

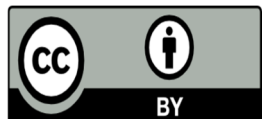
Caceres, Camila Lucia

“Plan anual de capacitación basado en la Gestión por competencias. Una propuesta para una organización de la industria Petrolera del sector Downstream. Dock Sud, Provincia de Buenos Aires. Periodo 2019-2021”

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/4.0/>

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

Cita recomendada:

Caceres, C.L. (2019) “Plan anual de capacitación basado en la Gestión por competencias. Una propuesta para una organización de la industria Petrolera del sector Downstream. Dock Sud, Provincia de Buenos Aires. Periodo 2019-2021” [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>

Trabajo final para optar por el título de
Licenciada en Relaciones del Trabajo

Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Universidad Nacional Arturo Jauretche

“Plan Anual de capacitación basado en la Gestión por competencias. Una propuesta para una organización de la Industria Petrolera del sector Downstream. Dock Sud, Provincia de Buenos Aires. Periodo 2019-2021”

Autora: Camila Lucía Cáceres

Correo electrónico: ccacerescamilal@gmail.com

Directora: Lic. Cecilia Bacchetta

Florencio Varela, Buenos Aires, Argentina

Año 2019

Índice

Dedicatoria.....	4
Resumen.....	5
Palabras clave	5
Abstract.....	5
Key Words.....	6
Introducción.....	6
Metodología.....	7
Parte I: Referencias conceptuales	8
Capítulo1: La capacitación, un rol de la administración de los Recursos Humanos	
1.1 Capacitación del Personal.....	8
1.2 Gestión por Competencias.....	10
1.3 Capacitación por Competencias.....	13
Parte II: Plan Anual de Capacitación “Destilar S.A”	14
Capítulo 2: Presentación de nuestro caso de estudio.....	14
2.1 Descripción de la organización.....	14
2.2: Diseño del Plan Anual de Capacitación	21
2.3 Detección de necesidades de Capacitación.....	22
2.4 Definición de objetivos.....	24
2.5 Programación del Plan Anual de Capacitación.....	25
2.6 Estimación de Costos.....	36
2.7 Ejecución de las capacitaciones.....	37

2.8 Evaluación del proceso de aprendizaje	39
Reflexiones Finales.....	39
Bibliografía.....	41
Anexos.....	43

A quién me vio crecer, acompañándome en cada paso, infinito. A quién supo entender cada llanto y alegría, a quién dedico su vida a enseñarme e inculcarme los buenos valores. A quien siempre confió en mí, y me permitió ser una persona libre y feliz.

Gracias por ser quien sos.

A mi mamá, Angie.

Resumen

El siguiente trabajo tiene como objetivo presentar un Plan Anual de Capacitación basado en competencias para el año 2020 – 2021 en una organización del rubro petrolero. Para la realización de la misma se realizó una evaluación diagnóstica en donde se describió la organización explicando sus procesos productivos, las personas que la componen, haciendo enfoque especial en el área de Recursos Humanos, lo cual permitió realizar una detección de necesidades de capacitación. Por otro lado, se realizó una investigación acerca del proceso de implementación de un plan de capacitación a través de la intervención del rol de la Administración de Recursos Humanos, así como también de la gestión por competencias.

Para alcanzar los objetivos que se plantearon, la metodología utilizada para el abordaje de este trabajo fue cualitativa, a través de la aplicación de técnicas como observación, entrevistas, análisis de fuentes aportados, entre otros.

Palabras clave

Capacitación de Personal – Recursos Humanos – Sector Downstream – Competencias Laborales – Formación y Desarrollo

Abstract

The next work aims to present an Annual Competency-Based Training Plan for the year 2020 – 2021 in an oil organization. For the realization of the same, a diagnostic evaluation was carried out in which the organization was described explaining its production processes, the people who compose it, making special focus in the area of Human Resources, which allowed to perform a detection of training needs. On the other hand, research was carried out on the process of implementing a training plan through the intervention of the role of the Human Resources Administration, as well as skills management.

To achieve the objectives that were set, the methodology used to address this work was qualitative, through the application of techniques such as observation, interviews, analysis of sources provided, among others.

Key Words

Personnel Training - Human Resources - Downstream Sector - Labour Skills - Training and Development

Introducción

Este trabajo integrador final para optar por el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo en la Universidad Nacional Arturo Jauretche, tiene como propósito diseñar el plan anual de capacitación basado en la gestión por competencias de una organización de la industria petrolera del sector Downstream, ubicada en la ciudad de Dock Sud, partido de Avellaneda, Provincia de Buenos Aires durante el periodo 2019-2021.

La organización en la que vamos a llevar adelante nuestro estudio de caso para poder diseñar el Plan Anual de Capacitación, la cual llamaremos de aquí en adelante “Destilar S.A”¹ para preservar su identidad, cuenta con un área dentro de la estructura de Recursos Humanos que lleva adelante estas acciones y a quienes hemos consultado previamente y contamos con su consentimiento para realizar nuestra propuesta.

Al objetivo general que lleva a cabo este trabajo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Describir y analizar la organización y el sector de Recursos Humanos, específicamente, el área de Capacitación y Desarrollo.
- Caracterizar los procesos que lleva adelante el área de Capacitación para la planificación de sus capacitaciones.
- Describir y analizar las definiciones de competencias que actualmente utiliza la organización
- Relacionar las necesidades de capacitación para el periodo 2020-2021 con los manuales y procesos de competencias laborales utilizados por la organización con el fin de presentar el Plan Anual de Capacitación en base a competencias.

Para ello se utilizó el abordaje de la metodología cualitativa, tomando como herramienta clave la descripción de los procesos y observación de campo (Vasilachis, 2006) la cual permitió conocer de cerca los procedimientos y formas de gestión por la cual la organización se

¹ El nombre de la organización es ficticio, ya que según Meo (2010) para lograr la anonimización, las ubicaciones de los individuos y lugares, y las identidades de los sujetos, los grupos e instituciones deben protegerse tanto en los resultados publicados como en la forma en que se recolecta y archiva el material

impulsa a través del sector de Recursos Humanos. Así como también la utilización de la información y bibliografías que emplea la empresa actualmente.

De esta manera, se analizarán distintas variables que permitirán dar cuenta de la importancia de un plan de capacitación dentro de la organización. Ya que los datos cualitativos, son “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” (Hernández Sampieri, 2010, p.9).

El trabajo se dividirá en dos apartados; el primero se realizará una revisión bibliográfica abordando el estado del arte y el marco conceptual para conocer sobre la temática de capacitación de personal, gestión por competencias, capacitación por competencias y detección de necesidades de capacitación. En cuanto al segundo apartado, se presentará el plan anual de capacitación destinado para el año 2021 como propuesta basado en la gestión por competencias para la organización que nos proponemos analizar.

Para la realización de este trabajo es importante señalar que los procesos de capacitación se modifican anualmente ya que surgen nuevas necesidades y se incorporan nuevas formas de transmisión de conocimientos más efectivos.

Metodología

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo que permite trabajar de manera más flexible a través de datos textuales (Carbonelli. M, Esquivel. J C e Irrazábal. G, 2011). A través del estudio descriptivo, ya que con la información disponible se hacen descripciones de un fenómeno en particular.

Se hicieron recolecciones de datos aportados por la organización, siempre manteniendo la confidencialidad del mismo intentando comprender los fenómenos ocurridos a través del proceso de gestión por competencias que maneja el sector de recursos humanos.

También, se realizaron tres entrevistas clave a trabajadores del sector de Recursos Humanos de la organización, específicamente del área *soft*² la cual permitió obtener información para recopilar y de esta manera explicar más de cerca el plan de capacitación, así como también a un jefe del área de Movimiento de producto, el cual permitió profundizar aún más acerca del proceso antes mencionado. En primera parte, se entrevistó al personal del área soft de

²Soft: la organización considera como áreas blandas o soft de Recursos Humanos a aquellas que cumplen las funciones de Búsqueda y Selección de Personal, Capacitación, Formación y Desarrollo de Personal y Comunicación Interna.

Recursos Humanos, a medida que se fueron descubriendo las distintas problemáticas y necesidades que surgen en la organización, se planteó una entrevista más, y en base a la muestra de los distintos jefes, se seleccionó a uno de ellos como entrevistado clave para, de esta manera obtener diferentes miradas de los aspectos antes mencionados.

La detección de necesidades de Capacitación forman parte del proceso en cuanto al armado de un Plan Anual de Capacitación; al respecto Blake (2000) señala que, estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel (p.22).

Y para ello, se utilizarán herramientas como el análisis, identificación y determinación de necesidades de formación que consideren los responsables de cada área, mediante el formulario de validación de conocimientos específicos. Así como también el análisis documental de aquellos archivos que fueron aportados por los colaboradores.

Parte I: Referencias conceptuales

En el siguiente apartado nos propondremos avanzar en el estado del arte y en el contexto conceptual de nuestro trabajo integrador final, presentando el marco teórico con el cual justificamos las herramientas seleccionadas para el diseño del Plan Anual de Capacitación de Destilar S.A para el próximo año.

A través de un recorrido que profundizará los conceptos acerca del rol de la administración de los Recursos Humanos para llevar a cabo los planes de capacitación, nos proponemos conocer y describir qué es la gestión por competencias, y de qué manera se logra que a través de ella. En este apartado se tomarán dos conceptos centrales que nos acompañarán durante todo el trabajo. Ellos son: Plan Anual de capacitación y competencias laborales.

