



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Desempeño y necesidades de capacitación del personal en empresa constructora”

Autor: Ing. César Agustín Cueto

Tutor: Ing. Javier Martín

Córdoba

2017



Desempeño y necesidades de capacitación del personal en empresa constructora by Cueto, Cesar Agustin is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

Reconocimiento sincero a mi director Ing. Javier Martin, quien me ha brindado con generosidad su tiempo y valiosos conocimientos, como así también su apoyo y ánimo constante e inmensa paciencia.

A los profesores y autoridades de la Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Graduados por la formación científica, técnica y humanística brindada durante toda la carrera.

A mi esposa y padres como testimonio de gratitud y eterno reconocimiento por su cariño, apoyo y valores morales que siempre me han brindado.

A todos los seres queridos que me han ayudado en forma permanente y desinteresada durante el desarrollo de mi carrera.

Con amor y respeto.

Muchas Gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

A.	PRESENTACION DEL PROYECTO	- 6 -
A.1	PROBLEMA	- 6 -
A.1.1	Contexto	- 6 -
A.1.2	Definición del problema	- 7 -
A.2	Objetivos del trabajo.....	- 9 -
A.3	Límites o Alcance del trabajo	- 9 -
A.4	Organización del trabajo.....	- 9 -
B.	DESARROLLO DEL PROYECTO.....	- 10 -
B.1	MARCO TEÓRICO	- 10 -
B.1.1	Administración	- 10 -
B.1.2	Administración de los recursos humanos	- 10 -
B.1.3	Capacitación	- 10 -
B.1.4	Importancia y beneficios.....	- 10 -
B.1.5	Determinación de las necesidades de capacitación	- 11 -
B.1.6	Planteamiento del estudio	- 13 -
B.1.7	Tipos de necesidades de capacitación.....	- 14 -
B.2	METODOLOGÍA.....	- 17 -
B.2.1	Métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación.....	- 17 -
B.2.2	Métodos de capacitación	- 21 -
B.2.3	Criterios de evaluación de la capacitación.....	- 23 -
B.2.4	Ejecución del programa de capacitación.....	- 24 -
B.2.5	El modelo de Kirkpatrick.....	- 25 -
B.2.6	Tecnología disponible para capacitar	- 26 -
C.	TRABAJO DE CAMPO.....	- 28 -
C.1	Aplicativo.....	- 28 -
C.2	Situación actual	- 28 -
C.3	Medición de campo	- 30 -
C.4	Análisis de los resultados.....	- 33 -
C.5	Diagnóstico de las necesidades de capacitación	- 34 -
C.6	DNC con base en puesto persona.....	- 38 -

C.6.1	Análisis situacional.....	- 52 -
C.6.2	Premisas básicas.....	- 54 -
C.6.3	Conclusiones Campo de Trabajo.....	- 55 -
D.	CIERRE DEL PROYECTO	- 56 -
D.1	Plan de capacitación	- 56 -
D.2	Propuesta de capacitación.....	- 57 -
E.	CONCLUSIONES FINALES	- 70 -
F.	BIBLIOGRAFÍA – SITIOS DE INTERNET	- 71 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 - Contexto.....	- 7 -
Ilustración 2 - Problema recurrentes	- 9 -
Ilustración 3 - Niveles de analisis de inventario de necesidades	- 12 -
Ilustración 4 - Retrabajos	- 31 -
Ilustración 5 - Aptitudes Jefe de producción.....	- 38 -
Ilustración 6 – Aptitudes Jefe de mantenimiento de equipos.....	- 40 -
Ilustración 7 - Aptitudes Laboratorista	- 41 -
Ilustración 8 - Aptitudes Mecanico.....	- 42 -
Ilustración 9 - Aptitudes Maquinista.....	- 43 -
Ilustración 10 - Aptitudes Operario	- 45 -
Ilustración 11 - Aptitudes Administracion de proyecto	- 46 -
Ilustración 12 - Aptitudes Jefe de compras	- 47 -
Ilustración 13 - Aptitudes Encargado de compra y cobranza.....	- 48 -
Ilustración 14 - Aptitudes Administración de RRHH.....	- 49 -
Ilustración 15 - Aptitudes Contador.....	- 50 -
Ilustración 16 - Aptitudes Secretaria.....	- 51 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Organigrama	- 29 -
Tabla 2 - Horas extras	- 32 -
Tabla 3 - Encuesta DNC puesto persona.....	- 37 -
Tabla 4 - Aptitudes jefe de producción.....	- 39 -
Tabla 5 – Aptitudes Jefe de mantenimiento de equipos.....	- 40 -
Tabla 6 - Aptitudes Laboratorista	- 41 -
Tabla 7 - Aptitudes Mecanico	- 42 -
Tabla 8 - Aptitudes Maquinista	- 44 -
Tabla 9 - Aptitudes Operario.....	- 45 -
Tabla 10 - Aptitudes Administracion de proyecto.....	- 47 -
Tabla 11 - Aptitudes Jefe de compras.....	- 48 -
Tabla 12 - Aptitudes Encargado de compra y cobranza	- 49 -
Tabla 13 - Aptitudes Administración de RRHH	- 50 -
Tabla 14 - Aptitudes Contador	- 51 -
Tabla 15 - Aptitudes Secretaria	- 52 -
Tabla 16 - Analisis puestos laborales.....	- 52 -
Tabla 17 – Analisis Situacional	- 54 -
Tabla 18 - Curso N°1.....	- 58 -
Tabla 19 - Curso N°2.....	- 59 -
Tabla 20 - Curso N°3.....	- 60 -
Tabla 21 - Curso N°4.....	- 61 -
Tabla 22 - Curso N°5.....	- 62 -
Tabla 23 - Curso N°6.....	- 63 -
Tabla 24 - Curso N°7.....	- 64 -
Tabla 25 - Curso N°8.....	- 65 -
Tabla 26 - Curso N°9.....	- 66 -
Tabla 27 - Curso N°10.....	- 67 -
Tabla 28 - Curso N°11.....	- 68 -
Tabla 29 - Curso N°12.....	- 69 -

A. PRESENTACION DEL PROYECTO

A.1 PROBLEMA

A.1.1 Contexto

Para poder explicar el contexto donde se desarrolla la empresa constructora, se considera necesario mencionar de manera breve los orígenes de la misma.

CEDE S.R.L. es una empresa constructora radicada en la provincia de Córdoba, en el departamento Capital. Comenzó a operar en el año 1985, fundada por el Ing. Gustavo de la Colina y conocida comercialmente en aquellos años como “DE LA COLINA CONSTRUCCIONES”. Principalmente, se dedicaba a la ejecución de:

- Pisos industriales, comerciales y deportivos con todo tipo de terminaciones superficiales.
- Pavimentos rígidos y cordón cuneta.
- Fundaciones de Hormigón.

En el año 2002, en busca de nuevos horizontes, la empresa incluye en sus especialidades el rubro de Infraestructura para Municipios y Urbanizaciones. Desde entonces, realiza obras de redes de gas, agua y cloaca.

En 2006, con la incorporación de nuevos socios, continua sus trabajos bajo el nombre de CEDE S.R.L.

Hoy es un grupo de trabajo formado por profesionales especializados y con vasta experiencia que mantiene los mismos valores empresariales que sentaron las bases de esta organización.

Habiendo descripto los orígenes de la empresa, se está en condiciones de contextualizar a la misma. Para ello se recurre a un esquema de círculos que representan a “La empresa”, “La competencia” y “Los clientes”.



Ilustración 1 - Contexto

Dentro del núcleo de CEDE S.R.L. se encuentran los recursos humanos (arquitectos, ingenieros, contadores, maquinistas, albañiles, entre otros) que trabajan de manera directa e indirecta, los recursos de capital (activos económicos, maquinarias, infraestructura, entre otros) y, por último, su capacidad para administrarlos correctamente con el objeto de cumplir con sus obligaciones.

En el área de clientes se identifica a todas aquellas obras civiles y de arquitectura que se ejecutan en el ámbito privado y público de magnitud tal que pueden ser ejecutadas por nuestra empresa.

En el círculo de la competencia se hace mención a todas las constructoras que trabajan de forma activa en Córdoba y que por sus características representan una opción potencial para los clientes en común.

A.1.2 Definición del problema

La empresa hoy en día carece de un proceso de capacitación de personal, tampoco se tiene un registro de valoración de los empleados. No se conocen las virtudes y habilidades de los integrantes de la empresa o si tienen los conocimientos necesarios para realizar las distintas tareas. La consecuencia directa de estos factores es que a la hora de realizar trabajos la persona que ejecuta los mismos puede no ser idónea o llevarlo a cabo de manera deficiente, lo cual tiene un impacto directo en los plazos de construcción y los recursos de la empresa. Se entiende que la mayor pérdida radica en la falta de enriquecimiento del recurso más importante de la constructora que es su capital humano. Si bien la situación no es crítica, las deficiencias en esta área repercuten directamente en los resultados e imagen de la constructora.

Dentro de estos los problemas recurrentes, se pueden mencionar los siguientes:

- Repetición de trabajos: Debido a una mala ejecución inicial de las tareas, es necesario volver a realizar los trabajos para cumplir con las expectativas del comitente y estar a la altura de los objetivos de la empresa. Dicha situación deriva en un doble gasto, no solo de los recursos directos asignados para la obra, sino también de aquellos gastos indirectos, como los gastos administrativos.
- Deficiencia productiva: Dicho punto surge de analizar la ejecución correcta de una tarea y el tiempo necesario para realizarla y compararla con los tiempos y métodos empleados actualmente. La deficiencia productiva trae como consecuencia costos elevados para la empresa.
- Roturas frecuentes y mayores costos de mantenimiento: El maltrato frecuente de los elementos de trabajo por parte de los empleados, ya sea por falta de noción sobre el correcto uso de los equipos como por ausencia de seguimiento sobre la utilización de los mismos tiene como consecuencia la aceleración en el deterioro o roturas más frecuentes de los equipos. Esto tiene un impacto directo sobre los tiempos y costos para la ejecución de trabajos. A su vez tener equipamiento en reparación implica que el mismo no se encuentra disponible para trabajar, por lo que la empresa debe incurrir en gastos adicionales, alquilando equipos para cumplir con las tareas o viéndose obligada a postergar los trabajos.
- Exceso de errores y desperdicio: Es frecuente que una persona realice numerosos errores cuando no tiene plena noción de cómo debe ejecutar su tarea. Como consecuencia, no solo producirá desperdicios excesivos, sino que también aplicará esfuerzos innecesarios y se requerirá un mayor control sobre la persona.
- Ausencia motivacional: Si bien es notoria la influencia del estado anímico del personal en los resultados de los trabajos, la falta motivacional trae consecuencias de mayor gravedad que lograr malos resultados, estas consecuencias son la pérdida de valores humanos y posiblemente la frustración por parte de los empleados.

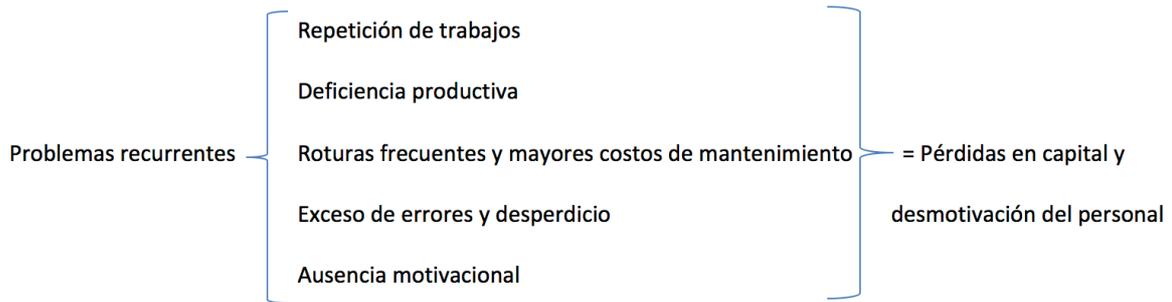


Ilustración 2 - Problemas recurrentes

A.2 Objetivos del trabajo

- Generar valor agregado en el recurso más importante de la empresa, su personal.
- Aumentar la eficiencia y la eficacia operativa de la empresa por medio de personas calificadas para los distintos trabajos.
- Tener un pleno conocimiento de los recursos humanos disponibles a modo de resolver los desafíos de manera óptima y práctica.
- Aumentar los estándares de la empresa y la satisfacción de los clientes.
- Generar un clima próspero de trabajo.
- Dar inicio a una nueva modalidad de trabajo de mejora continua y retroalimentación.

A.3 Límites o Alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben a optimizar los recursos humanos relacionados a la empresa constructora, buscando crear un ambiente próspero donde cada persona pueda desarrollar sus capacidades técnicas y emocionales. El capital humano es el recurso más valioso de una empresa y solo con una correcta administración se puede lograr el éxito de la misma.

A.4 Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 7 capítulos:

- Capítulo 1: Presentación del proyecto
- Capítulo 2: Desarrollo del proyecto
- Capítulo 3: Trabajo de campo
- Capítulo 4: Cierre del proyecto
- Capítulo 5: Conclusiones finales
- Capítulo 6: Bibliografía
- Capítulo 7: Anexo

B. DESARROLLO DEL PROYECTO

B.1 MARCO TEÓRICO

B.1.1 Administración

Dentro de esta área existen una serie de compones fundamentales, que se describen a continuación:

- Planeación. Se basa en determinar el curso de acción necesario para cumplir con los fines de la organización a partir del análisis de los riesgos potenciales.
- Organización. Brinda a la empresa la estructura necesaria para una exitosa administración de los recursos disponibles.
- Integración. Consiste en la correcta fusión de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros disponibles.
- Dirección. Se refiere a la ejecución de los planes de acuerdo a la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo a través de la motivación, comunicación y supervisión.
- Control. Consiste en la evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias.

B.1.2 Administración de los recursos humanos

La administración de los recursos humanos tiene como objeto el conocimiento de las distintas capacidades de las personas que intervienen en una organización, coordinando a sus integrantes de manera tal que se logre una armonía en el funcionamiento de la misma.

