. Provincia de Buenos Aires, Argentina. [en línea] Disponible en: <http://biblioteca.unaj.edu.ar/>.
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (2016). *Capacitación y adiestramiento de personal*. México. Plan de estudio. [en línea] Disponible en: [http://www.dgire.unam.mx/contenido/normatividad/lic/planes\\_estudio/psico76/sem7\\_8\\_9/trabajo/0092.pdf](http://www.dgire.unam.mx/contenido/normatividad/lic/planes_estudio/psico76/sem7_8_9/trabajo/0092.pdf).