Capítulo 1: La capacitación, un rol de la administración de los Recursos Humanos

1.1: Capacitación del Personal

La administración de los recursos humanos hoy en día, con el avance de las tecnologías y las relaciones humanas sin dudas se volvió uno de los factores más importantes de una organización (Díaz y Arancibia, 2002).

Las organizaciones sin personas ni talentos que estos poseen no tendrían éxito. Según Werther y Davis:

La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo de talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. (Werther y Davis, 2008, p.10)

Por otro lado, Chiavenato afirma que,

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales - unas veces corporativos, otras veces conflictivos - tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., para alcanzar, de la manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos determinados. (Chiavenato, 1998, p.126)

Para ello, Mondy y Noe señalan que:

El desarrollo de Recursos Humanos (DRH) es una función importante de la Administración de Recursos Humanos (ARH) que consiste no solo en capacitación, sino también en actividades en planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo. (Mondy y Noe, 2005)

Los autores mencionados subrayan la importancia de las personas dentro de la organización, sobre lo esencial de gestionar su talento en pos de optimizar los recursos financieros para alcanzar los objetivos organizacionales. Aquí nos detendremos en la función de capacitación, con la finalidad de diseñar un proyecto sustentado y fundamentado en la bibliografía aportada en el las diferentes materias de la carrera de Relaciones del Trabajo UNAJ.

Chiavenato (2011) define a la capacitación como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 322). Siguiendo con este lineamiento, Alles (2005) afirma que la función de capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos

estén formados y preparados para superarse continuamente (p.208). En cuanto a ello, Werther y Davis (2008) la nombran como el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal (p.252).

En lo que coinciden todos los autores, es que sin dudas la capacitación brinda elementos para desarrollo de habilidades, lo cual permite, mejorar las competencias y capacidades dentro de un puesto de trabajo en base al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Se podría concluir que la capacitación de personal se puede definir como enseñanza que se da con fines de preparar a los colaboradores convirtiendo sus habilidades, actitudes y aptitudes en capacidades para el puesto u oficio, teniendo como objetivo central que lo aprendido se traslade a la tarea y se sostenga en el tiempo.

A partir de ello, se comprobó que las personas son un factor clave para las organizaciones y que deben desarrollarse a través del sistema educativo de capacitación: sus habilidades, actitudes y aptitudes, mejor conocidas como competencias. En el siguiente apartado, nos enfocaremos en la gestión por competencias, para poder, de esta manera, crear un plan anual de capacitación.

1.2 Gestión por Competencias

Gestionar una organización a través de las competencias laborales ayuda a desarrollar Individuos que tengan y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño. Santos (como se citó en Chávez Hernández, 2012) afirma que, la gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización.

Martínez E. y Martínez A. (2009), mencionan al respecto que la competencia es, entonces, una cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado (p.6). Siguiendo sobre esta línea, Chiavenato (2011) plantea que “todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa” (p.340).

Es por ello que según Alles:

Las competencias se definen en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización. Aunque no se diseñe específicamente un modelo de competencias, el mero sentido común indica que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto directivos como colaboradores de todos los niveles, posean ciertas características. (Alles, 2016, p. 60)

Varios autores trabajar el concepto de gestión por competencias, que es el modelo que actualmente utiliza Destilar S.A., Werther y Davis (2008) mencionan distintas ventajas de establecer un modelo por gestión de competencias, entre ellos:

1. Se identifican las capacidades y habilidades del personal.
2. Apoya al desarrollo individual y organizacional.
3. Apoya al proceso de reclutamiento y selección.
4. Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo.
5. Permite la definición de planes de vida y carrera.
6. Contribuye en el mejor aprovechamiento de los recursos.
7. Disminuye la rotación de personal.

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área, y adicionalmente con un corte horizontal por funciones (Alles, 2008, p.85).

Así como también, la clasificación entre competencias esenciales, que serían las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada, y competencias diferenciadoras, que permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones como nombra Boyatzis (citado en Gil Flores, 2007). Distinto a ello, Spencer y Spencer (1993) las distinguen con las categorías “de umbral” y “distintivas”. Las primeras, son aquellas características de tipo esencial que cualquier persona necesita para desempeñar en un trabajo y de esta manera ser eficaz, mientras que las segundas, contienen aquellos factores que permiten distinguir a una persona de otra (p.15).

Nos detendremos en las competencias cardinales, esenciales o de umbral, ya que estas competencias son las que más se aproximan a las que utiliza la organización Destilar S.A., y que más adelante se conocerán detalles.

A través del comparativo entre diccionarios de competencias, encontraremos la clasificación de las mismas. Aquí nombraremos solo algunas que utilizaremos para la evaluación diagnóstica que dará lugar a apartado número dos de este trabajo, entre ellas podemos nombrar:

Adaptabilidad a los cambios del entorno: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas (Alles, 2009, p.127), mientras tanto Spencer y Spencer (1993), refieren a este tipo de competencia como Flexibilidad, y la definen de la siguiente manera: la habilidad para adaptarse a y trabajar eficazmente con una variedad de situaciones, individuos, o grupos. Es la habilidad de entender y valorar perspectivas diferentes y opuestas de una cuestión, de adaptar una aproximación a medida que cambian las necesidades de una situación, y de cambiar o aceptar fácilmente los cambios que ocurren en la organización o en los requisitos del trabajo. Dando a entender que entonces esta competencia corresponde a la comprensión y habilidad ante los cambios en el entorno siempre potenciando las habilidades (p.65).

Compromiso: Alles (2009), lo define como la capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales (p. 128). Siguiendo con la misma línea, Spencer y Spencer (1993) definen el Compromiso Organizacional como la habilidad y disposición del individuo para alinear su conducta con las necesidades, prioridades, y metas de la organización, de actuar en formas que fomenten las metas organizacionales o satisfagan necesidades organizacionales.

Como conclusión, entonces, el compromiso, es la capacidad de poder alinear y sentir propio los objetivos que tiene la organización como propia, para así cumplir con las necesidades propias y colectivas (p. 66).

Orientación a resultados: algunas conductas que son características para este tipo de competencias, por ejemplo: trabajar para cumplir con un estándar fijado por la gerencia (Spencer y Spencer, 1993, p. 21), aunque por otro lado, Martha Alles (2009), se refiere a ello como Orientación a los resultados con calidad, haciendo mención a que es la capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados (p. 183).

Entre las definiciones que nos brindan ambos autores, se puede decir que la orientación a resultados es el trabajo para cumplir los estándares o resultados siempre a través de la calidad, para alcanzar el logro propio a los establecidos por la gerencia.

Iniciativa: Según el diccionario de competencias: la trilogía, de Martha Alles (2009), se define a la iniciativa como la capacidad para actuar proactivamente y pensar acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás (p.136). De la misma manera, Spencer y Spencer (1993) se refieren a ella como la preferencia para tomar acción. Haciendo más de lo exigido, sin que nadie las pida, para de esta manera mejorar los resultados del trabajo, para evitar problemas y crear nuevas oportunidades.

Hasta aquí se han definido las competencias, que la organización Destilar S.A. utiliza actualmente en diversos procesos de Recursos Humanos, para más adelante dar lugar al nuevo Plan de capacitación. En el próximo apartado se vinculará la gestión de competencias, junto al proceso de confección de un plan de capacitación.

1.3 Capacitación por Competencias

Las competencias, en cuanto a formas de comportamiento laboral deseadas, son uno de los principales elementos descriptores para puestos de trabajo (Martínez E. y Martínez A, 2009, p. 26).

Ahora bien, Chiavenato (2011), indica que el puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa (p.17).

Es por ello que, el diseño curricular basado en competencias es un documento elaborado a partir de la descripción del perfil profesional, es decir, de los desempeños esperados de una

persona en un área ocupacional, para resolver los problemas propios del ejercicio de su rol profesional (Catalano, Avolio de Cols y Sladogna, 2004).

El grado de detalle del análisis del trabajo para determinar las competencias requeridas, varía según la complejidad de los cargos y la precisión que se desee en los resultados, lo que se refleja en una mayor o menor complejidad de las técnicas que se usen para obtener la información. (Martínez E. y Martínez A, 2009, p.79).

Costa Bauer (1998) afirma que la capacitación basada en competencias, pretende mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño, permitiendo trabajadores más integrales, conocedores de su papel en la organización, capaces de aportar, con formación de base amplia que reduce el riesgo de obsolescencia en sus conocimientos. (p. 54).

Teniendo en cuenta lo nombrado anteriormente, en la parte número dos del presente trabajo, se comenzará la confección de un nuevo plan de capacitación, basado en la gestión por competencias, trabajando con las cardinales denominadas como Adaptabilidad a los cambios del entorno, Compromiso, Orientación a resultados e Iniciativa.

Parte II Plan Anual de Capacitación “Destilar S.A”

En la segunda parte del presente trabajo se comenzará a describir y analizar la organización elegida para realizar este trabajo a través de un diagnóstico organizacional. Comenzaremos presentando cómo se compone la estructura de la empresa y luego nos enfocaremos en el sector de Recursos Humanos, específicamente en el área de Capacitación de Personal y cómo es actualmente el plan anual de capacitación de Destilar S.A. para de esta manera poder generar un nuevo Plan Anual de Capacitación basado en competencias laborales.

Capítulo 2: Presentación de nuestro caso de estudio

2.1 Descripción de la organización

Para la realización de este trabajo, se mantuvieron bajo confidencialidad los datos acerca de la organización, como por ejemplo, los procesos internos de Recursos Humanos y el nombre de la organización, las cuales fueron consensuados con el director de Recursos Humanos previamente (Meo, 2010).