Para ello se busca definir el conjunto de políticas y prácticas necesarias para construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para capacitar mejor a la fuerza de trabajo.

B.1.3 Capacitación

Idalberto Chiavenato define “capacitación” como el “proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2000).

B.1.4 Importancia y beneficios

El área de la construcción está directamente relacionada a la satisfacción del contratista, por lo que el éxito de una empresa constructora pasa por ejecutar, de la mejor manera posible, los procesos, tareas y funciones.

Es por ello que la importancia de la capacitación del personal radica en la necesidad de la constructora de disminuir sus costos y tiempos de ejecución de obra para volver a la empresa más competitiva dentro del rubro.

Dentro de los beneficios inmediatos se pueden mencionar:

- Genera valor agregado sobre el capital más importante de la empresa, su personal.
- Lograr mayores resultados económicos ligados a una mejora en la eficiencia y eficacia de los procesos productivos
- Incrementar el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles.
- Generar un clima organizacional óptimo para la correcta ejecución de las tareas.
- Alinear al personal con los objetivos de la empresa.
- Mejorar los lazos humanos dentro de la organización.
- Mejorar la comunicación de las áreas intervinientes en una obra.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementar la productividad y la calidad del trabajo.
- Disminuir los costos y tiempos de ejecución de trabajos.
- Aumentar la confianza y la satisfacción del personal.

B.1.5 Determinación de las necesidades de capacitación

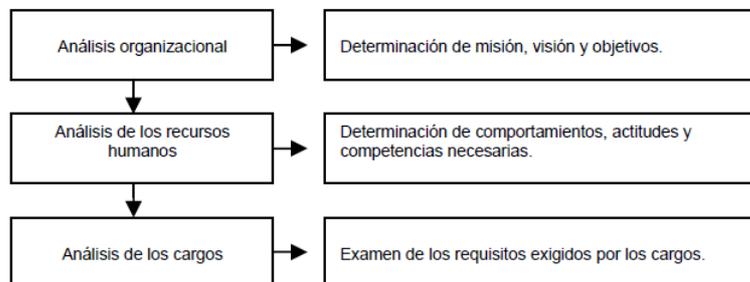
“Las necesidades de capacitación son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Son una descompensación entre lo que debería ser y lo que realmente es.” (Chiavenato, 2002)

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es una herramienta por medio de la cual se puede conocer la situación de una empresa, caracterizando a la misma según las fortalezas, virtudes, habilidades o actitudes de los participantes de la organización. Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién/quienes, cuánto y cuándo capacitar.

El primer paso en el programa de capacitación es evaluar las necesidades de entrenamiento, para ello debe realizarse un análisis en los siguientes niveles:

- Análisis de la organización total. Se analiza la empresa como un todo, teniendo en cuenta el entorno donde se desarrolla, el cual se mide por sus variables económicas, sociales y tecnológicas, así fijar una línea de acción.
- Análisis de los recursos humanos: Se estudia al personal según su aptitud para el trabajo, habilidades, conocimientos y voluntad.
- Análisis de las operaciones y tareas. Se analiza el desempeño de la persona en su tarea. Se tiene en cuenta la interpretación, ejecución y resultados de su trabajo para determinar las necesidades reales de su función.

Niveles de análisis del inventario de necesidades



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano.

Ilustración 3 - Niveles de análisis de inventario de necesidades

Todo DNC debe comprender las siguientes fases:

- Definición de la situación ideal. Esto significa especificar cuáles son las características que debe tener la persona para ejecutar de manera correcta su función, es decir, se define el perfil de la persona acorde al puesto de trabajo.
- Descripción de la situación real. Representación del empleado en la situación de trabajo existente.
- Registro de información. Estos registros cumplen la función de filtrar y calificar la información personal de cada operario.

Benefició de un estudio DNC:

- Determinar a quien, como y de qué forma capacitar.
- Establecer un esquema acción con prioridades y tópicos fundamentales.

- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Generar un registro de capacitación.
- Identificar instructores potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Realizar un seguimiento del personal y su progreso en el tiempo.

B.1.6 Planteamiento del estudio

“En esta sección se determinan los límites del estudio que ha de llevar a cabo el DNC. Tiene como objetivo proporcionar al capacitador una idea clara de la problemática que enfrentará. Además, conduce a establecer el ámbito de la investigación, a determinar los tipos de conducta o áreas por investigar y a identificar los niveles a los que se enfocará el estudio, para generar entonces la planeación concerniente, por un lado, a las fuentes de información de mayor utilidad, por otro, a la selección de los métodos y técnicas más adecuados para los fines y propósitos de la investigación” (Pinto Villatoro, 2000).

El DNC deberá estar correctamente delimitado. Si el mismo abarca demasiadas problemáticas, entonces es posible que se lleve a cabo un diagnóstico sin éxito. Es necesario delimitar a cuáles de los problemas existentes de la empresa estará dirigido el diagnóstico y, por extensión, la capacitación.

a) Ámbito de estudio

“Delimitar el problema o establecer el ámbito de la investigación que ayuda al capacitador a seleccionar el enfoque más adecuado, así como los métodos y técnicas más apropiados para diagnosticar según los puestos, áreas o niveles organizacionales que se investigarán.” (3:119)

La clave de una capacitación es que todos los elementos que la conformen estén en armonía. Una vez que se ha fijado el ámbito de estudio, se podrán elegir las técnicas adecuadas para llevar a cabo el diagnóstico. Cabe destacar que los métodos y técnicas de diagnóstico dependerán de las características tanto de la empresa en particular, como de los puestos a los que el mismo esté enfocado.

b) Nivel de estudio

“Una vez establecido el ámbito de la investigación, el siguiente paso a seguir es determinar el nivel organizacional o los niveles que comprenderán el estudio, o sea, si el estudio del DNC se centrará en el nivel directivo, en el de supervisión o en el operativo, o los abarcará todos, ya que también el nivel determina los métodos y técnicas más adecuados para obtener la información necesaria. Por la naturaleza de las funciones que se realizan, los puestos se clasifican en tres niveles: alto, medio y bajo” (Pinto Villatoro, 2000)

Si se decide realizar un análisis de todos los niveles de la organización, se debe tener en cuenta que el diagnóstico deberá adecuarse a cada nivel. Es importante destacar que quizás un diagnóstico que abarca demasiado podría no ser efectivo, si no se realiza con el cuidado y teniendo en cuenta las características de cada nivel organizacional.

c) Áreas por investigar

Se fijan los campos de acción de DNC, como los siguientes:

- Conocimientos y habilidades de carácter técnico especializado
- Habilidades administrativas
- Habilidades en relaciones humanas
- Habilidades conceptuales
- Habilidades de logro de resultados

B.1.7 Tipos de necesidades de capacitación

Podemos clasificar las necesidades de capacitación en cuatro grandes grupos:

1. Por su enfoque:

Capacitación preventiva. “Es la capacitación aplicada para preparar al personal a fin de que enfrente situaciones futuras de cambio tecnológico, operacional, administrativo o de actitudes, que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal” (Pinto Villatoro, 2000).

Este tipo de capacitación busca adelantarse a aquellos elementos que puedan resultar un problema a futuro. Cabe mencionar que, sería ideal realizar una capacitación preventiva,

una vez que las problemáticas actuales de una empresa se encuentren solucionadas o, por lo menos, contenidas.

Capacitación correctiva. “Se aplica a la solución de problemas manifiestos o para corregir las desviaciones en los estándares de rendimiento” (Pinto Villatoro, 2000).

La capacitación correctiva busca modificar comportamientos actuales y que resultan corrosivos para la empresa.

Capacitación predictiva. “Se aplica para mantener los estándares de rendimiento sin que exista una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia. Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta y para evitar posibles desviaciones” (Pinto Villatoro, 2000).

Esta capacitación vendría a funcionar como un aceite para mantener los engranajes de la organización siempre en buen estado. En otras palabras, se decide capacitar de tanto en tanto al personal, antes de que se presenten irregularidades.

2. Por su percepción:

Manifiestas. “Son las necesidades que se observan a simple vista, son evidentes u obvias. No requieren de un análisis mayor, sus efectos y causas se establecen en forma inmediata” (Pinto Villatoro, 2000).

Estas necesidades necesitan poco análisis, ya que su diagnóstico es más claro.

Ocultas. “Algunos problemas son parte de la cultura misma de la organización y generalmente, tienen su origen en la falta de capacitación, sobre todo en el personal que lleva mucho tiempo en un mismo trabajo” (Pinto Villatoro, 2000).

Las necesidades ocultas son las más difíciles de diagnosticar y erradicar. Esto se debe a que están bastante arraigadas en la conducta del personal.

3. Por su oportunidad:

En cuanto al tiempo. “Pueden ser a corto, mediano y largo plazos, entendiéndose que corto tiempo, necesidad urgente y mediano plazo se refiere a un lapso de entre tres y seis meses, y largo plazo será lo que exceda este último lapso. Los plazos los marca el usuario con base en la planeación táctica” (Pinto Villatoro, 2000).

Aquellas problemáticas que tengan solución a largo plazo serán las más difíciles de solucionar, incluso, quizás los resultados de la capacitación también se manifiesten a largo plazo. Es por ello que es necesario hacer un diagnóstico adecuado y una planeación bien definida a la hora de capacitar.

En cuanto a su importancia. “Se busca distinguir lo urgente de lo importante. Respecto de lo segundo, se toma como base la planeación estratégica de la empresa y se busca capacitar en los rubros que la empresa tiene como orientación principal. De momento no se observarán los resultados de los programas de capacitación, sino que se preparará al personal para que alcance el escenario marcado por la gerencia” (Pinto Villatoro, 2000).

Aquellos problemas que se identifiquen como “importantes” serán los que estén directamente ligados a los objetivos de la empresa. Serán importantes aquellos inconvenientes que se encuentren en rubros clave dentro de una compañía.

4. Por su magnitud:

Graves. Son aquellas que representan un riesgo serio para los integrantes de la empresa o de un área.

Tolerables. Son aquellos que no afectan en forma considerable la productividad.

B.2 METODOLOGÍA

B.2.1 Métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación

DNC con base en puesto de persona

Se propone la utilización de un DNC con base en puesto de persona debido a que asegura la definición de las necesidades reales de capacitación de las áreas operativas, sin necesidad de invertir demasiados recursos y tiempo.

Características

Este método es muy versátil ya que sirve para capacitar de manera continua tanto al personal que tiene antigüedad realizando un trabajo, como a un nuevo ingreso. Se basa en una metodología correctiva de las aptitudes de la persona para cumplir con los estándares fijados.

Aplicación

“Se reúnen los grupos naturales de trabajo para detectar en conjunto las necesidades, justificarlas y ponderar su importancia. La reunión incluye al titular de área, los colaboradores con más experiencia y el consultor de capacitación” (Pinto Villatoro, 2000).

Es importante que se llegue a un acuerdo a la hora de planear una capacitación, es por ellos que se deben reunir las personas mencionadas con anterioridad, para que estén al tanto de la problemática y de las soluciones que se proponen.

Ventajas

El DNC puesto persona presenta las siguientes ventajas:

- Sistematización de la capacitación con una cronología en la aplicación de procedimientos.
- Clarificación de los puestos de trabajo y definición de funciones.
- Aumento de la comunicación interna de la empresa.
- Control del grado de avance.

Base de datos

Se generará una base de datos conformada por la información recolectada principalmente por encuestas, cuestionarios y entrevistas.

Luego los datos recolectados serán completados con la información propia de la empresa en relación a los puestos de trabajo, necesidades, objetivos, entre otros.

a) Cuestionario

Por medio del cuestionario se intentará obtener datos generales y específicos de los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, para establecer si existen deficiencias o no en los puestos de trabajo que cada uno desempeña, para compararlos, con los estándares requeridos por la corporación. A su vez, esto permite identificar las medidas de tendencia central: media (promedio).

Síntesis del procedimiento

1. Identificar las variables que describen a la situación en estudio o al problema
2. Elaboración de preguntas alineadas al objetivo de estudio
3. Elaboración de cuestionario propiamente dicho
4. Selección de un grupo de prueba para medir el potencial del cuestionario y corregir falencias
5. Aplicar a los participantes del estudio
6. Análisis estadístico de los datos obtenidos
7. Elaboración de conclusiones

Aplicaciones

1. Cuando el tamaño de la muestra impide un contacto personal como el que se da en una entrevista.
2. Cuando se requiere una gran cantidad de información sobre opiniones diversas.
3. Cuando se cuenta con la herramienta para el procesamiento de los datos.

b) Entrevista

La entrevista es una herramienta directa que permite evaluar certeramente la necesidad de capacitación como también identificar sectores donde el trabajo es ineficiente. Por medio de este mecanismo luego se podrán aplicar programas de trabajo para revertir las deficiencias encontradas. Es importante que la entrevista sea amena, atinada y representativa de la situación.

Brecha de desempeño

Se basa en establecer cuál es la diferencia existente entre lo que el empleado sabe y lo que tendría que saber. Es una manera práctica de establecer a la distancia que nos encontramos respecto de la necesidad de capacitación.

Competencia

Se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones, es decir, permite que las personas tengan la capacidad de llevar a cabo exitosamente una actividad laboral, ya que con competencias se tiene la capacidad real para trabajar, lo que reduce el proceso de capacitación dentro de la empresa.

Programa de capacitación

“Todo programa de capacitación debe ser dinámico porque se debe aplicar con flexibilidad; tanto en el tiempo, como en el espacio, se debe adaptar a los cambios en las necesidades de mano de obra, a las características sociales y económicas de cada región, al nivel de instrucción y a la evaluación tecnológica de las operaciones. Analítico, ya que para formular un programa debe estudiar, de forma cualitativa, los diferentes perfiles laborales de la organización y cuadros analíticos de operaciones y procedimientos. Activo, porque debe desarrollarse con la participación efectiva del participante durante toda su formación, con el propósito de que se cumpla el proceso de aprender haciendo” (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, 2001).