Se utilizarán para ello, nombres ficticios. Donde primero se describirá cómo nació la misma, y a qué tipo de industria refiere, dando detalles de la misma.

La información que detallaremos surge a partir de las entrevistas realizadas y la investigación en el manual de inducción y página web de la organización, la recolección de datos, las cuales permitieron dar cuenta que:

Destilar S.A. es una organización del sector Downstream³, se encuentra ubicada en la ciudad de Dock Sud, partido de Avellaneda en la Provincia de Buenos Aires. Tiene una naturaleza jurídica de capital privado, en el ámbito nacional. Cuenta con una nómina de más de 250 empleados con sedes ubicadas, también, en el interior del país.

Fue creada a principios del siglo XX, en el año 1917 para luego de una trayectoria, dos accionistas se unifican en el año 1974 para crear una nueva sociedad a la cual hoy referimos como Destilar S.A.

La empresa a la cual se hace referencia es productora de especialidades, a través de la planta de lubricantes y posteriormente la planta de asfaltos modificados. Donde también una de sus unidades de negocio más fuerte son la logística y almacenaje de derivados.

Alrededor de los años 80 abre sus puertas a la primera estación de servicios la cual se encontraba ubicada estratégicamente entre dos avenidas muy conocidas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la cual por cuestiones de obra pública, preferentemente por la creación del paseo del bajo en el año 2018, tuvo que cerrar sus puertas.

Por cuestiones de incremento de demanda en el año 1993 se adquiere la actual destilería que se ubica en la localidad de Dock Sud, Partido de Avellaneda. Una planta de importantes dimensiones con muelle propio, que data de los años '30, perteneciente a la entonces YPF.

Esta organización se basa por prestar servicios a fazón, aunque también por su lado, crea su propia línea de lubricantes, grasas, agroquímicos y otros productos. Muchos de sus procesos, se encuentran encuadrados bajo la norma ISO 9001⁴, como por ejemplo, el sistema de gestión de calidad, la elaboración de aceites y lubricantes, y el proceso de capacitación del personal.

Durante un largo recorrido a través de los años, el total del paquete accionario fue adquirido por un nuevo accionista en el año 2018, impulsando nuevamente y de manera fuerte, el

³Se refiere comúnmente a las tareas de refinamiento del petróleo crudo y al procesamiento y purificación del gas natural, así como también la comercialización y distribución de productos derivados del petróleo crudo y gas natural. Fuente:

⁴La norma Internacional ISO 9001 está enfocada a la consecución de la calidad en una organización mediante la implementación de un método o Sistema de Gestión de la calidad. Fuente: <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>

negocio de las estaciones de servicio, encontrándose actualmente en pleno proceso de expansión por todo el país.

La organización se especializa en proveer servicios de mezcla, envasado y almacenaje de productos para la industria. La planta de Blending de lubricantes alcanza hoy una capacidad de 6000 m³/mes.

La planta de elaboración de grasas, puede producir hasta 900 tn/mes, así como a su vez, la playa de tanques de almacenamiento permite ofrecer servicios de almacenaje de productos a granel.

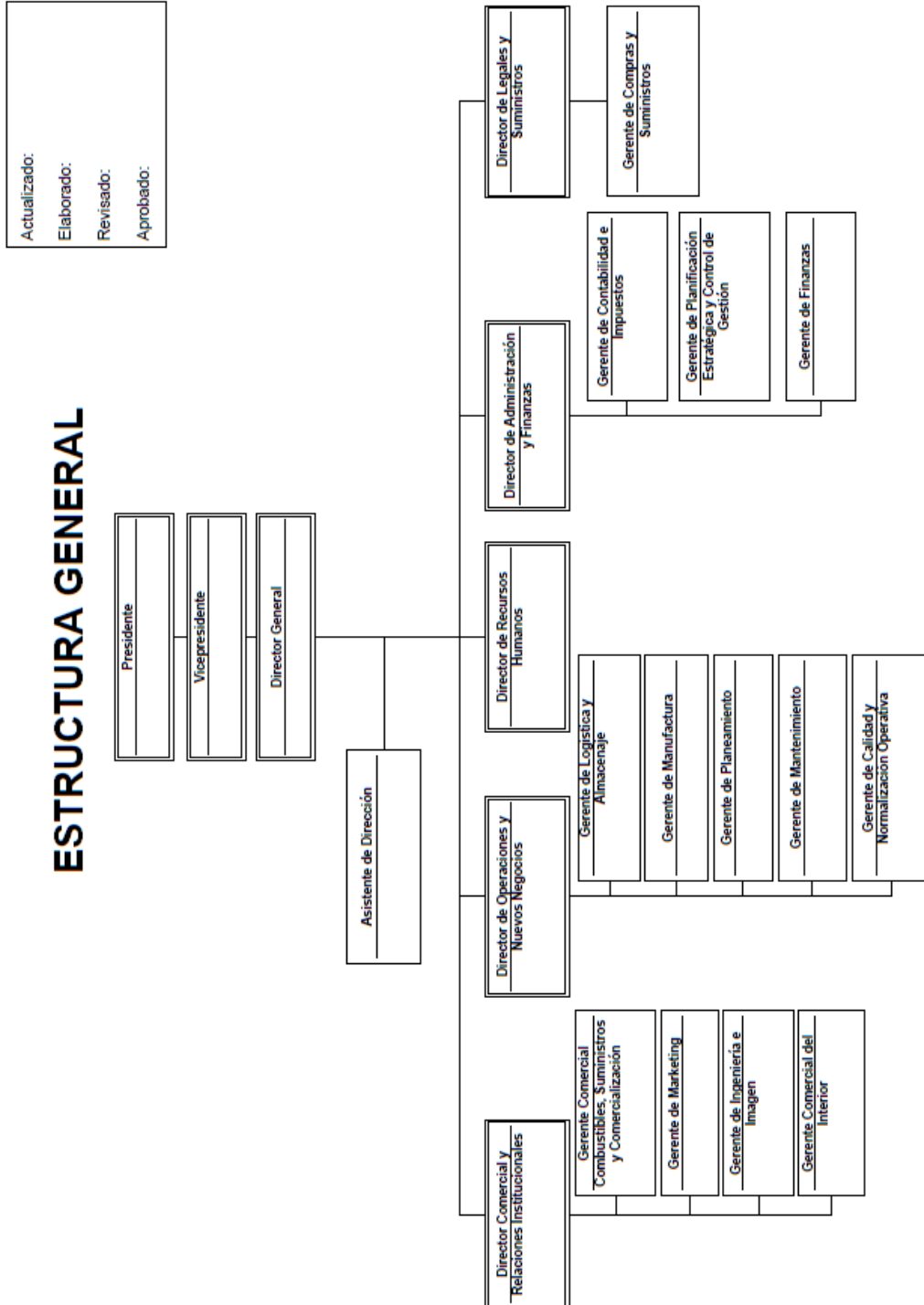
Todas las plantas se encuentran físicamente ubicadas en un predio de aproximadamente 30 hectáreas. Cuenta con alrededor de 20 edificios donde se desarrollan diversas actividades, principalmente las administrativas y las plantas de diferentes especialidades. Actualmente no todos estos edificios se encuentran habitados. También cuenta con 38 tanques de almacenamiento de combustibles.

Actualmente el sector de Recursos Humanos tiene establecidos los valores, la misión y visión de la organización, las cuales son:

- Valores: Honestidad de la gente, el compromiso con el cliente y el entorno, el respeto por las personas, la transparencia en la gestión y la garantía del cumplimiento.
- Misión: Brindar servicios logísticos e industriales enmarcados en la búsqueda de la excelencia, actuando dentro del mercado del sector energético; destacarse por la calidad de los productos y servicios con un muy buena capacidad de respuesta y flexibilidad operativa hacia los clientes; sustentar los negocios posicionando una red de más de 300 puntos de venta en toda la Argentina.
- Visión: Ser la empresa más competitiva en el segmento del Downstream con un grado alto de especialización en tres grandes unidades de negocio que son los Servicios Industriales, Servicios Logísticos y Comercialización de combustibles y derivados del petróleo.

En cuanto a la estructura de la organización y los principales roles que hay dentro de la misma, según los distintos sectores, se presenta de la siguiente manera a través de un organigrama:

ESTRUCTURA GENERAL



Actualizado:
Elaborado:
Revisado:
Aprobado:

Fuente: Manual de inducción de la organización

Según el organigrama descrito y la entrevista realizada a la coordinadora de RR.HH., la organización cuenta con 6 directores, 59 personas que realizan tareas administrativas, 12 coordinadores, 18 gerentes, 148 personas que realizan tareas operativas, 13 jefes y 9 supervisores.

Esta destilería, lleva a cabo distintos sub proyectos que apuntan a fortalecer determinadas prácticas de gestión empresarial. Entre alguna de ellas, se encuentra lo que hoy se llama “Modelo de gestión por competencias”, vinculados al capital humano, refiérase a búsqueda, selección e incorporación de personal, planeamiento de carrera, capacitación, formación y desarrollo; gestión de talento, entre otros.

Para caracterizar los procesos que lleva adelante el área de Capacitación de Destilar S.A., mencionaremos el sub proyecto de capacitación y formación del personal, desde el año 2014 existe un plan anual de capacitación, en el cual, todos los años se realizan la detección de necesidades, el cual tiene como finalidad identificar las condiciones ideales de talento humano en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño para la construcción de un sistema. Estas necesidades pueden surgir a raíz de: nuevas incorporaciones o cambios de puesto de trabajo, especializaciones, incorporaciones de nuevas tecnologías o herramientas de trabajo, resultados de auditorías.

Toda esta información es relevada mediante un formulario de detección de necesidades (ANEXO I).

Este formulario, permite planificar las actividades a corto, mediano y largo plazo. Se debe reforzar mediante una reunión de trabajo junto a supervisores y jefes de un área o sector.

En el mismo se deben detallar: Área o sector de la persona que lo solicita, el alcance que debe tener (Por ejemplo: corporativo, proceso de trabajo, individuo en particular, área), apellido y nombre de la persona que lo solicita, la temática a abordar (Por ejemplo: seguridad e higiene), nombre del curso en caso de conocerlo y nivel actual de conocimiento (“no conoce el tema” o, “es especialista en el tema”).

Luego, se deben completar datos correspondientes a aquellos factores más específicos, dando a conocer el para qué es necesario capacitar a través de una descripción de tareas relacionadas, dónde capacitar si es que se elegirá un instituto, centro o si será dentro del lugar de trabajo; cuándo capacitar, remarcando que periodo del año sea el más apropiado para el

dictado; y por último, aquellos recursos que serán necesarios, en cuanto a deficiencias del contexto, conocimiento, habilidades y actitudes).

Una vez realizada tal detección, se procede a la confección del PAC⁵. Las acciones de capacitación se conforman por actividades de formación, previamente relevadas por los superiores de cada sector en conjunto con el sector de Capacitación dependiente de Recursos Humanos. De esta manera se estiman los costos y factibilidad, para por último ser aprobado por el Director de Recursos Humanos en base al presupuesto anual que se proyecta.

Los planes de capacitación son elaborados a partir de la Gestión por competencias.

A través de la entrevista realizada a la coordinadora del área de Capacitación y Desarrollo del sector de Recursos Humanos, se pudieron conocer detalles acerca del plan de capacitación actual, entre los datos más relevantes: La gestión por competencias comenzó a implementarse en el año 2014 con el fin de poder desarrollar los potenciales de mandos jerárquicos y no jerárquicos, se establecieron 4 competencias genéricas para todos los colaboradores de la organización, el resto se dividen por puesto y por nivel jerárquico.

Haremos hincapié y enfoque en las Competencias genéricas, tal como fueron nombradas en el segundo apartado de la primera parte de este trabajo, el cual Martha Alles (2006), nombra como “competencias cardinales”. Estas, son aquellas competencias aplicables a todos los integrantes de la organización. Tomando como ejemplo:

- ***Adaptabilidad al cambio/ flexibilidad:*** Capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios. Habilidad para moverse con eficacia ante distintas situaciones, alcanzando los resultados deseados.
- ***Compromiso con la calidad de trabajo:*** Compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad para así aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.
- ***Orientación a resultados:*** Es lograr lo esperado, siempre haciendo énfasis en la calidad del servicio y costos, en sí, en base a la políticas y normas del marco organizacional.
- ***Iniciativa/ Autonomía:*** Capacidad de actuar de manera proactiva, proponiendo soluciones. Relacionado con la capacidad para responder con rapidez utilizando todos los recursos posibles aprovechando las oportunidades del entorno.

⁵ La sigla PAC hace referencia a la abreviatura de Plan Anual de Capacitación.

Por lo expuesto y, con el fin de que las personas puedan desarrollar mucho más aquellas habilidades, actitudes y aptitudes, se genera el PAC. Previo a cada capacitación, se realizan charlas introductorias, acerca del temario, actividades y puntos a tener en cuenta para todos los invitados, como por ejemplo, horarios y días.

Se realizó una pregunta puntual a colaboradores del Área de Capacitación y Desarrollo, acerca de cuáles son aquellos conflictos y problemáticas que suelen aparecer al momento de la implementación de un nuevo plan, y sus respuestas fueron:

- *“Los jefes, muchas veces no conocen los procesos y objetivos del área y tampoco logran visualizar a largo plazo como les gustaría que actuaran sus colaboradores, y así como ponerse en el lugar de ellos para determinar que herramientas implementar para lograr mejoras significativas en el sector” (Coordinadora del área Capacitación y desarrollo de RRHH, 2019).*

- *Otro inconveniente es que las evaluaciones de eficacia al ser anuales, no permiten recolectar datos que quizá son importantes y se dieron a principio de año” (Analista del área Capacitación y desarrollo de RRHH, 2019).*

Por otro lado, se entrevistó al Jefe del sector de Movimiento de producto, y se indago acerca de cómo son las relaciones con sus colaboradores, y su respuesta fue:

- *“Existe poco interés por el trabajo y eso conlleva a que las relaciones sean deficientes entre nosotros. Eso genera que haya errores en la ejecución de tareas y órdenes” (Jefe del sector Movimiento de Producto, 2019).*

Al momento de finalizar cada capacitación se le envía al colaborador vía correo electrónico institucional una encuesta de satisfacción para poder dar cuenta de cómo fue su experiencia en el taller o curso, que le pareció el instructor y que le gustaría que se mejore para los próximos cursos que se estarán dictando. Sumado a ello, cada fin de año, los jefes, supervisores y gerentes realizan una evaluación a través de una planilla que se envía, llamada “Eficacia” donde se pregunta si las personas aplicaron a sus tareas diarias lo aprendido durante el año y si hubo cambios en su desempeño a raíz del mismo.

Una vez descrito el proceso que utiliza el área de Capacitación, le preguntamos al gerente de RR.HH. sobre la participación del sindicato en referencia a estas instancias. El entrevistado nos responde que dentro de la organización entre un 55 y 60 por ciento de trabajadores se encuentran encuadrados bajo el Convenio Colectivo de Trabajo 449/ 2006 Petroleros privados. Refinerías. y que el resto se regula según la Ley de Contrato de Trabajo vigente. El sindicato cuenta con una oficina ubicada dentro de la planta de la empresa, la cual permite el diálogo continuo con los operarios y directores de las diferentes áreas. Define la relación con el sindicato como muy buena; sólo interviene en asuntos de índole laboral, sin participar en actividades que brinda el sector de Recursos Humanos, como por ejemplo, capacitaciones.

Al respecto el Convenio Colectivo de Trabajo 449/ 2006 de Petroleros privados. Refinerías, refiere en su artículo 41 un apartado sobre Capacitación:

En atención al estímulo individual y colectivo que surge de la debida capacitación del personal para progresar a puestos superiores, para adaptar sus conocimientos a los cambios tecnológicos de la industria o a los nuevos procesos o sistemas que se adoptaren, las empresas crearán o intensificarán los medios tendientes a alcanzar a su personal, mayores posibilidades de enseñanza y capacitación teórica y práctica, acorde con la índole de las respectivas actividades.

Este artículo es disponible según se establece en el art. 55° del presente Convenio.

Para responder al proceso de diseño de un nuevo Plan de Capacitación, teniendo en cuenta los objetivos planteados para la realización de este trabajo, la descripción de la organización, y el hallazgo oportunidades de mejora, a continuación es necesaria una detección de necesidades de capacitación, el cual dará inicio, luego, al apartado 2.3.

Capítulo 2.2: Diseño del Plan Anual de Capacitación

A través de este capítulo se definirá, diseñará, programará el Plan de Capacitación Anual para el período 2020 en base a la gestión por competencias para la organización Destilar S.A., se utilizarán las cuatro competencias genéricas nombradas durante el transcurso de este trabajo: adaptabilidad al cambio, compromiso con la calidad de trabajo, orientación a resultado e iniciativa. Para llevar a cabo ello, primero se detectarán las necesidades de capacitación.

Por último, se realizará una evaluación del proceso de aprendizaje que conllevo al diseño del plan.

2.3 Detección de necesidades

El proceso que nos permite llevar adelante un Plan Anual de Capacitación de Personal de una organización requiere de varios pasos. El primero, es realizar un diagnóstico situacional, el cual es llamado y reconocido como “detección de necesidades”. Blake (2000) señala que:

Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel (p.22).

Las necesidades de capacitación puede provenir de diferentes fuentes: de la evaluación de desempeño, de planes de sucesión, o de otras funciones dentro del desarrollo de las personas (Alles, 2005, p.234).

Mientras que, Chiavenato (2011) realiza una clasificación, de medios e indicadores de las cuales se puede realizar una detección de necesidades, entre ellas:

- Evaluación de desempeño
- Observación
- Cuestionarios
- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
- Modernización de la maquinaria o el equipo
- Faltas, licencias y vacaciones del personal
- Elevado número de accidentes
- Poca versatilidad de los empleados

Entendemos que la detección de las necesidades de capacitación de personal será la etapa que nos guiará en el proceso de formación en la organización. Es por ello que consideramos que al alcanzar un diagnóstico certero nos permitirá diseñar, planificar y ejecutar acciones de capacitación que respondan a alcanzar objetivos mensurables previamente expresados.