Se definirá la tipología de los cursos a dictar, los participantes, la duración de los mismos, los instructores, costos y actividad.

Planeación y diseño de la capacitación

Una vez establecidas las deficiencias en el proceso de capacitación de la empresa se prosigue a definir las prioridades de capacitación, analizando los objetivos a alcanzar para elaborar un programa de capacitación efectivo.

Introducción del programa

“La introducción en un programa, cuenta con el diagnóstico que proporcionó la investigación de necesidades de la institución, por lo que se maneja mayor información y se

puede precisar qué problemas se tratan de resolver mediante las acciones de capacitación” (Táquez Matías, 2002).

Será el primer contacto que el trabajador tenga con el programa de capacitación, por lo cual será fundamental haber sabido interpretar a quien estará dirigido para que el contenido despierte interés en la persona.

Contenido de la capacitación

“Se refiere a los temas que deben ser trabajados, los ejercicios y actividades que se llevarán a cabo, así como qué tan profunda debe ser la capacitación, esto servirá para negociar la misma con los proveedores potenciales, si fueran a utilizarse.

La capacitación deberá estar basada en las competencias que desean desarrollarse, por lo que, al definir los contenidos de la capacitación, deben hacerse las siguientes consideraciones:

- Que los contenidos estén de acuerdo con los objetivos de la organización y sus requerimientos.
- Que los mismos se basen en los objetivos de la capacitación.
- Que se determinen los contenidos de acuerdo al número de participantes y las necesidades específicas de los mismos” (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, 2001).

A su vez, el contenido debe estar adecuado a su público, para que así se obtenga un resultado positivo. El contenido de la formación debe estar planteado en función a las capacidades del personal. Dicho de manera, se debe tener en cuenta a quién está destinado y qué capacidades de aprendizaje tiene dicho destinatario.

Duración de la capacitación

El programa de capacitación debe establecer el tiempo que deberá durar la preparación, la cantidad de horas que se dedicarán a cada tema, la periodicidad con que se realizarán las reuniones, además de la hora exacta en que se dará inicio la misma.

Objetivos de la capacitación

Estos deben ser concretos y cuantificables para que permitan medir el grado alcanzado, además de ser factibles con las necesidades previamente determinadas. Lo importante de los objetivos es que, al finalizar el programa de capacitación, los colaboradores sean capaces de efectuar sus actividades con eficiencia y eficacia, y que puedan proporcionar oportunidades

para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones en las cuales la persona puede ser considerada. Además, se busca cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Políticas

“Para el desarrollo de un programa efectivo de capacitación en la institución se deberán plantear claramente las políticas para su desarrollo. Las políticas son líneas generales de acción que se establecen con el fin de alcanzar los objetivos, éstas permiten al personal que se capacitará tomar decisiones en cualquier momento determinado.

Las políticas dentro de un programa de capacitación son las normas generales a seguir en el desarrollo de la función de capacitar. Su determinación correcta evitará problemas en el área de capacitación, así como con los participantes, porque permitirá establecer el compromiso de respetar las reglas del proceso de capacitación” (Táquez Matías, 2002)

Será vital plantear el proceso de capacitación con seriedad y organización. El correcto planeamiento de la capacitación tiene una relación directa con un resultado positivo.

Desarrollo del programa

“Describe las acciones que van a resolver los problemas detectados, señalando con detalle los cursos. Se podrá observar fácilmente la cobertura de acción y permitirá tener una idea de la infraestructura idónea” (Táquez Matías, 2002).

Todas estas decisiones resultan clave para el éxito de una capacitación. Se deberá adecuar la solución al problema en particular, es por ello que es necesario seleccionar los cursos a dictar una vez que se tiene completo conocimiento de la problemática existente en la empresa.

B.2.2 Métodos de capacitación

Para que la capacitación sea efectiva, es importante definir los métodos dinámicos, entre éstos se pueden mencionar los siguientes:

Método de capacitación en el puesto

Se centra en la responsabilidad que debe cumplir cada integrante de la empresa en todos los puestos de trabajo y que cada uno de ellos debe recibir capacitación. Este método es más bien

específico, ya que se adecúa la capacitación a los determinados puestos de trabajado del personal.

“Método de instrucción, es donde el empleado de la empresa es capacitado a través de un trabajador experimentado, que tiene conocimiento y habilidad en la realización de las funciones inherentes del puesto de trabajo.

Rotación de puestos, por medio de estas decisiones administrativas, los colaboradores pasan de un puesto a otro en intervalos planificados, lo que permite aprender nuevos conocimientos, habilidades y experiencias” (Chiavenato, 2000).

Se entiende por trabajador experimentado a aquel que tiene pleno conocimiento del puesto al que va a estar destinada la capacitación. Mediante la rotación los colaboradores podrán tener una idea clara de las problemáticas y obtendrán información de primera mano.

Método por conferencias

“Es un medio de comunicación de una sola vía, en el que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes. En esta situación de capacitación, el instructor presenta la información mientras los entrenados escuchan sin hablar. Una ventaja de la conferencia es que el instructor expone a los entrenados una cantidad máxima de información dentro de determinado tiempo” (Chiavenato, 2002).

La conferencia constituye un recurso muy práctico a la hora de capacitar al personal, ya que se puede instruir a un número elevado de integrantes del personal en un mismo momento. Sin embargo, se debe tener en cuenta que en una conferencia el rol del personal a educar es pasivo, es decir, los empleados no tienen ningún tipo de participación. Pueden llegar a tener un rol activo si el instructor decide generar un ámbito de preguntas y respuestas al finalizar la conferencia. Se aconseja el uso de este método para brindar información de naturaleza teórica.

Método por medio de recursos audiovisuales

“Imágenes visuales e información en audio son poderosas herramientas de comunicación. La videogradora registra las clases, los mensajes y presentaciones audiovisuales para ser vistos por quienes reciben, en grupo o individualmente, la capacitación. El CD-ROM y el DVD (Digital Video Disc) permiten grabar programas de capacitación que se pueden distribuir y presentar en varios locales diferentes en cualquier momento” (Chiavenato, 2002).

La utilización de recursos audiovisuales le brinda un tinte más dinámico a la capacitación, sobre todo si se trata de una conferencia. Evita que el personal a instruir pierda concentración. Además, las imágenes audiovisuales ayudan a que se afiance mejor el contenido de la capacitación y el mismo quede más presente en la memoria del personal.

Método de aprendizaje programado

Se basa en un sistema interactivo en donde se presentan casos concretos y permite que la persona intercambie experiencias y conocimientos, para luego utilizar la vivencia posterior de la persona capacitada y terminar de enriquecer el mecanismo.

Programación de actividades

“Aquí se registra la información necesaria para el desarrollo del programa entre la que se mencionan el horario, duración en horas y días, el instructor para el curso designado, coordinador del curso, aula y ubicación en la cual se realizará la actividad.

En la programación de las actividades, el coordinador debe establecer un sistema de control a través de guías y formatos que controlarán la operación del programa. En este caso se debe elaborar un folleto del programa para ser entregado a los participantes y un formato de control de asistencia e informes diarios por curso. Lo anterior para el control del cumplimiento y alcance de los objetivos fijados” (Táquez Matías, 2002).

Como se mencionó con anterioridad, la capacitación debe estar correctamente organizada. Para ello, es necesario realizar un seguimiento del personal en capacitación. Se entiende como seguimiento a un control sobre la cantidad de asistentes a las clases, su rendimiento en las mismas y sus resultados a la hora de realizar actividades relacionadas a la formación. La adecuada organización de la capacitación tendrá un impacto directo sobre el resultado de la misma.

B.2.3 Criterios de evaluación de la capacitación

Los criterios que se deberán incluir para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de capacitación son:

- La satisfacción de los participantes.
- La aplicación de las habilidades, conocimientos y destrezas adquiridos.
- El desempeño en la realización de actividades de cada empleado.
- Satisfacción de los altos mandos de la empresa.

- Impacto en la organización

Con respecto al impacto en la organización, se debe tener en cuenta que algunos de los resultados de la capacitación serán visibles a corto plazo, mientras que otros se verán más a largo plazo.

B.2.4 Ejecución del programa de capacitación

La ejecución de la capacitación supone una relación entre la persona que aprende y la que instruye. Las personas que aprenden son las que necesitan mejorar los conocimientos que poseen sobre una actividad determinada. Las personas que instruyen, son expertos en determinada actividad o trabajo y son los que transmiten los conocimientos a los aprendices.

“Además, la capacitación presupone una relación instrucción/aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad; aprendizaje es la incorporación de lo enseñado al comportamiento del individuo. Por tanto, aprender es modificar el comportamiento gracias a lo enseñado” (Chiavenato, 2000).

Se podría decir que este es un concepto bastante utópico, pero si la capacitación resulta exitosa y los asistentes satisfechos con la misma, su actitud hacia su puesto de trabajo podría cambiar considerablemente.

Ejecutar el programa de capacitación depende de ciertos factores:

- Adecuación del programa a las necesidades de la organización.
- Calidad del material de capacitación presentado.
- Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
- Calidad y preparación de los instructores.
- Calidad de los aprendices.
- Adecuación del contenido a presentar a las capacidades de los aprendices.

La evaluación de los resultados de la capacitación tiene por objeto determinar la eficiencia del programa, así como también la satisfacción de la organización.

“La evaluación debe considerar dos aspectos:

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento.

- Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de los objetivos de la empresa.

Como se mencionó con anterioridad, algunos de los resultados de la capacitación serán visibles de forma casi inmediata, por ejemplo, la satisfacción del personal, pero otros, como el impacto que esta tiene en los objetivos de la empresa, serán evidentes con el transcurso del tiempo.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados puede hacerse en tres niveles:

1. En el nivel organizacional.
2. En el nivel de los recursos humanos.
3. En el nivel de las tareas y operaciones” (Chiavenato, 2000).

B.2.5 El modelo de Kirkpatrick

A continuación, se detalla un modelo muy popular con grandes resultados en empresas, que se compone de cuatro niveles.

Nivel 1 Reacción

“Nos permite medir la cota de satisfacción de los alumnos con respecto a la formación que acaba de recibir; normalmente esta evaluación se suele realizar mediante un cuestionario al acabar el curso. El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y lo negativo de los cursos de formación, con el fin último de mejorar en ediciones futuras” (Jiménez y Barchino, 2010).

Una herramienta muy útil a la hora de realizar un cuestionario es mantener el anonimato de aquellas personas a quienes se encuesta. De esta manera, al verse fuera de cualquier tipo de riesgo, las personas capacitadas podrán responder con sinceridad y se medirá de manera real la calidad de la capacitación.

Nivel 2 Aprendizaje

“Intenta medir los conocimientos adquiridos por los alumnos a lo largo del curso. Para intentar tener esta medida se podría realizar una prueba de control antes y después de la acción formativa o también otro método para medir el aprendizaje serían las entrevistas con los alumnos del curso” (Jiménez y Barchino, 2010).

Si bien es importante un control antes y después de la capacitación, tendrá igual importancia que los conocimientos adquiridos durante la capacitación perduren en el tiempo.

Si el personal capacitado hace uso de los conceptos aprendidos en la capacitación de manera frecuente, aunque haya pasado el tiempo, entonces el resultado de la misma será realmente positivo. Por ello, es aconsejable que se realice un seguimiento una vez pasado el tiempo.

Nivel 3 Comportamiento

“Este nivel intenta medir si los alumnos de un curso pueden aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Tenemos que tener en cuenta que esto lleva tiempo y por tanto se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada, realizada mediante entrevistas y/o cuestionarios además de la observación del desempeño laboral por parte del equipo directivo” (Jiménez y Barchino, 2010).

El resultado exitoso de la capacitación tendrá una relación directa con la naturaleza del contenido de la misma, pero también con el puesto específico de trabajo.

Nivel 4 Resultados

“En este último nivel se intenta medir si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente, para ello, se pueden plantear exámenes y entrevistas a los participantes del curso que deberían realizar antes y después de recibir la formación. Como en el nivel anterior debe pasar un cierto tiempo antes de realizar las pruebas y entrevistas a los alumnos. Su objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa” (Jiménez y Barchino, 2010).

Los resultados deberán ser evaluados en función a los objetivos planteados, desde la satisfacción del personal capacitado hasta los resultados obtenidos a nivel organizacional.

B.2.6 Tecnología disponible para capacitar

Tecnología de capacitación, entre éstos se encuentran:

- **Teleconferencia.** Se utiliza equipo de audio y video para permitir que las personas participen en las reuniones, aunque estén distantes entre sí.
- **Comunicaciones electrónicas.** Es la que permite realizar una comunicación interactiva entre personas físicamente distantes.
- **Correo electrónico.** Es la forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos enviados por computadoras unidas a redes.

- **Tecnología de multimedia.** Comunicación electrónica que integra, voz, video y textos codificados digitalmente.

La importancia de esta gran variedad de recursos tecnológicos es poder optimizar los beneficios del programa de capacitación para poder cumplir con las necesidades de la empresa.

C. TRABAJO DE CAMPO

En el siguiente capítulo se trabajará sobre la realidad actual de la empresa constructora, sus virtudes, falencias, expectativas, contexto socio económico, y competencia. Se busca generar un registro cualitativo y cuantitativo, por medio de la obtención de datos de forma directa e indirecta.

C.1 Aplicativo

Para poder analizar la situación de la empresa constructora se busca evaluar cada puesto de trabajo, desde los puestos administrativo a los operativo, describiendo la realidad de cada persona según sus conocimientos, habilidades, predisposición, animo, entre otros.

Para cumplir con tal objetivo será necesario establecer un plan de trabajo de campo para la recolección de información representativa de la empresa. Se realizarán entrevistas y cuestionarios al personal de las distintas áreas, entre ellas se mencionan jefes de obra, operarios, administrativos, gerentes, producción, proyecto.

La importancia de la información obtenida radica en la variedad, ya que se tendrán datos sobre todas las áreas que intervienen en el proceso de trabajo de esta manera podrán conocerse las falencias de cada sector y optimizar el ciclo productivo.