Es importante, explicar quiénes son todos los involucrados definiendo la población a capacitar, cuándo deben ser capacitados, donde el evaluador debe establecer cómo realizar las tareas de manera diferentes para poder alcanzar una situación distinta. (Alles, 2005; Blake, 2010; Chiavenato, 2011)

En las organizaciones es muy importante poder observar cuales son los recursos disponibles, para relacionarlos con aquellas necesidades de capacitación que fueron detectadas, para así de esta manera, poder confeccionar el presupuesto de capacitación. Donde se consideran diferentes aspectos: medios de formación, cantidad de participantes, y en base a ello el número de instructores. (Alles, 2005)

Esto definirá con cuántos recursos y materiales se trabajará en el próximo Plan Anual de Capacitación. Una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa (Chiavenato, 2011, p. 330). No solo es la preparación del nuevo programa de capacitación, sino que es el planteo de nuevos objetivos. Estos objetivos deben estipular los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. (Werther y Davis, 2008, p.260)

Existen diferentes factores para la ejecución nombrada anteriormente, entre ellas, la calidad del material, la preparación de los instructores, la adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización, analizar el grupo, consultar con expertos de la compañía y externos qué se puede hacer para optimizar el rendimiento, la oferta educativa y que el aprendizaje se lleve a la practica en la tarea. (Chiavenato, 2011)

Ahora bien, una vez que se plantea y ejecuta el nuevo Plan Anual de Capacitación teniendo en cuenta todas las características que fueron nombradas. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos. (Werther y Davis, 2008, p.272). Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando se consideran en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.

En base a la organización elegida, la información recolectada a través de las entrevistas realizadas, permitió dar cuenta de cuáles son aquellos aspectos a mejorar por parte de la organización, así como también el análisis a través del diagnóstico organizacional. Entre las

necesidades planteadas que darán lugar al diseño de un nuevo Plan de Capacitación, encontramos:

- Relaciones deficientes entre los jefes y sus colaboradores
- Poco interés por el trabajo
- Desconocimiento de procesos productivos
- Necesidad de la cumplimiento de la certificación ISO 9001 en cuanto al proceso de capacitación de personal
- Poca concurrencia a las capacitaciones
- Evaluación de eficacia Anual

En el siguiente apartado, teniendo en cuentas las necesidades antes mencionadas, se establecerá el diseño del Plan de Capacitación para Destilar S.A. Año 2020, con el fin de poder dar solución a los aspectos a mejorar que nombraron durante el capítulo 2.

2.4 Definición de objetivos

A partir de los hallazgos que responden a la detección de necesidades de capacitación, se proyecta como objetivos del Plan Anual de Capacitación para la Destilar S.A durante el periodo 2020-2021:

- Fortalecer el manejo de las relaciones interpersonales entre los colaboradores y sus jefes
- Cumplir con las especificaciones requeridas por la norma ISO 9001
- Ofrecer herramientas para desarrollar, habilidades, actitudes y aptitudes
- Incrementar la asistencia a los distintos talleres
- Eficientizar los procesos de evaluación de capacitación
- Que lo aprendido durante las capacitaciones se trasladen a las tareas.

Para continuar, se realizaran las estimaciones de costo del Plan Anual para su implementación.

2.5 Programación del Plan Anual de Capacitación

Según Chiavenato (2011) el programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes, que deben identificarse durante la detección:

- ¿Qué se debe enseñar?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién lo debe enseñar?

“El contenido del programa se diseña de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales” (Werther y Davis, 2008, p. 261).

Es por ello que, a continuación en base a las necesidades y objetivos planteados, se presentarán diez capacitaciones en detalle, respondiendo a las preguntas que se mencionaron anteriormente. De esta manera se relacionaran las necesidades de capacitación para el periodo 2020-2021 con los manuales y procesos de competencias laborales utilizados por la organización

Para el presente PAC, se ha sugerido según la entrevista realizada que se separen las capacitaciones en tres grandes módulos: competencias cardinales, salud, seguridad e higiene y, conocimientos y habilidades técnicas.

Modulo Competencias Cardinales

Denominación de la Capacitación: Orientación a resultados

Objetivo general:

- Emplear herramientas que permitan cumplir con los resultados deseables, establecer objetivos de desempeño, así como sus variables críticas, promoviendo el desarrollo de una actitud de responsabilidad y compromiso orientado a resolver los problemas que naturalmente se presentan durante la concreción de los objetivos profesionales.
- Desarrollar la capacidad para alcanzar resultados continua y progresivamente, superando retos y dificultades del medio, asumiendo la responsabilidad y el compromiso de lograrlos.
- Desarrollar las competencias y habilidades necesarias que permiten coordinar de una forma coherente los esfuerzos del equipo.

- Diseñar (cada participante) los estándares de resultados e indicadores que les permitían la detección de las desviaciones que dificultan el logro de sus propios objetivos.

Población: Todos los jefes y supervisores de áreas que tengan gente a cargo, máximo 20 personas según capacidad de la sala y por instructor.

Metodología: El programa fue diseñado con una metodología en base de, la presentación de un marco teórico, análisis de casos reales, juegos de reflexión y proyección de videos y para finalizar la elaboración de un plan de acción a seguir.

Competencia: Responde a la competencia Orientación a resultados.

Lugar: In company - Sala de capacitación

Horario: Se estima realizar esta capacitación en el mes de marzo, se realizará en cuatro jornadas de 4 horas por la mañana, teniendo un total conformado de 16 horas.

Recursos a utilizar: Proyector, computadora, papel, lapiceras, fotocopias de los módulos que se verán y servicio de café.

Gastos adicionales: Gestión del transporte para el disertante para las 4 jornadas.

Obligatoriedad: Si es obligatorio.

Instructor: Consultora “Hugo Levy y Asociados”.

Denominación de la Capacitación: Iniciativa y autonomía

Objetivo general:

- Analizar e incorporar comportamientos relacionados con la capacidad de pensar y actuar autónomamente, con mayor independencia de criterio.
- Mejorar la calidad de la toma de decisiones ante situaciones de incertidumbre
- Fortalecer la capacidad de liderar personas y equipos autónomos
- Mejorar la capacidad de planificar, anticiparse y proveerse de recursos antes de actuar. Entrenamiento del pensamiento propio.
- Hacer un auto diagnóstico del grado de autonomía e iniciativa personal y su necesidad de desarrollo en el ámbito laboral.

- Generar un compromiso personal de aplicación de los contenidos y herramientas obtenidas durante el curso.

Población: Analistas de las distintas áreas, tanto administrativas como operativas. En este caso, dos grupos por jornada.

Metodología: La metodología de implementación de esta capacitación será teórico, donde se observarán contenidos como el hábito de ser proactivo, y práctico con actividades a través del dialogo.

Competencia: Responde a la competencia Iniciativa/ autonomía.

Lugar: In company - Sala de capacitación

Horario: Dos jornadas de cuatro horas. El primer grupo irá por la mañana y el otro por la tarde. Serán programados según la disponibilidad horaria.

Recursos a utilizar: Proyector, computadora, papel, lapiceras, fotocopias de los módulos que se verán y servicio de café.

Gastos adicionales: Gestión del transporte para el disertante para las 4 jornadas.

Obligatoriedad: No es obligatorio.

Instructor: Consultora “Hugo Levy y Asociados”.

Denominación de la Capacitación: Manejo de reuniones y comunicaciones efectivas

Objetivo:

- Valorar la importancia que una reunión de trabajo bien preparada implica para la Organización como un todo. De esta manera se elevará la importancia a la concurrencia a las capacitaciones.
- Identificar el rol de los distintos actores que participan en una reunión de trabajo.
- Reconocer cómo preparar una reunión de trabajo eficiente, para de esta manera comunicarse de forma adecuada con todos los miembros de la organización.

Población: Supervisores y jefes tanto de la parte administrativa como operativa. De esta manera, se posibilita que el feedback⁶ hacia los colaboradores que estas personas tengan a cargo permita la transmisión de conocimientos.

Metodología: La actividad propuesta será desarrollada mediante la combinación de exposición teórica conceptual de parte del relator y el desarrollo de ejercicios prácticos con los asistentes, especialmente preparados para la actividad en particular.

Competencia: Responde a la competencia Compromiso con la calidad de trabajo.

Lugar: In company - Sala de capacitación.

Horario: Total de 8 horas, divididas en dos jornadas de 4 horas. Por la mañana preferentemente.

Recursos a utilizar: Proyector, computadora, papel, lapiceras, fotocopias de los módulos que se verán y servicio de café.

Gastos adicionales: Gestión del transporte para el disertante para las 4 jornadas.

Obligatoriedad: No es obligatorio.

Instructor: Proveedor Externo.

Denominación de la Capacitación: Administración del tiempo

Objetivo general:

- Reconocer y comprender las características y necesidades propias del escenario laboral a fin de facilitar una mejor orientación y ejecución de las tareas inherentes al mismo.
- Mejorar la planificación de las tareas personales
- Alcanzar mayor eficiencia en la resolución de dificultades y problemas operativos.
- Priorizar sus tareas y delegar cuando corresponda.
- Aplicar estrategias para evitar malgastar el tiempo.

⁶El feedback o retroalimentación se entiende como la respuesta que transmite un receptor al emisor, basándose en el mensaje recibido, siendo ésta una comunicación bidireccional entre dos personas, donde definimos un emisor y un receptor.

Población: Operarios de los distintos sectores.

Metodología: Aprender haciendo, a través del uso de herramientas de exposición, trabajos grupales, con aproximadamente un 70% de práctica y 30% de exposición teórica. Se desarrollarán talleres prácticos con juegos de roles a través de los cuales se arriba a los conceptos teóricos y se alcanzan los objetivos planteados.

Competencia: Responde a la competencia Adaptabilidad al cambio.

Lugar: In company - Sala de capacitación.

Horario: 1 jornada con duración de 4 hs.

Recursos a utilizar: Proyector, computadora, papel, lapiceras, fotocopias de los módulos que se verán y servicio de café.

Gastos adicionales: Gestión del transporte para el disertante.

Obligatoriedad: No es obligatorio.

Instructor: Consulta “Heidkamp”.

Denominación de la Capacitación: Plan de Formación de Formadores

Objetivo general:

- Brindar las herramientas pedagógicas necesarias para formar capacitadores que se comprendan de los mismos miembros de la organización
- Mejorar el rendimiento del personal aumentando la capacidad a través de la mejora de sus conocimientos
- Lograr establecer vínculos satisfactorios entre los mismos miembros de la organización a través de la implementación de las competencias genéricas establecidas por la organización

Población: Gerentes, supervisores y coordinadores de todas las áreas

Metodología: Teórico

Competencia: Responde a la competencia Compromiso con la calidad de trabajo e Iniciativa/ autonomía.

Lugar: In company - Sala de capacitación

Horario: Contiene una carga horaria de 16 horas en total. Lo cual se conformará de 4 clases con duración de 4 hs cada una.

Recursos a utilizar: Sala de capacitación, hojas, lapiceras, computadoras, proyector.

Gastos adicionales: No.

Obligatoriedad: Si es obligatorio

Instructor: Proveedor externo

Módulo conocimientos y habilidades técnicas

Denominación de la Capacitación: Excel intermedio

Objetivo general:

- Brindar al personal administrativo las herramientas que permitan aprender y reforzar conceptos necesarios para utilizar Microsoft Excel en su última versión, con el fin de mejorar la utilización de la misma en las tareas de trabajo diarias. Para ello, el personal debe poseer conocimientos previos en Excel.

Población: Aquellas personas que realicen reportes de gestión y necesitan reforzar el uso de tablas dinámicas. En este caso, será destinado a coordinadores y jefes del sector administrativo, no operativo. Audiencia no mayor a 10 personas por taller.

Metodología: Teórico – Práctico a través de la utilización de computadoras en forma virtual.

Competencia: Responde a la competencia Orientación a resultados

Lugar: Sala de capacitación.

Horario: una jornada de 4 horas, lo cual permite armar hasta tres grupos de 10 personas. Disponibilidad a la mañana y tarde.

Recursos a utilizar: Proyector, 10 computadoras con paquete office instalado, papel, lapiceras, fotocopias de los módulos que se verán y servicio de café.

Gastos adicionales: Gestión de vehículo para el disertante para las 3 jornadas.

Obligatoriedad: Si es obligatorio.

Instructor: Consultora “Verónica Micheltorena”.

Denominación de la Capacitación: Bombas Centrifugas

Objetivo general:

- El objetivo que persigue el curso es formar al técnico de operación y mantenimiento en estos importantes equipos de manera que se garantice la elección correcta del equipo adecuado, la operación exenta de problemas y el mantenimiento adecuado que garantice la disponibilidad y una larga vida útil.

Población: Operarios de mantenimiento

Metodología: Teórico - Práctico

Competencia: Responde a la competencia Compromiso con la calidad de trabajo y Orientación a resultados

Lugar: Sala de capacitación.

Horario: Dos jornadas con duración 4 hs, conformando un total de 16 hs. Se sugiere que sean por la mañana.

Recursos a utilizar: Proyector, papel, lapiceras, fotocopias de los módulos que se verán y servicio de café.

Gastos adicionales: Gestión de vehículo para el instructor.

Obligatoriedad: Si es obligatorio.

Instructor: Renovetec.

Denominación de la Capacitación: Auditor interno

Objetivo general:

- Interpretar los requisitos de la norma IRAM-ISO 9001:2015, comprender qué auditar. Dar las herramientas para gestionar una Auditoría interna del Sistema de Gestión de la Calidad. Entender la aplicación de la norma IRAM-ISO 19011 para Auditorías de Sistemas de Gestión de la Calidad.

Población: Se deben seleccionar 5 personas del área administrativo, las cuales tendrán la responsabilidad de auditar a todos los sectores en el momento que la entidad que audita lo solicite, revisando de esta manera los procesos que están vinculados bajo la norma. También, estas personas, pueden postularse para ser auditores internos. El sector de gestión de calidad es quien debe decidir si estas personas son aptas o no.

Metodología: Teórico – práctico.

Competencia: Responde a la competencia Compromiso con la calidad de trabajo.

Lugar: Ente de certificación elegido (Por ejemplo: IRAM)

Horario: 16 horas distribuidas en 2 días.

Recursos a utilizar: Papel, lapiceras.

Gastos adicionales: Gestión del transporte para los cinco participantes, tanto ida como vuelta.

Obligatoriedad: Si es obligatorio.

Instructor: IRAM

Denominación de la Capacitación: *Mentoring* (Programa de Tutorías)

Objetivo general:

- Brindar las herramientas necesarias para poder formar jóvenes profesionales desde un rol de mentor/tutor.
- Generar a mediano y largo plazo nuevos líderes dentro de la organización.
- Mejorar las relaciones entre jefes y operarios.
- Permitir el intercambio de conocimiento entre los distintos niveles jerárquicos.
- Desarrollar potenciales Gerentes y Directores dentro de la organización.
- Desarrollar mejoras dentro del clima organizacional.

Población: Gerentes y directores.

Metodología: Teórico - práctico.

Competencia: Responde a la competencia Compromiso.

Lugar: In Company.

Horario: Se establecerán 4 jornadas de 3 horas, conformando un total de 12 hs. Se sugiere que preferentemente sea por la mañana.

Recursos a utilizar: computadora, proyector, fotocopias de los módulos teóricos y café.

Gastos adicionales: Gestión de vehículo para el instructor.

Obligatoriedad: Si es obligatorio.

Instructor: Proveedor externo.

Denominación de la capacitación: Encuentro entre colegas

Objetivo general:

- Brindar los conocimientos básicos a todos los niveles jerárquicos superiores sobre los procesos productivos de la planta.
- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Incorporar nuevos puntos de vista que permitan generar empatía entre todas las áreas entendiendo de qué manera se relacionan.
- Desarrollar mejoras dentro del clima organizacional.

Población: Gerentes y directores.

Metodología: se realizarán recorridas por los lugares de trabajo donde cada Jefe de sección será el anfitrión. Explicando en detalle los procesos productivos, alcances del área, composición, responsabilidades y funciones.

Competencia: Responde a la competencia Compromiso.

Lugar: In Company.

Horario: Se establecerán 10 jornadas de 2 horas, realizando un corrido por cada sector, conformando un total de 20 hs. Rotativo, según la preferencia de la Gerencia

Recursos a utilizar: café, medialunas, bebidas y caramelos.

Gastos adicionales: Ninguno

Obligatoriedad: Si es obligatorio.

Instructor: Interno

Modulo Salud, Seguridad e Higiene

Denominación de la Capacitación: Brigada de emergencia

Objetivo general:

- Formar las brigadas de emergencia y proporcionar a los integrantes los conocimientos teóricos y prácticos para enfrentar eficazmente las emergencias que pueden surgir en la organización.
- Realizar semanalmente prácticas con fuego para de esta manera lograr profesionalizarse en el tema.

Población: Operarios brigadistas. Serán citados según cronograma de turnos y disponibilidad que posean.

Metodología: La metodología de esta capacitación será basada en la práctica con módulos teóricos que serán reforzados esporádicamente.

Competencia: Responde a cumplimentar normativa vigente en cuanto a obligatoriedad de capacitación al personal.

Lugar: Planta.

Horario: Se establecerán dos días en la semana para realizar la capacitación con duración de 1 hora por jornada durante todo el año.

Recursos a utilizar: Autobomba, fuego, tambores, combustibles, elementos de protección personal, ropa ignífuga, agua.

Gastos adicionales: Ninguno

Obligatoriedad: Si es obligatorio.

Instructor: Bombero de la brigada/ personal de seguridad e higiene.

Denominación de la Capacitación: Uso de EPP (Elementos de protección personal)

Objetivo general:

- Que los participantes comprendan e internalicen la importancia del uso de los elementos de protección personal, adquiriendo los conceptos fundamentales sobre su utilización.
- Lograr identificar y distinguir los tipos de elementos para cada parte del cuerpo.
- Reconocer los factores de riesgo de la actividad para seguir medidas de prevención del mismo.

Población: Todos los operarios de planta

Metodología: Teórico

Competencia: Responde a cumplimentar normativa vigente en cuanto a obligatoriedad de capacitación al personal.

Lugar: Sala de capacitación

Horario: Se establecerán tres semanas de capacitación, con dictado dos veces por semana. La duración de la misma es de 2 hs.

Recursos a utilizar: Elementos de protección personal, computadora, proyector, fotocopias de los módulos teóricos y café.

Gastos adicionales: Ninguno

Obligatoriedad: Si es obligatorio.

Instructor: Bombero de la brigada/ personal de seguridad e higiene.

Denominación de la Capacitación: Seguridad en laboratorios químicos

Objetivos:

- Dotar de los conocimientos generales necesarios en las técnicas de seguridad en laboratorios químicos, ofreciendo herramientas prácticas y efectivas para poder desempeñarse bajo un marco de seguridad en esta área de trabajo. Aceptándolas como herramientas indispensables para la prevención.

- Fomentar el compromiso con la organización y buena predisposición para el cambio, reconociendo al factor humano como principal causa de accidentes.

Población: Profesionales, técnicos y personal en general que realiza tareas en laboratorios químicos.

Metodología: Teórico

Competencia: Responde a cumplimentar normativa vigente en cuanto a obligatoriedad de capacitación al personal.

Lugar: Sala de capacitación

Horario: Se compone de dos módulos de 5 hs, conformando un total de 10 hs.

Recursos a utilizar: Lapiceras - Hojas

Gastos adicionales: Gestión de transporte, traslado ida y vuelta para el disertante.