Por otro lado, será necesario complementar la información de campo con información teórica/ técnica sobre la administración de recursos humanos, gestión del talento humano, investigaciones realizadas en el tema del DNC.

Este último punto es de gran importancia ya que dará sentido a los datos obtenidos de campo. Brindado las herramientas necesarias para comprender y establecer un programa de capacitación óptimo.

C.2 Situación actual

CEDE SRL es una empresa con trayectoria dentro de pavimento de hormigón, pero desde hace unos años a direccionado su estrategia de negocios al rubro de la arquitectura e infraestructura. El cambio de rumbo se relaciona fundamentalmente con dos situaciones. En primer lugar, a la elevada competencia dentro de sector pavimentos de hormigón. En segundo lugar, al crecimiento constante de la demanda de obras de arquitectura y sobretodo de infraestructuras. Desde el sector público se han anunciado la ejecución de importantes obras de infraestructura para los siguientes años.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado queda implícito que este cambio no solo ha implicado tener que incorporar conceptos teóricos/técnicos nuevos para la empresa, sino también operativos. Por consiguiente, queda explícita la necesidad de incorporar un plan de capacitación para adaptarse al cambio y ser competitivos.

Por otro lado, la empresa sufre de problemas típicos de una constructora, como lo son falta de formación en los empleados, retrasos en los trabajos, falta de motivación, falta de control, desperdicio por los materiales de trabajo, entre otros, que serán abordados en el presente trabajo.

Las únicas experiencias en capacitación fueron aquellos cursos obligatorios para cumplir con alguna normativa que habilita a trabajar y aquellos cursos gratuitos tomados de forma optativa por parte de los empleados.

De todas maneras, CEDE SRL ha sabido reconocer que el camino a la excelencia se construye entre todos los integrantes y es por ello que se apuesta fuertemente a la capacitación del personal, que es considerado el recurso más importante de la empresa.

Organigrama de la empresa:

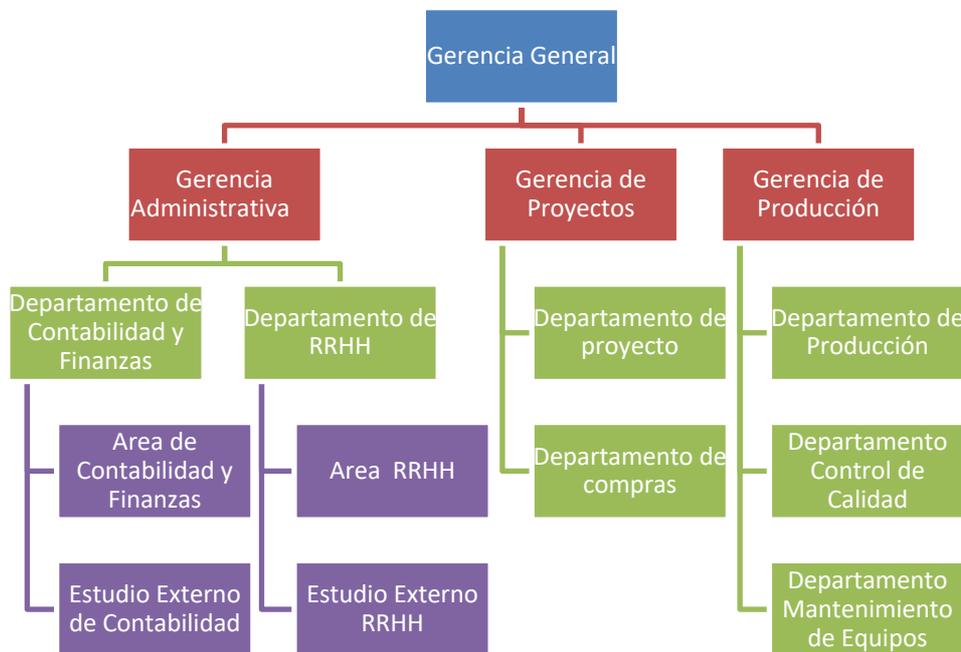


Tabla 1 - Organigrama

A modo de resumen la empresa constructora se encuentra constituida por 50 personas distribuida de la siguiente manera, 5 empleados en área administrativa, 5 en área proyecto y 40

en el área producción. La línea administrativa comprende: jefe de producción, jefe de mantenimiento de equipos, jefe de compras, encargada de cuentas por pagar, administrador de proyectos, administrador recursos humanos, secretaria y recepcionista. La línea operativa está conformada por: laboratoristas, operarios, operarios especializados, mecánico, maquinistas. También cuenta con el apoyo de un estudio externo de contabilidad y otro de RRHH.

Por otro lado, una particularidad de las empresas constructoras es la gran fluctuación de personal dependiendo de las obras que se estén ejecutando. Por lo que el volumen de personas trabajado no es constante, si no que varía dependiendo de la magnitud de las obras y sus respectivos plazos. La fluctuación en el volumen de empleados implica un gran riesgo a la hora de planificar capacitaciones.

C.3 Medición de campo

En esta etapa del trabajo se procederá a abordar la problemática de la empresa.

Repetición de trabajos

Definimos repetición de trabajo como la necesidad de realizar una tarea más de una vez debido a una mala ejecución inicial, también comprende aquellas situaciones donde hubo que realizarse cambios por no cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

Es un problema típico en nuestra empresa constructora, la gravedad radica en que empieza en la primera etapa del trabajo, pero arrastra errores en casi todas las áreas de la empresa.

A continuación, se detallan las áreas involucradas:

- Operativo
- Administrativo
- Gerencia
- Proveedores
- Clientes

Por medio de la investigación hemos podido determinar que el 50% de los retrabajos son debido a falta de comunicación entre las áreas y el otro 50% son por falta de capacitación del personal en relación a la tarea que debe cumplir.

El siguiente gráfico representa esta situación:



Ilustración 4 - Retrabajos

Cabe destacar que todos los costos adicionales que genera un retrabajo difícilmente pueden ser trasladados al cliente por lo tanto los costos influyen directamente en los beneficios percibidos de la obra.

Deficiencia productiva

En este punto se tiene en cuenta la mayor cantidad de tiempo aplicado para la ejecución de una tarea. Surge de comparar el tiempo esperado que tiene que llevar la ejecución de una tarea respecto a lo que demora realmente. Por medio de este mecanismo es fácil darse cuenta de la baja en productividad.

Deficiencias detectadas:

- Aumento de costos de mano de obra operativa.
- Aumento de costo financiero.
- Aumentos de tiempo de trabajo.
- Pérdida de eficiencia.
- Mala estimación de plazos de obra.
- Insatisfacción del cliente.

Para poder evaluar la deficiencia productiva se analizó el registro de horas extras del personal de la empresa en los distintos sectores. De donde se desprende que este año se han incrementado un 15% las horas extras.

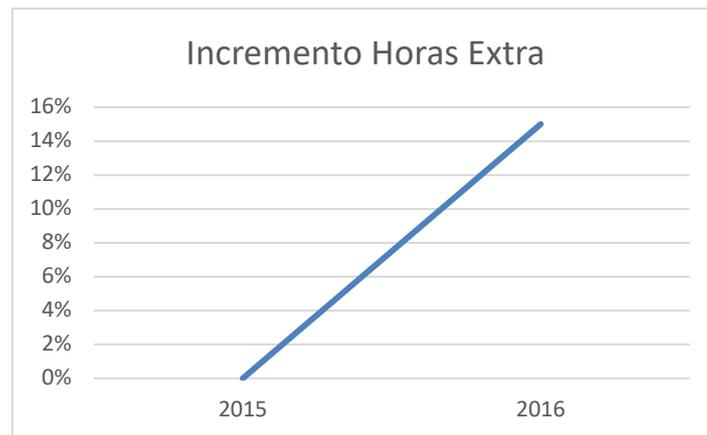


Tabla 2 - Horas extras

Roturas frecuentes y mayores costos de equipos

En general en toda obra es un factor importante la implementación de equipos, por lo cual toda aquella falla en los mismos, producto de un mal mantenimiento, inadecuada operación o rotura, perjudica directamente al avance de la obra.

Pudo demostrarse que los problemas en los equipos están devenidos de:

- Falta de conocimiento de los operarios de cómo utilizar dichos elementos.
- Ausencia de programa de mantenimiento de equipos.
- Falta de control por parte de los jefes de obra e ingenieros.
- Mantenimientos mal ejecutados.
- Falta de interés del personal.

Exceso de errores y desperdicio

Según la investigación realizada se pudo determinar que al momento de ejecutar las funciones específicas de cada puesto se cometen errores propios de no conocer o no tener los conocimientos necesarios para realizar correctamente el trabajo, esto provoca desperdicios tales como:

- Mala administración de la energía
- Gastos excesivos debido a improductividades por falta de control.
- Pérdidas ocasionadas por ineficiencia en controles internos.

- Sobreinversión para la producción requerida.
- Mala gestión de tesorería, créditos y cobranzas.

Ausencia motivacional

Durante el proceso de investigación de campo pudo detectarse la falta de motivación en las distintas áreas de trabajo, en mayor o menor medida, lo cual fue muy notorio en la parte operativa. Se listan algunas problemáticas:

- Ausencia de compañerismo
- Mala predisposición
- Falta de interés por la tarea que se desempeña

C.4 Análisis de los resultados

A través de la medición de campo realizada en la empresa se pudo determinar que existe una brecha entre la situación ideal y la situación real de las funciones que deben cumplir los empleados de CEDE SRL.

Esta diferencia está dada por la ausencia de conocimientos, habilidades y actitudes del personal. Dichos factores repercuten directamente en el desempeño de la empresa en relación a sus obligaciones.

Por medio del diagnóstico de las necesidades de capacitación se buscará establecer cuáles son las condiciones que debe cumplir cada puesto de trabajo, así como también brindar las herramientas necesarias para alcanzarlo. De esta manera se busca reducir la brecha existente. Solo así se podrá incrementar el rendimiento de la empresa y volverla más competitiva.

C.5 Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Lineamientos para la elaboración del programa de capacitación de la constructora CEDE SRL:

- Descripción de puestos de trabajo, requerimientos, conocimiento, valoración.
- Encuesta según método DNC con base en puesto de persona.
- Evaluación de jefes de área sobre su personal a cargo.
- Gráfico de desempeño según DNC con base en puesto de persona.
- Determinar la diferencia entre la situación ideal y la situación real de las funciones que cada persona realiza en su puesto, así como el desempeño del mismo.
- Determinación de las dificultades propias de cada área.
- Creación de programa de capacitación del personal de la empresa constructora.
- Evaluación del programa de capacitación.

Para realizar un diagnóstico de necesidad de capacitación se utilizará la siguiente planilla:

		GESTION DE RECURSOS HUMANOS ENCUESTA DNC PUESTO PERSONA	Encuesta N°
A continuación, se presentan una serie de preguntas, seleccione la respuesta que considere más adecuada según su criterio y experiencia.			
Lugar y fecha:			
Datos del supervisor:			
1. Departamento:			
2. Apellidos y nombres:		3. Cargo:	
Datos del empleado			
4. Apellidos y nombres:		5. Edad:	

		GESTION DE RECURSOS HUMANOS ENCUESTA DNC PUESTO PERSONA		Encuesta N°			
6. Cargo que desempeña (breve descripción):				7. Área del cargo (marque con cruz):			
				Contabilidad			
				Recursos humanos			
				Administración proyecto			
				Compras			
				Producción			
				Control calidad			
Parque maquinaria							
8. Fecha de ingreso:				9. Antigüedad en el cargo actual:			
10. Nivel educativo (marque con cruz)		Finalizó		Estud			
		iando		Título obtenido y/o a obtener			
		Si	No	Si	No		
Primaria							
Secundaria							
Técnico-medio							
Universitario							
Postgrado							
11. Su supervisado ha sido objeto de evaluación de eficiencia. En caso negativo proceda a la pregunta No. 15 (marque con cruz)				Si	No		
12. Frecuencia con que evalúa al trabajador (marque con cruz)			F	R	E		
13. Fecha de su última evaluación:							
14. Resultado (marque con cruz)		E	MB	B	R		
					D		
15. Conocimiento sobre CEDE SRL (marque con cruz).			Aspecto				
			Si	Poco	No		
Estructura organizacional de la empresa							
Políticas de la empresa							
Misión, visión, metas y objetivos							
Normas y procedimientos							
Conocimiento sobre contrato de trabajo							
Estructura organizacional del departamento							
Objetivos y metas de su departamento							
Observaciones:							
16. Cuenta la empresa con un programa de capacitación (marque con cruz)				Si	No		

		GESTION DE RECURSOS HUMANOS ENCUESTA DNC PUESTO PERSONA			Encuesta N°	
17. Ultima capacitación recibida desde su ingreso a la empresa						
Cursos recibidos		Instructor	Fecha	Duración		
18. Como considera su desempeño en la empresa (marque con cruz).		Dominio				
		E	MB	B	R	D
19. Actitudinal		Nivel de desempeño				
		E	B	R	D	N/A
Establecimiento de relaciones						
Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contactos amistosos con personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la organización.						
Se comunica en forma efectiva con los miembros de la organización.						
Resuelve directamente las diferencias o conflictos sin necesidad de acudir a otros niveles.						
Maneja sus emociones sin personalizar la situación de trabajo.						
Apoya el trabajo en conjunto a nivel de toda la organización.						
Cuando es necesario, apoya o realiza actividades en otras áreas de la organización.						
Trabaja de manera cooperativa, es decir, asume responsabilidad por los resultados de equipo.						
Pensamiento analítico						
Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes y meditar sobre ellas en forma lógica y sistemática.						
Conocimiento y experiencia						
Capacidad para aplicar y utilizar el conocimiento técnico adquirido a través de la educación, estudio y experiencia correspondiente, de una manera efectiva.						

		GESTION DE RECURSOS HUMANOS ENCUESTA DNC PUESTO PERSONA			Encuesta N°	
Motivación por el logro						
Preocupación por trabajar bien y por compartir para superar un estándar de excelencia, vencer los obstáculos, aceptar riesgos calculados y lograr metas establecidas por la organización.						
Delegación de responsabilidades						
Capacidad de confiar en las habilidades y conocimientos de los trabajadores, asignado responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.						
Desarrollo de personal						
Capacidad de reconocer las necesidades de desarrollo de conocimientos y habilidades de las personas bajo su supervisión y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de éstos.						
Liderazgo						
Motiva a otras personas a luchar por sus metas.						
Propone ideas para mejorar procesos actuales.						
Administra y protege adecuadamente los recursos proporcionados por la institución.						
Siempre muestra disposición en cumplir los procedimientos administrativos establecidos por la institución.						
Planifica, organiza y prioriza responsabilidades para lograr la máxima eficiencia.						
Planifica sus actividades evitando improvisaciones.						
Aprovechamiento del tiempo evitando realizar actividades ajenas a la organización.						
20. Considera que un programa de capacitación es importante para el logro de los objetivos de la empresa:						

Tabla 3 - Encuesta DNC puesto persona

C.6 DNC con base en puesto persona

Definición de situación ideal y comparación con situación existente

A continuación, se presentan graficas de los valores obtenidos por medio de las encuestas, en donde se pondera cada una de las aptitudes teniendo en cuenta el nivel de importancia que representa para la empresa. Las aptitudes analizadas son las mencionadas con anterioridad, es decir, establecimiento de relaciones, pensamiento analítico, conocimiento y experiencia, motivación por el logro, delegación de responsabilidades y liderazgo.

Por otro lado, se describe mediante un cuadro comparativo la función que debe cumplir cada persona en su puesto de trabajo y como se encuentra desarrollado el mismo actualmente.

Mediante ambos estudios podremos determinar la brecha existente entre la situación ideal y la existente para poder implementar en cada caso las medidas necesarias y de esta manera alcanzar la excelencia.

Jefe de producción

Podrá corroborarse en ambos esquemas que el jefe de producción cumple con los estándares necesarios para desarrollar correctamente su función. Sin embargo, existe un punto que es necesario reforzar y que repercute negativamente en la imagen de la empresa, así como también en la finalización de proyectos. El mismo es “Seguimiento de reclamos de proyectos anteriores”.

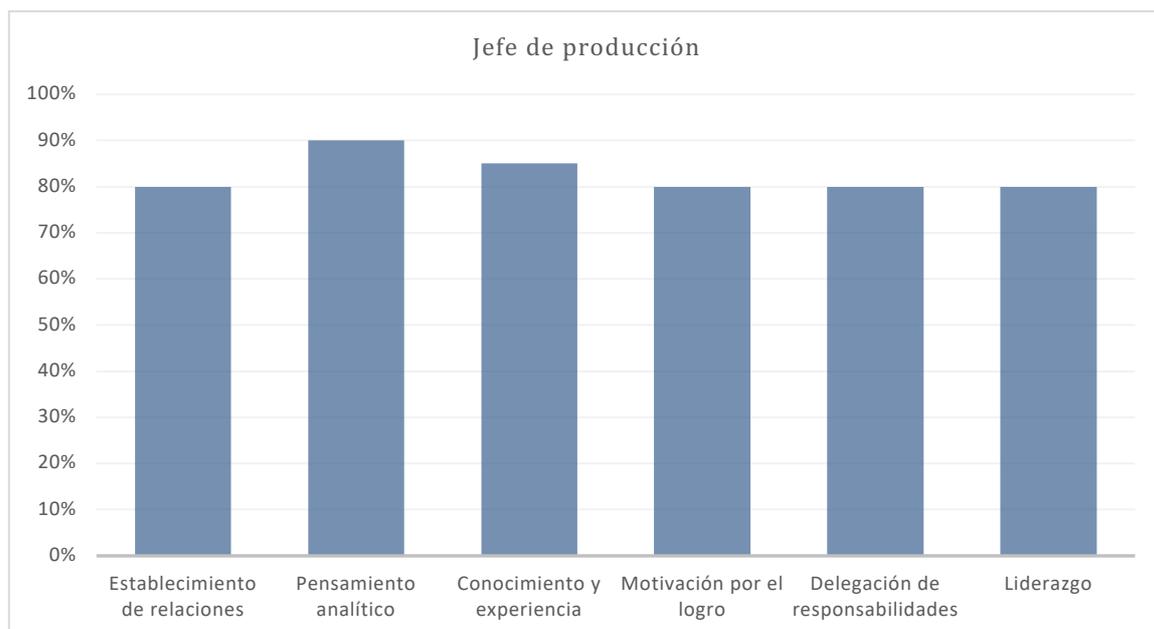


Ilustración 5 - Aptitudes Jefe de producción

Situación ideal	Nivel de desempeño actual				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Elaboración y planificación económica	X				
Certificación de la obra		X			
Análisis de futuras ampliaciones y actividades del proyecto		X			
Visitas periódicas al proyecto, verificación de maquinaria y buen desarrollo de las actividades de trabajo		X			
Análisis de obras nuevas y licitaciones		X			
Conocimiento de estado de cuentas con proveedores.		X			
Revisión y aprobación de facturas de proveedores		X			
Verificación del control de calidad del proyecto.		X			
Análisis y verificación e subcontratistas	X				
Seguimiento de reclamos de proyectos anteriores			X		

Tabla 4 - Aptitudes jefe de producción

Jefe de mantenimiento de equipos

A continuación, se detalla el desempeño del jefe de área. A través de los gráficos, queda demostrada su gran capacidad y conocimiento sobre mecánica en general, pero dicha capacidad no está acompañada de soporte administrativo. Se considera de vital importancia mejorar este punto para poder tener un mayor control sobre los equipos disponibles, aquellos que se encuentran en reparación y los dañados. Por otro lado, es necesario implementar políticas de investigación de mercado, análisis de proveedores y calidad de repuestos. No existe un mecanismo de evaluación, para medir la calidad-precio, a la hora de comprar repuestos.

Por último, será necesario ejecutar un programa de mantenimiento de equipos efectivo y detallado. También es necesario generar un registro histórico de cada equipo y sus reparaciones.

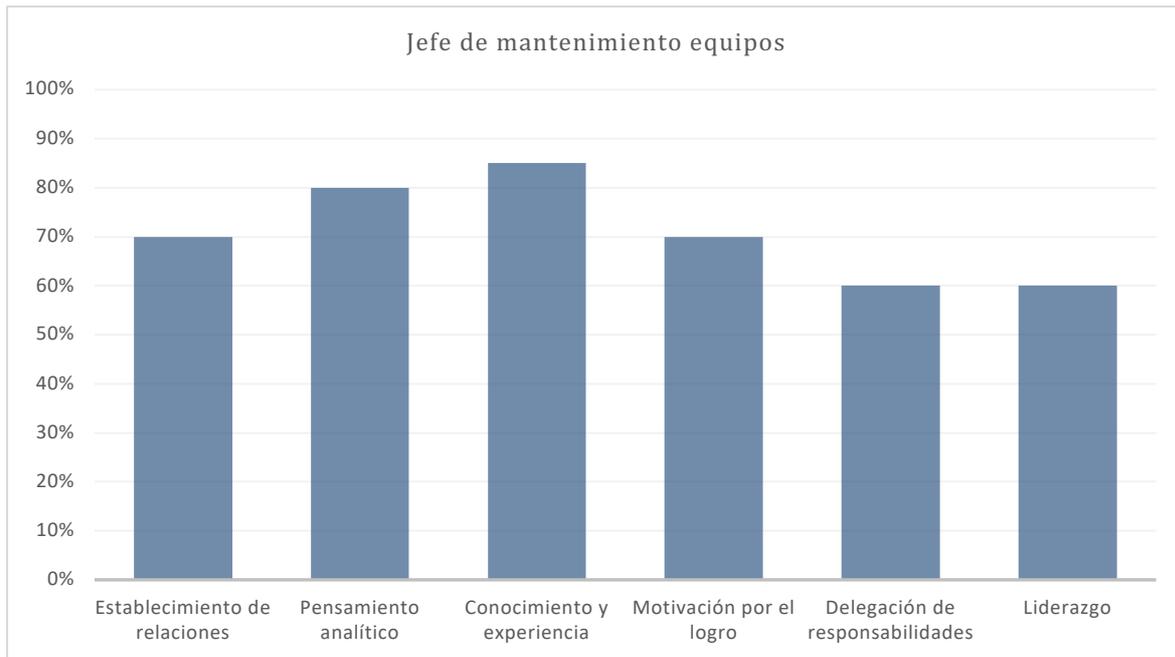


Ilustración 6 – Aptitudes Jefe de mantenimiento de equipos

JEFE DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	Nivel de desempeño actual				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Situación ideal					
Administración, planificación y control de repuestos para equipos.		X			
Control insumos y proveedores.			X		
Elaboración de reportes sobre el estado de equipos.			X		
Control de maquinaria que se encuentra en reparación.		X			
Control de encargados de reparación.		X			
Programa de mantenimiento de maquinaria.				X	
Informe sobre costos de mantenimiento y rendimientos de equipos.				X	
Inventario de activos disponibles para trabajar.		X			
Elaborar diariamente los informes de operadores de maquinaria, incidencia de maquinaria, informe de horómetros, consumos de combustible y lubricantes.			X		
Elaboración de caja chica.		X			
Archivo con los formularios utilizados en control de calidad de los equipos de la empresa.				X	

Tabla 5 – Aptitudes Jefe de mantenimiento de equipos

Laboratorista

El personal responsable de este sector cumple una importante función dentro de las obras civiles, especialmente las obras viales, donde se encarga de realizar ensayos para controlar que las tareas se encuentren correctamente ejecutadas. Pude notarse que sus conocimientos técnicos son suficientes para cumplir con su función de manera adecuada. Pero existe una necesidad de mejorar la documentación y los registro que se lleva sobre lo ensayos ejecutados. Tampoco se realiza un correcto control de los equipos a su disposición, este último punto es de gran importancia, ya que en general las herramientas del laboratorio tienen un costo elevado. Por otro lado, cualquier desperfecto o ausencia de mantenimiento puede generar a errores de medición.

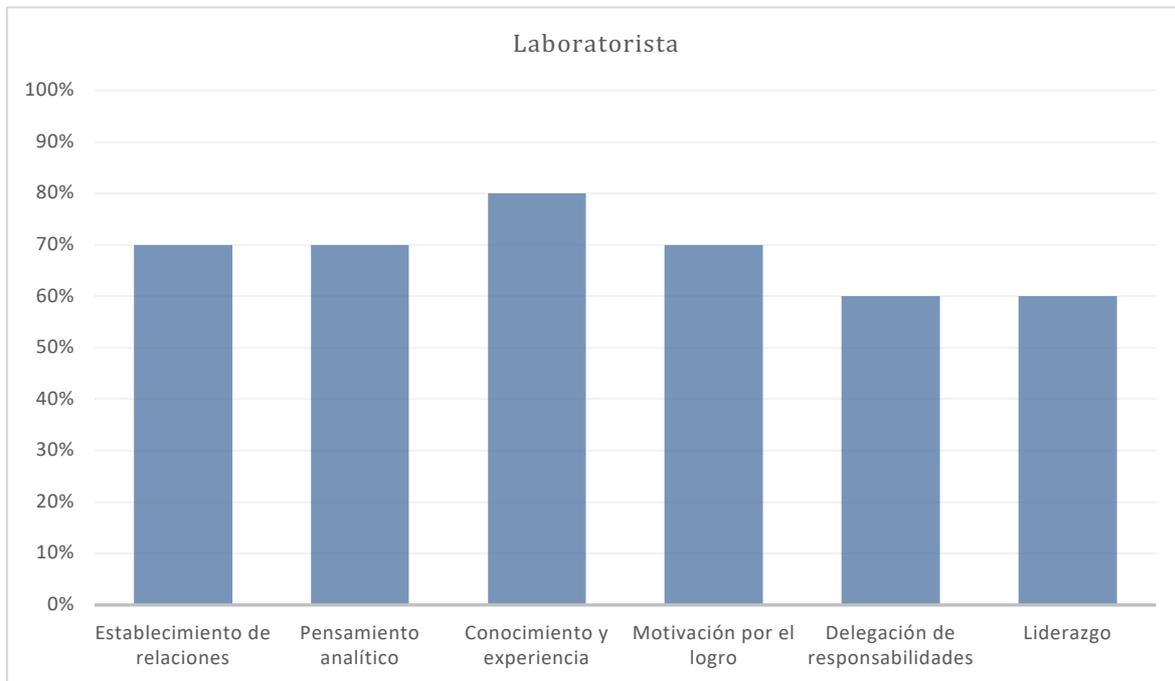


Ilustración 7 - Aptitudes Laboratorista

LABORATORISTA	Nivel de desempeño actual				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Situación ideal					
Realizar las inspecciones y ensayos de los procesos constructivos y de producción.		X			
Registrar y/o documentar los resultados obtenidos en los ensayos e inspecciones realizadas			X		
Verificar el buen funcionamiento del equipo de laboratorio y sus herramientas.			X		

Tabla 6 - Aptitudes Laboratorista

Mecánico

La labor desempeñada por el encargado de mantenimiento cumple ampliamente con las expectativas y necesidades de la empresa. Se manifiesta la necesidad de aumentar la frecuencia con la que se inspecciona los equipos a fin de programar mejor las tareas de mantenimiento. Es necesario proyectar la compra de insumos para reparar los equipos, de esta forma se podrán disminuir los tiempos que los equipos se encuentran fuera de uso. Es preciso aumentar las tareas preventivas y evitar las correctivas. De esta manera se podrá mejorar el cuidado de los equipos y prolongar su vida útil.