Obligatoriedad: Si es obligatorio.

Instructor: Proveedor externo.

En base a las capacitaciones presentadas, se establecerá la estimación de costos.

2. Estimación de Costos

Se estima que para el sector de Capacitación y desarrollo dentro del área de Recursos Humanos se presupuestará aproximadamente \$800.000.

A continuación se detallarán los presupuestos estimados por capacitación, por último se establecerá un precio total por el conjunto de las mismas:

- Orientación a resultados: \$120.000
- Iniciativa y autonomía: \$60.000
- Manejo de reuniones y comunicaciones efectivas: \$80.000
- Administración del tiempo: \$60.000
- Excel intermedio: \$9.500
- Auditor Interno: \$10.000 (por persona)
- Encuentro entre colegas: Sin costo
- Bombas centrifugas: \$15.000
- Mentoring: \$25.000
- Plan de formación interna: \$120.000
- Seguridad en laboratorios químicos: \$20.000
- Brigada de emergencia: Sin costo
- Uso de EPP: Sin costo

Total: \$519.500

Los costos de las capacitaciones fueron calculados en base a las horas de duración con eje en el pago de honorarios docentes. Los mismos no incluyen los salarios por tiempos no trabajados cuando la capacitación ocurre en horarios de trabajo o los salarios adicionales cuando la capacitación tiene lugar fuera de los horarios de trabajo. Destilar S.A. tampoco tiene presente al momento de estimar costos, las remuneraciones y otros gastos asociados al ejercicio de las funciones de programación e implementación del programa de capacitación debieran prorratearse entre los cursos, atendiendo lo más ajustadamente posible a los tiempos involucrados en la organización de cada curso. Lamentablemente no pudimos sumarlo ya que no contamos con dicha información.

El presupuesto también contempla capacitaciones que durante el año se realizan sin ser planificadas en aproximadamente un 35% del total.

2.7 Ejecución de las capacitaciones

Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su instrumentación. La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. (Chiavenato, 2011, p. 334)

Se propone para ello, presentar el cronograma de capacitación:

Curso / Temática	Horas estimadas por curso	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Interno / Externo / In Company	Dirigido a
Competencias															
Orientación a resultados	16								X					In company	Jefes, supervisores y coordinadores
Iniciativa y autonomía	8			X										In company	Analistas áreas administrativas y operativas
Manejo de reuniones y comunicaciones efectivas	8					X								In company	Supervisores y jefes
Administración del tiempo	4						X							In company	Operarios
Plan de formación interna	16													In company	Gerentes, supervisores y coordinadores
Conocimientos y Habilidades técnicas															
Excel intermedio	4													In company	Jefes y supervisores
Encuentro entre colegas	2			X										In company	Gerentes y directores
Mentoring (Programa de tutorías)	3								X					In company	Gerentes y directores
Auditor Interno	16													Externo	Personal administrativo
Bombas centrífugas												X		Externo	Operarios de mantenimiento
Seguridad, salud y medio ambiente															
Brigada de emergencia	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Interno	Operarios brigadistas
Uso de EPP	2			X										Interno	Operarios
Seguridad en laboratorios químicos	10										X			In company	Personal de laboratorio
Total		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		Total presupuestado: \$

Enero:

Año:

Total de personas incluidas:

Total de cursos planificados: 11

Total de horas estimadas: 7,583,333

Cantidad de cursos internos/ in company: 11

Presupuesto estimado para su cumplimiento:

Cantidad de cursos externos: 2

2.8 Evaluación del proceso de aprendizaje:

Según Martínez E. y Martínez A (2009) la evaluación del proceso de capacitación es un análisis acerca de la ejecución de la capacitación, en consideración de aspectos cualitativos y cuantitativos. Procurando determinar si los participantes logran adquirir las competencias deseadas.

Se propone para ello realizar trimestralmente una evaluación de eficacia, similar a la implementada actualmente, para detectar aquellas necesidades de forma inmediata, respondiendo con la dificultad que surge en la organización hoy en día, ya que “esto permitirá realimentar tanto al trabajador como al evaluador sobre la manera en que van alcanzando sus objetivos personales y qué tan congruentes son con los resultados de los objetivos de la organización”.(Werther y Davis, 2008, p. 303)

Como plantea Gordillo (2004) para estos efectos, es decir, para cotejar el impacto de un proceso de capacitación ocurrido tiempo atrás, se pueden aplicar también instrumentos que evalúen las competencias metodológicas o conductuales, por ejemplo, test, entrevistas con supervisores, análisis de productividad, etc.

Por otro lado, se implementará un cuestionario al finalizar las capacitaciones donde se puedan medir las competencias conductuales, tanto del instructor como de la persona que fue capacitada. Esto permitirá conocer si el colaborador se sintió cómodo con los materiales aportados, con la actuación del instructor, si la metodología que fue aplicada fue la correcta y si desea aportar alguna sugerencia, para de esta manera finalizar con el proceso de capacitación (ANEXO II)

Reflexiones Finales

El plan anual de capacitación destinado para el periodo 2020-2021 es una propuesta realizada para la organización del rubro petrolero el cual fue denominado Destilar S.A, y se llevó a cabo a través del diagnóstico organizacional el cual permitió realizar una detección de necesidades.

Esta organización tiene una nómina de aproximadamente 250 personas, las cuales se distribuyen entre áreas administrativas y operativas en la planta. Se realizaron entrevistas clave a colaboradores del área de Recursos Humanos y de Movimiento de Producto, las cuales aportaron datos importantes que ayudaron a la confección de este trabajo.

Se realizó una descripción del área de capacitación y desarrollo dentro del área de recursos humanos el cual permitió realizar ciertos hallazgos.

Los hallazgos que se pudieron recolectar a través del presente trabajo dar a observar que aspectos tales como: relaciones deficientes entre los jefes y sus colaboradores, poco interés por el trabajo, desconocimiento de procesos productivos de trabajo y poca concurrencia a las capacitaciones, se convierten hoy en día en necesidades prontas a solucionar.

Es por ello, que se propone continuar con el plan basado en competencias laborales, las cuales plantean reforzar aquellas habilidades, actitudes y aptitudes que saquen el mayor provecho para los colaboradores y para la organización en sí. Asimismo si bien algunos costos de capacitación son elevados consideramos que la implementación de las mismas reducirá costos a futuro para la organización.

Esta propuesta tiene como duración un año, acompañado del proceso de evaluación, en el que se realizaron modificaciones en los plazos de entrega.

Werther y Davis (2008) reflexionan sobre los beneficios que brindan las capacitaciones tanto para el individuo como para la organización, por ejemplo: mejora la relación entre jefes y subordinados, alimenta la confianza y permite el logro de metas individuales.

Desde la mirada de un profesional en el área de Relaciones laborales se sugiere mejorar los procesos de trabajo que se llevan adelante en el área de capacitación, incorporando herramientas e indicadores de gestión. Un elemento significativo es la descripción de puesto, para comparar en el próximo Plan Anual de Capacitación, la observación de las tareas y los resultados de la evaluación de desempeño y de esta manera, obtener desde un punto de vista más específico, cuales son aquellas competencias a mejorar en detalle.

Por otro lado, se sugiere incorporar a partir de la actual encuesta de satisfacción, sus resultados a través de gráficos y porcentajes, para conocer a través de datos cuantitativos, los resultados acerca de: si los contenidos de las capacitaciones se adecuan o no a las necesidades detectadas previamente, el desempeño del instructor asignado, la calidad del material entregado, de las salas donde se han llevado adelante las instancias de formación, etc. Así como también la confección de encuestas que permitan relevar datos acerca de la asistencia a las capacitaciones, para de esta manera, si las ausencias son altas, poder diseñar propuestas de mejoras.

Es por ello que se espera que a través del plan realizado se cumplan con las expectativas que se plantearon durante este trabajo académico.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. (2° ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Casos: Gestión por competencias*. (3° ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*. (2° ed.). Buenos Aires: Granica.
- Blake, O. (2000). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Argentina: Ediciones Macchi.
- Carbonelli, M; Esquivel, J C e Irrazábal, G (S.f). *Introducción al conocimiento científico y a la metodología de la investigación*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Catalano, A; Avolio de Cols, S y Sladogna, M. (2004). *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas*. (1° ed.). Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Chávez Hernández, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Pensamiento y gestión, 33, 140-161.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5° ed.). Colombia: McGraw-Hill/ Interamericana S.A
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9° ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Díaz, R y Arancibia, H. (2002). *El enfoque de las competencias laborales: Historia, definiciones, y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas*. Chile. Recuperado de: www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/viewFile/433/412
- Gil Flores, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Educación XXI, 10, 83-106.
- Gordillo, H. (2004). *Evaluación de competencias laborales*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>

- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5° ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Pérez, M; Romero, M; Suárez, E y Vaughan, N. (2015). *Manual de citas y referencias bibliográficas*. (2° ed.). Bogotá: Ediciones Uniande
- Martínez, E y Martínez, A. (2009). *Capacitación por competencia: principios y métodos*. Chile. Recuperado de:
https://www.academia.edu/11305334/Capacitaci%C3%B3n_por_competencias_Principios_y_m%C3%A9todos
- Meo, A (2010). Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación Social. La experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina. *Aposta*, 44, 11-14. Recuperado de http://www.apostadigital.com/numero.php?id_num=48&Submit=i
- Mondy, R y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9° ed.). México: Pearson Education, Inc.
- Spencer, L y Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo*. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/57498257/Libro_-_Competencias-Spencer.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEVALUACION_DE_COMPETENCIA_EN_EL_TRABAJO.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191203%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191203T234820Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=4ce766e84844ef133752d59022381ed281302df8a41461e4e81c5990650262a2
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. España: Gedisa.
- Werther, W y Davis, K. (2008). *El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas*. (6° ed.). México: The McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.

Documentación presentada por la organización

- Reglamento de Personal
- Organigrama
- Página web

- Formulario de detección de necesidades
- Manuel de inducción

Anexos

Anexo I

Formulario de detección de necesidades:

Detección de Necesidades de Capacitación

La siguiente herramienta permite realizar una detección de necesidades de capacitación en un área o sector, analizando las conclusiones de una manera certera para tomar posteriormente decisiones adecuadas, respecto a la definición del Plan de Capacitación.

La detección de necesidades de capacitación, permite planificar las actividades de capacitación a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a prioridades y necesidades de las personas y de la empresa en sí, utilizando de este modo, los recursos de manera efectiva en el perfeccionamiento de los empleados de la Organización.

Esta herramienta debe ser utilizada como apoyo para realizar una reunión de trabajo en donde los supervisores y jefes de un área / sector, y los actores involucrados deben estar presentados.

El primer paso de una detección de necesidades es verificar y registrar mediante una breve entrevista a la gerencia o dirección, los objetivos y metas del área y/o de la Empresa. Posteriormente, se procede a la reunión de trabajo.

Área/ Sector:	
Alcance:	
Nombre y apellido:	
Temática:	
Curso:	
Nivel actual de conocimiento:	
Para qué es necesario? (describir funciones / tareas relacionadas):	
Por qué es necesario capacitar (riesgo asociado a la no capacitación en el tema):	

<p>Dónde capacitar? (instituto o centro de formación sugerido):</p>	
<p>Cuándo capacitar? (período del año más adecuado o turno en el que se desea recibir la capacitación):</p>	
<p>Recursos necesarios (deficiencias del contexto, conocimiento, habilidades, actitudes):</p>	

Alcance:

- 1- Corporativo
- 2- Proceso de trabajo
- 3- Área/ Sector
- 4- Puesto de Trabajo
- 5- Individuo en particular

Escala de "Nivel actual de conocimiento":

- 1- No conoce del tema
- 2- Es especialista en el tema

Anexo II:

Ejemplo de Encuesta de Satisfacción:

Encuesta de Satisfacción

Para poder evaluar la calidad del curso de capacitación al que asististe y conocer tu nivel de conformidad con el mismo, agradecemos nos indiques tu opinión.

*Obligatorio

Curso "Orientación a resultados"

Agosto 2019

Completa con tus datos personales

1. Nombre y Apellido *

2. Puesto *

3. Sector *

4. Dirección *

Marca solo un óvalo.

- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Administración y Finanzas
- Dirección de Operaciones y Nuevos Negocios
- Dirección de Técnica
- Dirección Legales y suministros
- Dirección Comercial y Relaciones Institucionales
- Gerencia Sistemas
- Otro: _____

Materiales de trabajo

5. Los materiales tienen buena organización y son de fácil comprensión. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

6. Los materiales son didácticos. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

7. Los materiales permiten profundizar las temáticas del curso. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

8. Los equipos audiovisuales utilizados contribuyeron a mejorar el aprendizaje. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

9. Comentarios

Acerca del instructor del curso...

10. Las explicaciones/ exposiciones brindadas fueron claras y comprensibles. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

11. Generó un ambiente de participación. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

12. Usó eficientemente el tiempo. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

13. Atendió y respondió adecuadamente y con solvencia las preguntas. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

15. Estimuló la comunicación y generó empatía. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

Metodología

19. La metodología utilizada en este taller le resultó adecuada para facilitar y enriquecer el aprendizaje; como así también para promover la reflexión personal. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

20. Se expusieron ejemplos prácticos o ejercicios para bajar a tierra los conceptos explicados y permitir hacer una vinculación con mis actividades diarias. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

Aplicabilidad

26. Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a mi puesto de trabajo. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

27. El curso me ha generado / despertado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

Duración / Aprendizaje

22. La duración del curso fue la adecuada. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

General

38. El curso cumplió con mis expectativas y necesidades. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Por debajo de mis expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy por encima de mis expectativas

39. Recomendaría este curso a otras personas. *

Selecciona todos los que correspondan.

Si

No

40. Comentarios

42. ¿Que sugerencias, observaciones o aportes podrias comentar para la mejora de este taller cuando se dicte nuevamente? *

¡Gracias por tu opinión!

Anexo III:

Guía de entrevista:

Carta consentimiento

En el marco de la realización del Trabajo Integrador Final para optar por el título de grado de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo de Universidad Nacional Arturo Jauretche, ubicado en la localidad de Florencio Varela, Buenos Aires, la entrevista que se realizará a continuación solo contiene fines académicos en el cual se preservarán los datos de manera confidencial. Es decir, que nadie tendrá acceso a los datos de identificación, así como también se respetará en caso de optar no responder alguna pregunta. El objetivo que tiene este trabajo es poder conocer los procesos dentro del Área de Recursos Humanos para, de esta manera, poder crear de la manera más correcta un nuevo Plan de Capacitación. Lo cual sus respuestas serían de gran ayuda para lograr el resultado final.

Es importante la honestidad en cada una de las respuestas del cuestionario para asegurar el correcto procesamiento de datos.

En caso de necesitar otro tipo de información me encuentro a disposición.

Saluda atentamente,

Camila Lucía Cáceres.

Las entrevistas se realizarán a las personas que se consideren idóneas y preparadas para responderla, de esta manera, se permitirá la recolección de información para poder realizar el TIF.

Por una cuestión de confidencialidad, la cual se acordó en la Carta de Confidencialidad con la empresa, los nombres se mantendrán bajo anonimato, haciendo referencia a los mismos como: Entrevistado 1, entrevistado 2 y entrevistado 3. De todos modos se hará referencia en cada uno, indicando el puesto de trabajo que ocupa.

Para comenzar, a cada entrevistado, se les hará una breve introducción acerca de lo que tratará el Trabajo Integrador Final para optar por el Título de Grado de Lic. En Relaciones del Trabajo. Se le comentará cual es el fin del mismo, y que la información que aporte en el proceso, será de suma importancia. Y desde ya se le agradecerá la buena predisposición.

Se debe aclarar que las preguntas no siempre serán las mismas para todos y que el trabajo queda sujeto a futuras modificaciones.

Por otro lado, se le preguntará a cada entrevistado el cargo que ejerce, qué formación académica posee y la antigüedad dentro de la organización.

Importante: Siempre al comenzar a entrevistar al colaborador es necesario que nos cuente, cuál es su puesto de trabajo, la antigüedad que posee y la experiencia dentro de la carrera profesional.

Contexto organizacional: Estas respuestas reforzaran el diagnostico organizacional de la parte II del TIF, dando sentido al objetivo que necesita **describir y analizar la organización y el sector de Recursos Humanos, específicamente, el área de Capacitación y Desarrollo.**

1. ¿A qué Industria pertenece la organización? ¿Cuántas plantas posee?
2. ¿Sus capitales son públicos o privados?
3. ¿Cuántos trabajadores componen la empresa?
4. ¿Hay actividad sindical dentro de la planta? En caso de ser así, ¿qué porcentaje de trabajadores están adheridos al Sindicato?

Acercas de la gestión organizacional: estas respuestas darán sentido al segundo y tercer objetivo nombrados acerca de **caracterizar los procesos que lleva adelante el área de**

Capacitación para la planificación de sus capacitaciones y describir y analizar las definiciones de competencias que actualmente utiliza la organización.

1. ¿Cómo se compone el área de RRHH, por cuantos integrantes? ¿ De qué manera se organiza?
2. De qué manera se definen los objetivos centrales del área?
3. ¿Cómo es el desarrollo del Plan Anual de capacitación? ¿Cómo es el proceso para que se lleve a cabo la misma y que herramientas se utilizan?
4. ¿El PAC qué importancia tiene para la organización? ¿ es una herramienta transformadora?
5. ¿Existe actualmente en la organización la Gestión por competencias?
6. En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿A partir de qué año se implementó la Gestión por Competencias? ¿A raíz de que surgió la misma?
7. ¿Existen manuales o información acerca de ello?
8. ¿Podría describir cuales son las competencias que se utilizan en la empresa? ¿Se relaciona con las descripciones de puesto?
9. ¿Qué tipo de indicadores se utilizan para medir la efectividad de la misma?
10. ¿Cuáles son las dificultades que se presentan a la hora de plantear cada año el PAC?

Sobre el Plan Anual de capacitación en la organización: Este apartado y sus respuestas, darán a conocer el sentido del último objetivo nombrado, acerca de **Relacionar las necesidades de capacitación para el periodo 2020-2021 con los manuales y procesos de competencias laborales utilizados por la organización con el fin de presentar el Plan Anual de Capacitación en base a competencias.**

7) ¿Cómo se administra el presupuesto que se destina a capacitaciones? ¿Podría definir en porcentaje cuanto se destina del presupuesto total?

8) ¿De qué manera se seleccionan los proveedores?

9) ¿De qué manera se da la articulación con otras áreas para de esta manera dar cuenta de las necesidades que tienen?

10) ¿Cómo se motiva al personal para que asista a los distintos talleres? y en el caso contrario, como se lleva a cabo el conflicto de poca asistencia?

11) Existe algún plan para entrenar a un sector en específico?

A modo de cierre, se le pide al entrevistado que de una reflexión acerca del plan anual de capacitación en la organización.