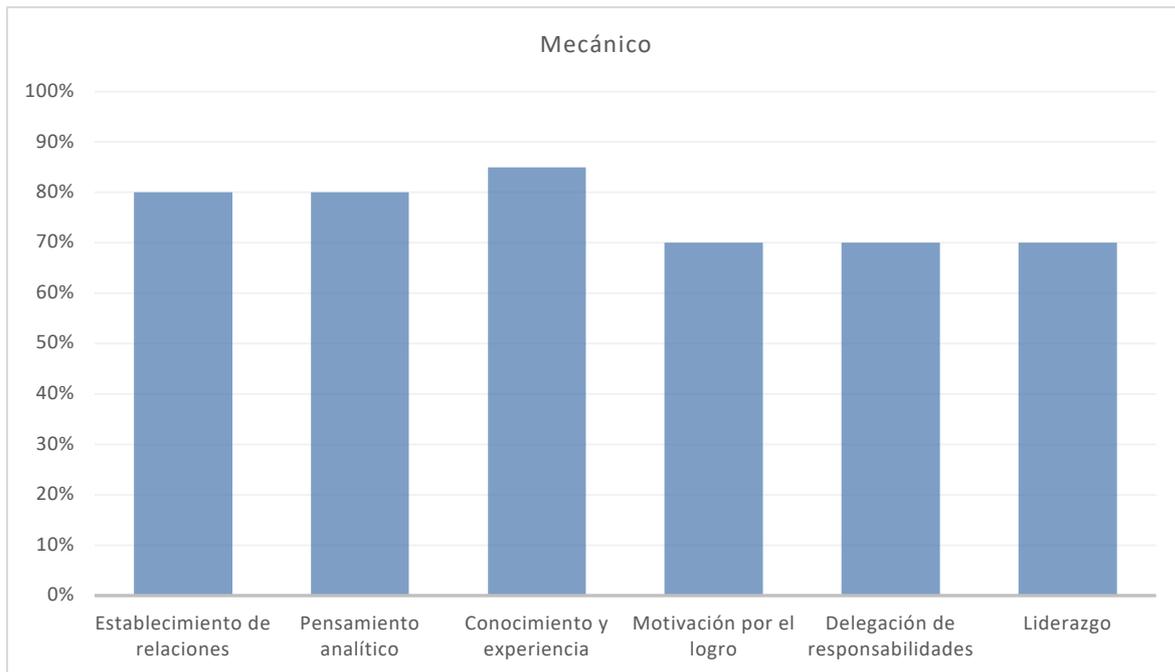


Ilustración 8 - Aptitudes Mecánico

MECANICO	Nivel de desempeño actual					
	Situación ideal	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.			X			
Soporte técnico y capacitación sobre mantenimiento de maquinarias.				X		
Inspeccionar frecuentemente la maquinaria para prever y reportar daños mayores.				X		
Control y mantenimiento de los repuestos, insumos y herramientas del taller.			X			
Cuidar y mantener limpios los vehículos de trabajo.			X			

Tabla 7 - Aptitudes Mecánico

Maquinista

Como podrá verse en los gráficos quedan validadas las aptitudes del maquinista para cumplir con las necesidades de la empresa. Son de suma importancia las capacidades en lo que respecta al cuidado del personal en obra, para evitar los accidentes de trabajo y para el mantenimiento rutinario y el correcto uso del equipo.

Es necesario mejorar el desempeño respecto a la elaboración de informes diarios sobre el estado de la unidad para poder advertir sobre mantenimientos o potenciales fallas. De esta manera los mecánicos pueden anticiparse a trabajos que necesitan ejecución, disminuyendo los tiempos fuera de uso del equipo.

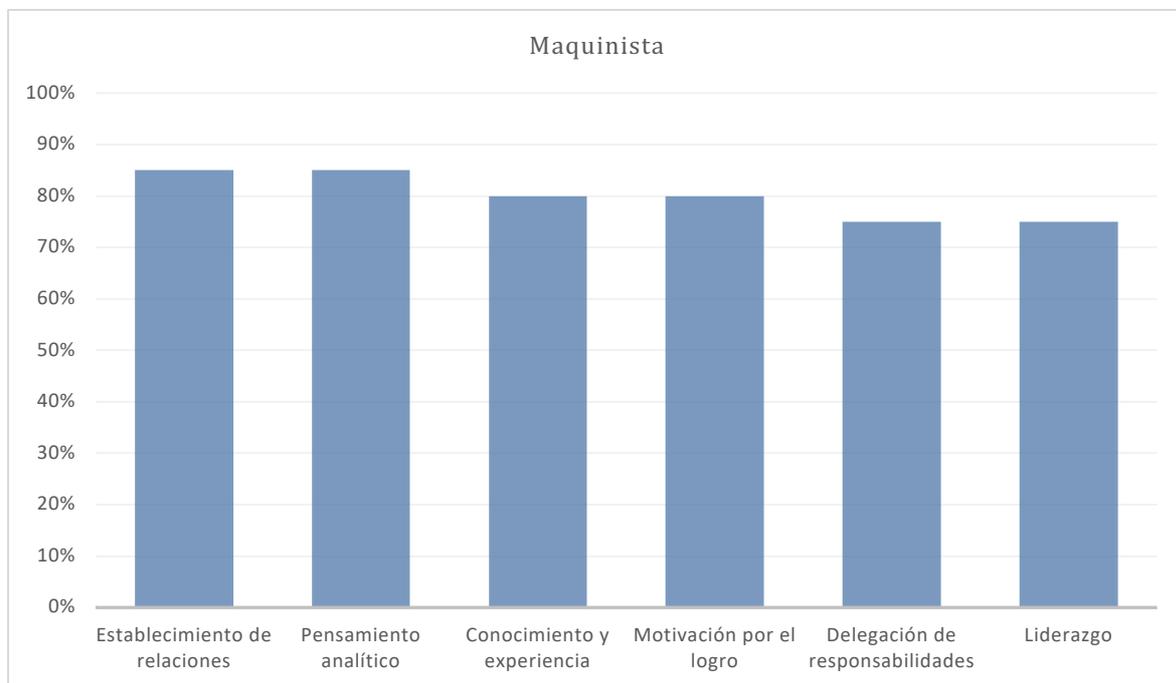


Ilustración 9 - Aptitudes Maquinista

MAQUINISTA	Nivel de desempeño actual				
Situación ideal	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Aptitudes técnicas para el manejo de equipos.		X			
Desempeño seguro y protección de personal de obra.		X			
Completar diariamente el informe del equipo.			X		
Cumplimiento con las obligaciones en obra.		X			
Control y nivelación de fluidos rutinario de equipo.		X			
Limpieza y mantenimiento diario de equipo de equipo.			X		
Informe rutinario sobre el estado general del equipo.				X	
Detección de desperfectos mecánicos y solicitud de reparación.		X			
Cuidado y resguardo de herramientas accesorias de equipo.			X		

Tabla 8 - Aptitudes Maquinista

Operario

Puede notarse que el operario posee una gran capacidad de gestión tanto de materiales como de mano de obra, y resulta apto para resolver cualquier tipo de obstáculo. También pueden notarse las aptitudes para programar tareas y proyectarse en el tiempo a modo de cumplir con los objetivos encomendados.

Dentro de los aspectos a mejorar se destacan, el exceso de confianza para con el personal a cargo y la necesidad de generar una imagen de mayor autoridad. Por otro lado, deben incorporarse dentro de las tareas rutinarias la elaboración de informes más detallados sobre el avance de la obra y el cumplimiento de objetivos parciales por parte de la mano de obra.

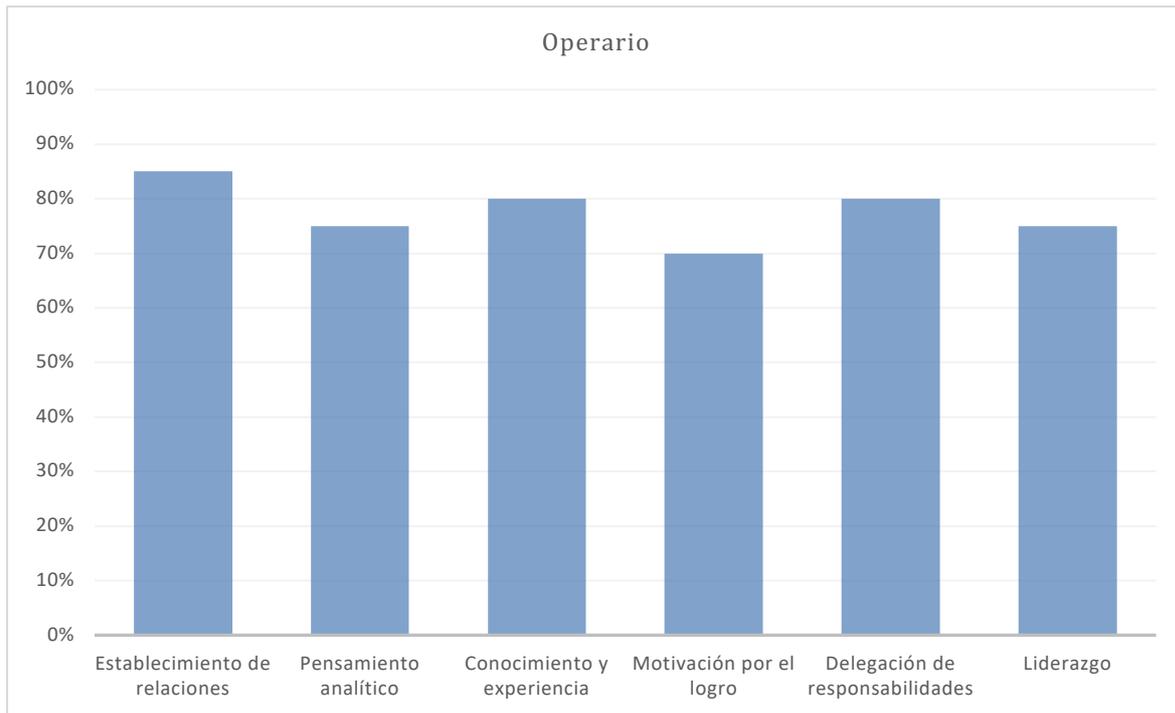


Ilustración 10 - Aptitudes Operario

Situación ideal	Nivel de desempeño actual				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Controlar el correcto funcionamiento de cada uno de los equipos a su cargo.		X			
Control de calidad sobre las etapas de producción y el producto final.		X			
Ejecutar tareas dentro de normativas de seguridad e higiene.		X			
Limpieza y orden en obra.			X		
Logística y administración de materiales en obra.		X			
Organizar al personal y equipo de obra para cumplir con las tareas encomendadas.		X			
Reporte semanal sobre tareas ejecutadas, cumplimiento de objetivos, reporte de fallas y adicionales.				X	
Revisa y firma reportes de mano obra.				X	

Tabla 9 - Aptitudes Operario

Administración de proyecto

El personal encargado de proyecto se encuentra ampliamente capacitado para la estimación de costos y rendimientos en obra, así como también para la planificación de tareas. Este punto tiene una incidencia fundamental a la hora de evaluar potenciales obras y fijar objetivos de trabajo para los jefes de producción.

Debe incentivarse la comunicación con el área de producción mediante un control frecuente de las tareas ejecutadas y el cumplimiento de los procedimientos recomendados. Esto permitiría continuar con una línea de trabajo, optimizando el uso de los recursos disponibles en la empresa y el cumplimiento de plazos.

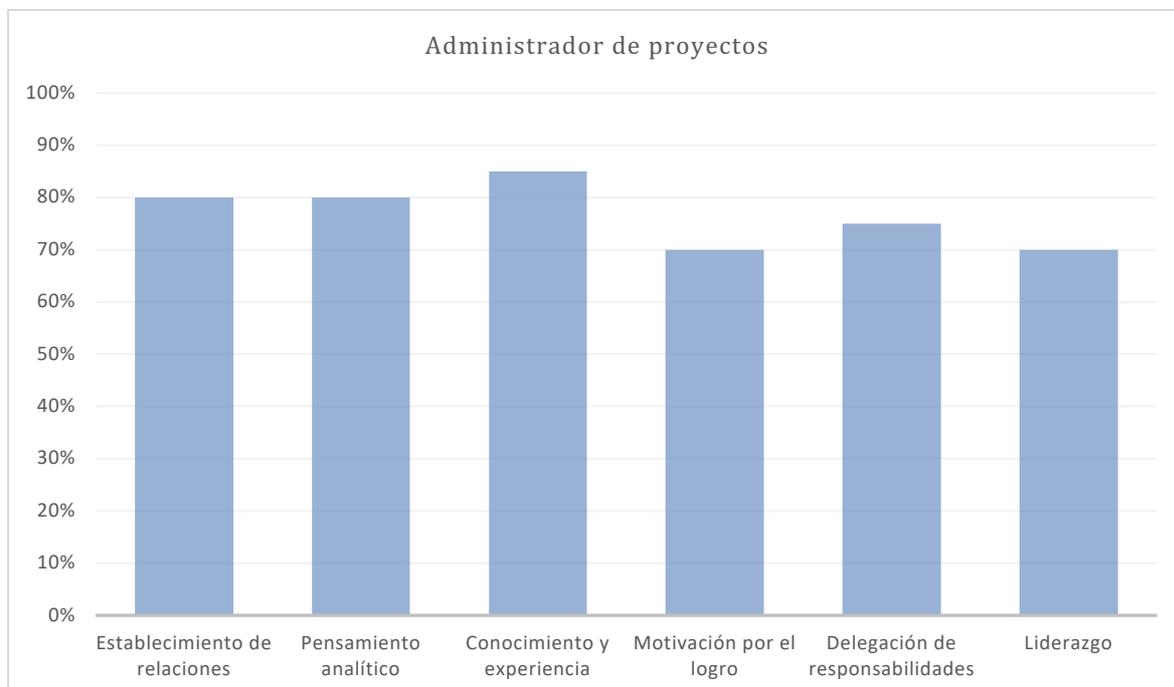


Ilustración 11 - Aptitudes Administración de proyecto

ADMINISTRACION DE PROYECTO	Nivel de desempeño actual				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Situación ideal					
Atender y controlar el pago de proveedores locales.		X			
Controlar y revisar los reportes de jefe de producción.			X		
Controlar y manejar la caja chica.		X			
Administrar área de recursos humanos.		X			
Elaborar certificados de trabajo, para el personal de proyecto.		X			
Estudio de nuevos proyectos.		X			
Estimación de costos de obra. Rendimiento de mano de obra, equipo y materiales.			X		
Verificación de cumplimiento de procedimientos proyectados.				X	

Tabla 10 - Aptitudes Administración de proyecto

Jefe de compras

La labor realizada por el jefe de compras cumple con las necesidades de la empresa. Quedan demostrados en los gráficos las aptitudes para analizar las variables intervinientes en el proceso de compras.

Se menciona la necesidad de reforzar la comunicación con el sector de compras, esta deficiencia genera pérdidas de tiempo, dilata procesos y desgasta lo recursos humanos.

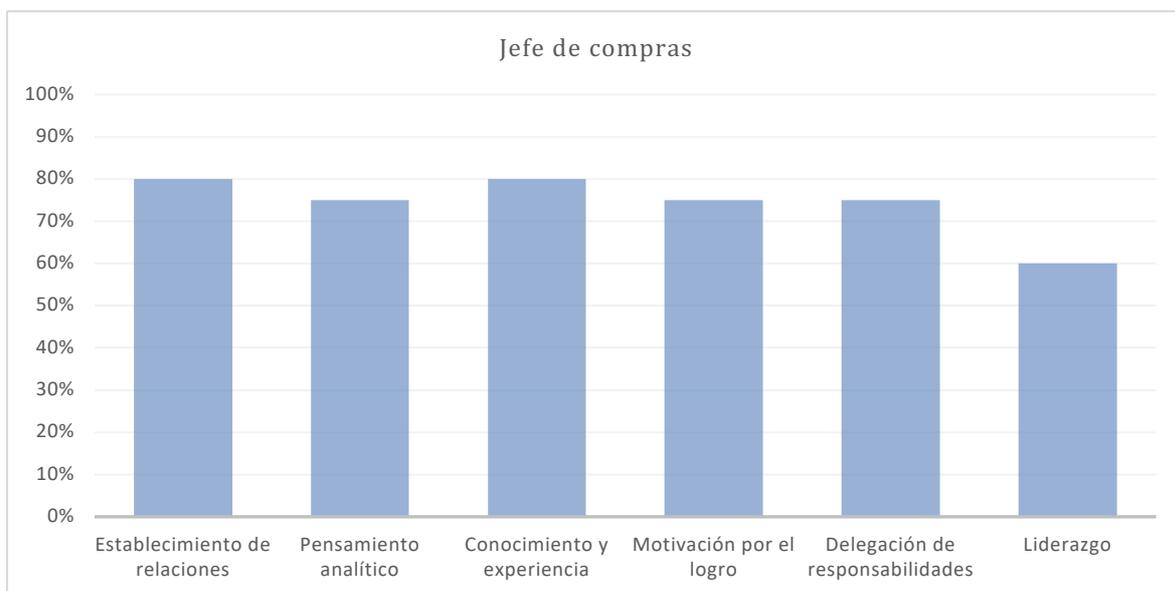


Ilustración 12 - Aptitudes Jefe de compras

JEFE DE COMPRAS		Nivel de desempeño actual				
Situación ideal	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	
Elaborar comparativos de compras.			X			
Recolectar firmas de autorización de pago de facturas.		X				
Entregar y recibir documentación entre proyecto y oficina central.		X				
Logística de materiales hacia el proyecto.			X			
Caja chica del departamento de compras.		X				
Realizar cotizaciones con los proveedores.		X				

Tabla 11 - Aptitudes Jefe de compras

Encargado de cuentas por pagar y cobranza

Por medio de la representación gráfica puede notarse que el presente sector no cuenta los requerimientos necesarios para ejecutar correctamente los objetivos de la empresa. Si bien las aptitudes generales están por encima de la media.

Existen dificultades que repercuten fuertemente en el desempeño de la constructora. Los puntos débiles del área son la administración de la información sobre los recursos humanos y el proceso de cobro a clientes.

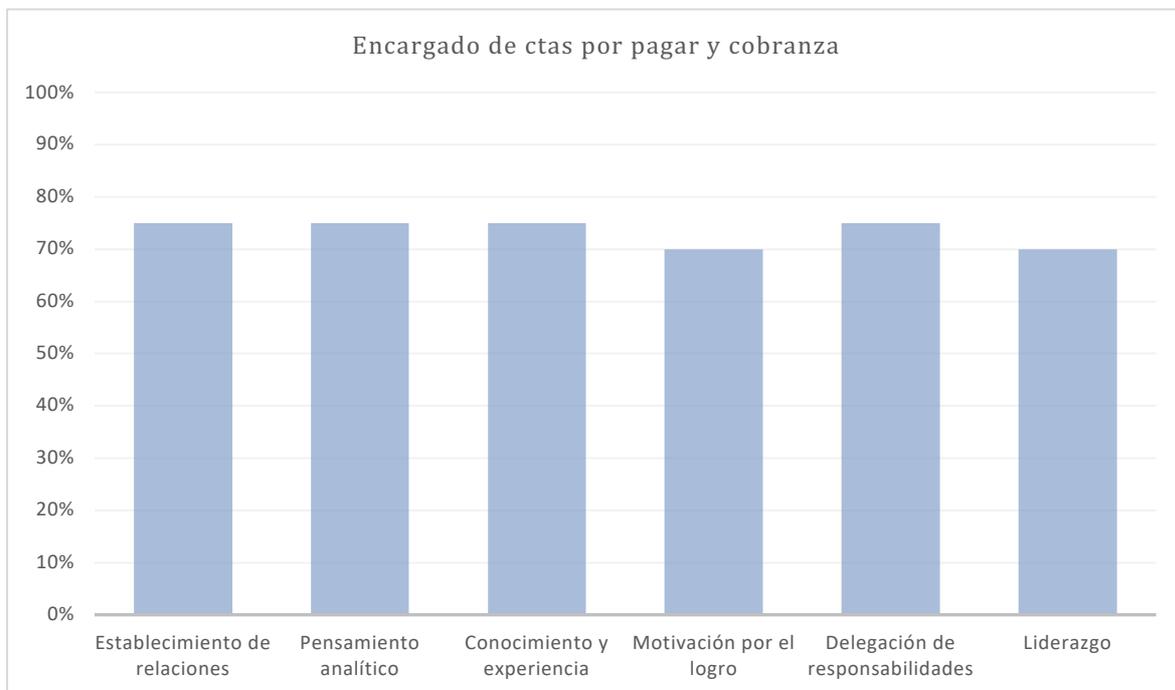


Ilustración 13 - Aptitudes Encargado de compra y cobranza

ENCARGADO DE COMPRAS Y COBRANZA	Nivel de desempeño actual				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Situación ideal					
Realizar pago de planillas de personal.		x			
Realizar pagos al seguro social.		x			
Elaboración de contratos de trabajo para los empleados activos.			x		
Elabora inventarios de personal.			x		
Presentar informes de personal mensualmente.			x		
Elaborar los libros de salarios.		x			
Pago a proveedores.		x			
Cobro a clientes.			x		

Tabla 12 - Aptitudes Encargado de compra y cobranza

Administración de recursos humanos

En los siguientes cuadros puede notarse que el personal a cargo de los RRHH cumple con los aspectos legales y administrativos exigidos por la empresa, los mismos son de suma importancia para trabajar de forma correcta y acorde a toda la normativa existente.

Sin embargo, se puede ver que el sector de RRHH no administra correctamente la información disponible sobre el personal, es decir, no existe una comunicación fluida con el área de producción. No se tiene noción sobre el desempeño de la mano de obra contratada, las necesidades de capacitación, o el personal activo en obra. No se realiza una divulgación correcta de los informes mensuales sobre el desempeño del personal con respecto a las áreas de incumbencia.

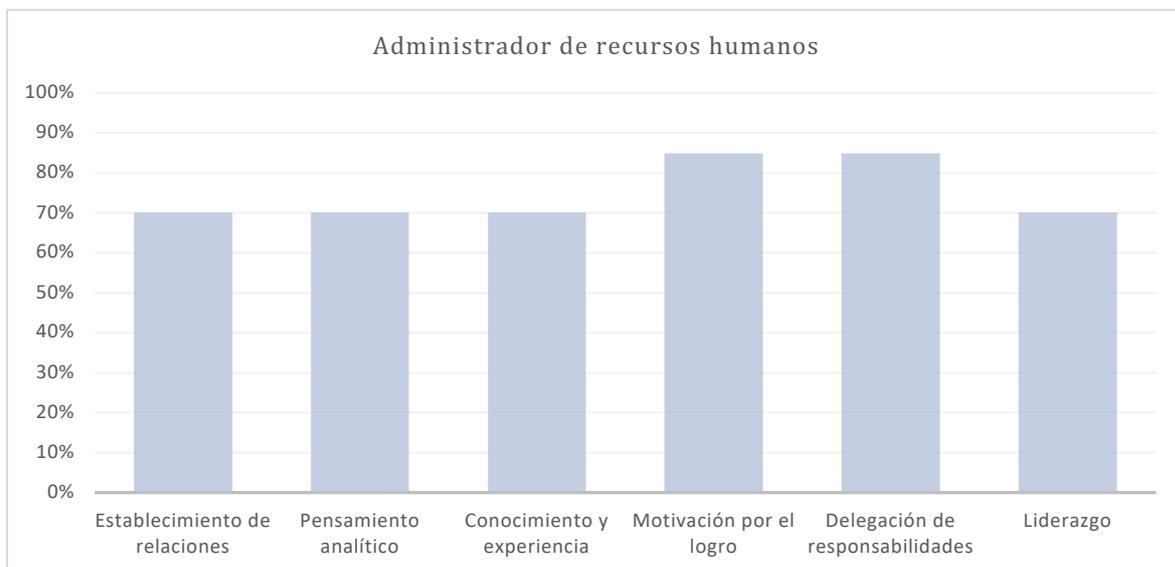


Ilustración 14 - Aptitudes Administración de RRHH

ADMINISTRACION DE RRHH	Nivel de desempeño actual				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Situación ideal					
Realizar pagos de planillas de personal.		X			
Cobertura de personal, seguro social.		X			
Altas, bajas y contratos de personal.		X			
Trasladar expedientes de trámite de permiso al área que corresponda.			X		
Tramites ministerio de trabajo.		X			
Coordinar capacitaciones de personal			X		
Reclutar y seleccionar personal.		X			
Elaborar inventarios de personal.			X		
Presentar informes de personal mensualmente.			X		
Elaborar los libros de salarios		X			

Tabla 13 - Aptitudes Administración de RRHH

Contador

Se comprueba que en esta área las tareas son ejecutadas de manera satisfactoria y cumplen con nivel exigido por la empresa. Las aptitudes favorables se ven plasmadas en los gráficos.

Para poder mejorar el desempeño del sector será necesario fortalecer los procedimientos de informe y comunicación sobre el estado financiero mensual. Si bien dichos procedimientos están vigentes y cumplen su función, existen quejas sobre el modo de presentación de los mismos y los plazos de entrega.

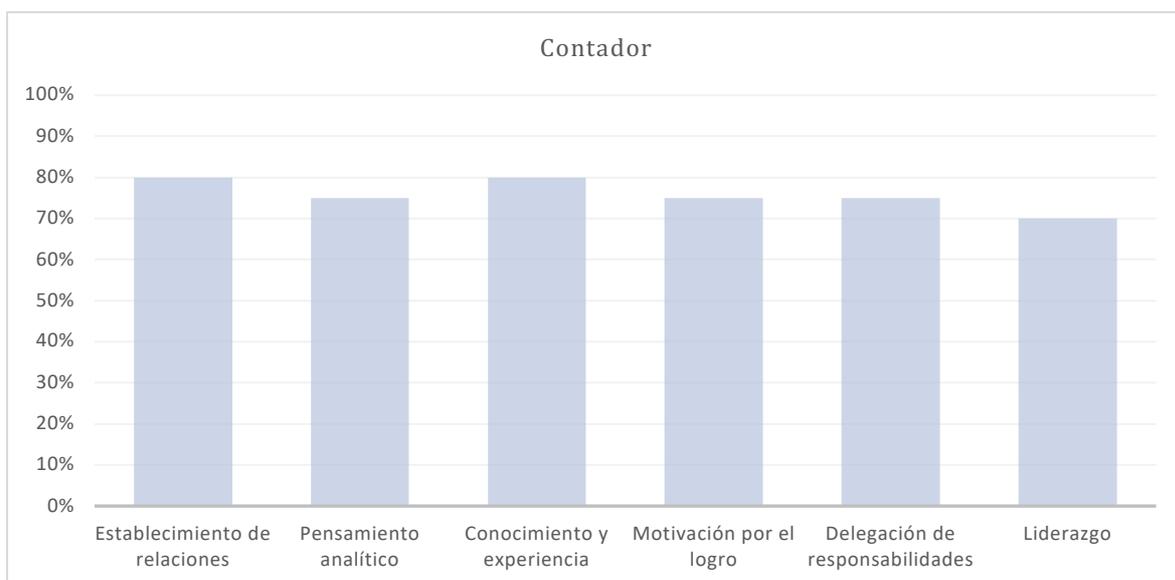


Ilustración 15 - Aptitudes Contador

CONTADOR	Nivel de desempeño actual					
	Situación ideal	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Liquidación de sueldos.			X			
Liquidación de impuestos.			X			
Declaraciones juradas.			X			
Estudio de inversiones y créditos financieros.			X			
Análisis de situación bancaria.			X			
Informes anuales de estado contable.			X			
Comunicación mensual de situación financiera.				X		

Tabla 14 - Aptitudes Contador

Secretaria

Según la información encontrada esta área tiene un desempeño bastante aceptable dentro de la empresa constructora. Si bien podría mejorarse el trato para con los proveedores o el manejo de caja chica, son situaciones que no comprometen el normal desarrollo de las tareas dentro de la empresa.

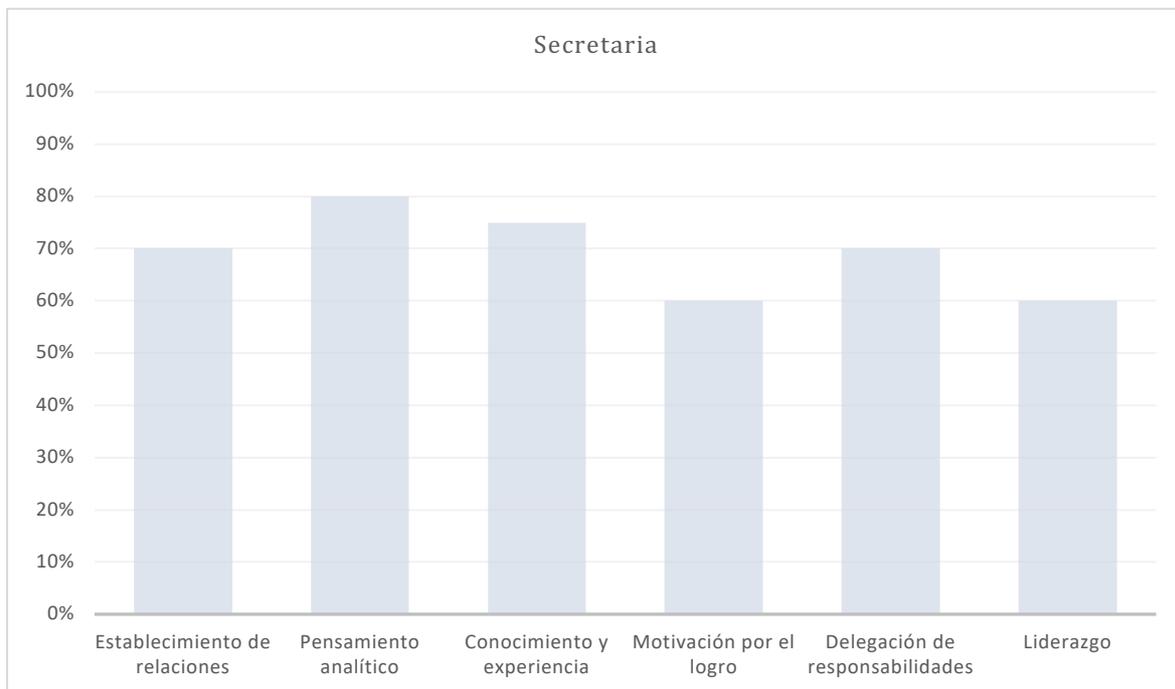


Ilustración 16 - Aptitudes Secretaria

SECRETARIA		Nivel de desempeño actual				
Situación ideal	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	
Asistir jefes directo.		X				
Apoyo al administrador de obra.			X			
Atención telefónica.		X				
Control de papelería y útiles de oficina.		X				
Atención a clientes y proveedores en general.		X				
Elaboración de reportes de caja chica.			X			
Preparación de envíos de documentación.		X				
Entrega de cheques a los proveedores.			X			
Fotocopias de documentación.		X				

Tabla 15 - Aptitudes Secretaria

Aunque se debe tener en cuenta que resumir el desempeño de un empleado de manera tan categórica es difícil, el siguiente cuadro constituye un resumen aproximado del trabajo que realizan los empleados analizados con anterioridad:

Puestos laborales analizados		Resumen de nivel de desempeño actual				
Situación ideal	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	
Jefe de producción		x				
Jefe de mantenimiento de equipos			x			
Laborista			x			
Mecánico		x				
Maquinista		x				
Operario		x				
Administración de proyectos		x				
Jefe de compras		x				
Encargado de ctas por pagar y cobranza			x			
Administración de recursos humanos		x				
Contador		x				
Secretaria		x				

Tabla 16 - Análisis puestos laborales

C.6.1 Análisis situacional

A continuación, se detallan las virtudes y debilidades de cada puesto de trabajo que son necesarias a tener en cuenta al momento de diseñar el programa de capacitación del personal. Para reducir la brecha entre la situación ideal y la real será necesario fortalecer debilidades, pero también será fundamental mejorar las honradeces.

PUESTO	VIRTUDES	DEBILIDADES
Jefe de producción	Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas. Experiencia laboral. Comunicación efectiva dentro de la organización.	Seguimiento de reclamos de obras finalizadas.
Jefe de mantenimiento de equipos	Conocimiento mecánico. Apoya el trabajo en conjunto a nivel de toda la organización. Trabaja de manera cooperativa.	Ausencia de programa de mantenimiento Informe sobre costos de mantenimiento y rendimientos de equipos Registro de controles realizados.
Laboratorista	Apropiado nivel de conocimiento y experiencia. Procedimientos rigurosos.	Mantenimiento deficiente de equipos de laboratorio. No realiza inventario de equipos.
Mecánico	Mantener limpia y ordenada el área de trabajo. Desempeño seguro y protección de personal de obra. Cuidar y mantener limpios los vehículos de trabajo.	Soporte técnico y capacitación sobre mantenimiento de maquinarias. Informe rutinario sobre el estado general del equipo. Poca limpieza vehículos y maquinaria.
Maquinista	Aptitudes técnicas para el manejo de equipos. Desempeño seguro y protección de personal de obra. Cumplimiento con las obligaciones en obra.	Informe rutinario sobre el estado general del equipo. Completar diariamente el informe del equipo. Cuidado y resguardo de herramientas accesorias de equipo.
Operario	Control de calidad sobre las etapas de producción y el producto final. Ejecutar tareas dentro de normativas de seguridad e higiene. Logística y administración de materiales en obra.	Reporte de tareas ejecutadas, objetivos, fallas y adicionales. Limpieza y orden en obra. Motiva a otras personas a luchar por sus metas
Administrador de proyecto	Estudio de nuevos proyectos. Elaborar certificados de trabajo, para el personal de proyecto.	Verificación de cumplimiento de procedimientos proyectados. Controlar y revisar los reportes de jefe de producción.
Jefe de compras	Entregar y recibir documentación entre proyecto y oficina central. Realizar cotizaciones con los proveedores.	Logística de materiales hacia el proyecto.

PUESTO	VIRTUDES	DEBILIDADES
Encargado de compras y cobranzas	Realizar pago de planillas de personal. Pago a proveedores.	Implementación de esquema de cobro a clientes. Elaboración de contratos de trabajo para los empleados activos. Elabora inventarios de personal. Presentar informes de personal mensualmente.
Administrador de recursos humanos	Registro de altas y bajas de personal. Reclutar y seleccionar personal.	Presentar informes de personal mensualmente. Coordinar capacitaciones de personal.
Contador	Estudio de inversiones y créditos financieros.	Comunicación mensual de situación financiera.
Secretaria	Atención a clientes y proveedores en general. Preparación de envíos de documentación.	Apoyo al administrador de obra. Elaboración de reportes de caja chica.

Tabla 17 – Análisis Situacional

C.6.2 Premisas básicas

A continuación, se presentan un conjunto de principios necesarios para alcanzar los objetivos del trabajo:

- Se considera necesario por parte del departamento de RRHH, ejecutar una vez al año el diagnóstico de necesidad.
- La ejecución de la capacitación deberá ser supervisada por el departamento de recursos humanos e implementada por profesionales con las técnicas suficientes.
- Culminada la capacitación, se hará entrega de certificados que avalen los conocimientos adquiridos.
- El proceso de capacitación estará dirigido a satisfacer las necesidades de la empresa constructora.
- Para alcanzar el éxito del programa, deberá cumplirse con un porcentaje de asistencia no menor al 80%. De otra forma los esfuerzos empeñados en la capacitación y los resultados obtenidos serán escasos.
- Finalizado el curso, es obligatorio por parte de los integrantes evaluar tanto el programa de capacitación como los profesionales responsables del mismo.

- El programa de capacitación no es excluyente para con ningún otro mecanismo de educación.
- RRHH será responsable de la provisión de los recursos materiales necesarios para la correcta implementación del programa.
- RRHH deberá llevar registro de las capacitaciones realizadas, sus participantes, certificados, críticas, entre otros.

C.6.3 Conclusiones Campo de Trabajo

La presente área tiene como fin vincular el trabajo de campo con el plan de capacitación propiamente dicho para poder aplicar correctamente el programa de capacitación.

Luego de haber realizado una amplia investigación por medio de encuestas individuales al personal de la empresa, se procesó dicha información para lograr una base de datos que represente y justifique el estado actual de CEDE SRL.

De esta manera pudieron identificarse las falencias en las distintas etapas de ejecución de una obra, las cuales impactan de forma negativa sobre la calidad del trabajo. Algunas de las fallas tienen carácter crónico y otras son del tipo extraordinaria, de cualquier manera, dentro de la empresa nunca se realizó un análisis que las tuviera en cuenta.

El estudio realizado individualmente sobre cada persona permitió identificar distintos tipos de errores algunos propios de cada área, otros directamente relacionados al carácter de cada persona o bien, vinculados al trabajo en equipo.

A su vez esto permitió conocer características positivas del personal, habilidades, aptitudes que no eran del todo conocidas y que pueden ser potenciadas para obtener mejores resultados.

Toda la información se volcó sobre planillas identificadas según virtudes y debilidades de los distintos sectores con el objeto de interpretar la realidad de la empresa y contextualizar la misma dentro del rubro de la construcción, campo del que poco se conoce ya que no es común aplicar técnicas de capacitación del personal en empresas constructoras PYMES.

Por medio del plan de capacitación detallado en la siguiente etapa del trabajo se buscará atender las falencias encontradas gracias al trabajo de campo y crear un plan de capacitación eficiente que pueda retroalimentarse en búsqueda de la excelencia.

La gran virtud del trabajo es que se pudieron identificar los errores provocados por la falta de capacitación del personal, establecer la necesidad de corregirlos, crear un plan de capacitación y un mecanismo de implementación.

D. CIERRE DEL PROYECTO

D.1 Plan de capacitación

Por medio de la implementación del plan de capacitación se busca lograr una corriente de cambio dentro de la constructora CEDE S.R.L., y así generar nuevas herramientas que eleven los estándares de la empresa y permitan hacerla más competitiva dentro de un mercado exigente.

Una correcta administración, fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los recursos humanos disponibles permitirá reducir costos y tiempos de obra, así como también aumentar la satisfacción del cliente.

Vale la pena mencionar que actualmente en rubro de la construcción es muy poco lo que se hace respecto a la capacitación del personal. En general, la capacitación se limita a cursos dictados por proveedores, talleres de coaching o capacitaciones puntuales por voluntad del empleado.

Es por ello que la aplicación de un programa de capacitación permitirá no solo reestructurar la empresa, sino también hacer una diferencia respecto al resto de las empresas constructoras.

Es importante recalcar que las medidas de implementación tendrán éxito solo si son apoyadas por la gerencia, de manera económica, como ejemplo y con la convicción de que es el camino a transitar.

Mediante el programa de capacitación se buscará:

- Aumentar la competitividad de la constructora.
- Brindar el soporte técnico necesario para optimizar el uso de los recursos de capital disponibles.
- Capacitar acorde a la necesidad y deficiencias de la empresa.
- Capacitar a la totalidad de la planta efectiva.
- Disminuir costos de producción.
- Disminuir la brecha entre la situación ideal y la real.
- Implementar un programa de mejora continua, mediante procesos de autoevaluación.

- Incrementar las habilidades, aptitudes y conocimientos de los empleados, en sus distintos niveles.
- Mejorar la comunicación interna de la empresa.

Recursos necesarios

Gracias a los avances de la tecnología y las técnicas de capacitación existen numerosos elementos a disposición. Los recursos utilizados para el desarrollo del programa cumplirán un rol fundamental en el éxito del mismo, a su vez la elección de los mismos será en función a las necesidades de capacitación. A continuación, se listan aquellos elementos que se consideran necesarios para un correcto desarrollo del programa:

- Pizarrón
- Proyector
- Reproductor de audio
- DVD y televisión
- Sala de reunión
- Taller de trabajo

D.2 Propuesta de capacitación

En esta parte del trabajo se detallarán los cursos, el material de apoyo a implementar y el personal a quien estará destinada la capacitación.

Curso N°1. Formulación y evaluación de proyecto gerencial.

 GESTION DE RECURSOS HUMANOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
CURSO N°1. Formulación y evaluación de proyecto gerencial.		
<p>Objetivo: Brindar las herramientas necesarias para medir las variables intervinientes en los proyectos. Identificar, valorar y comparar entre sí los costos y beneficios asociados a cada alternativa, con la finalidad de elegir la más conveniente. Reducir la brecha existe entre la costos y beneficios estimados a los reales.</p>		
Participantes: Jefe de Producción.	Responsable: Consultora RRHH.	
Método de capacitación: Conferencias y recursos audiovisuales.		
Implementación: Intervalo Abril – Mayo.	Lugar: Salad de reunión.	Duración: 20hs.
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción a la administración de proyectos gerenciales. ▪ Criterios para la selección de los proyectos. ▪ Análisis de riesgo financiero. ▪ Duración de los proyectos. ▪ Organización del proyecto. ▪ Planeación del proyecto. ▪ Programación de los proyectos. ▪ Asignación y nivelación de recursos. ▪ Monitoreo y sistemas de información de los proyectos. ▪ Control de los proyectos. ▪ Análisis de riesgo en la programación. 		

Tabla 18 - Curso N°1

Curso N°2. Administración de la producción.

 GESTION DE RECURSOS HUMANOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
Curso N°2. Administración de la producción.		
Objetivo: Estudiar actividades desempeñadas por los empleados, el consumo de materiales, rendimiento de equipos en búsqueda de optimizar los procesos productivos, disminuir tiempos improductivos y desperdicios. Aumentar la efectividad de las obras en un 20%.		
Participantes: Laboratorista, maquinista, operario, administrador de proyectos.	Responsable: Consultora RRHH.	
Método de capacitación: Conferencias y recursos audiovisuales.		
Implementación: Intervalo Octubre-Noviembre.	Lugar: Taller de trabajo.	Duración: 25hs.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo improductivo. ▪ Evaluación de rendimientos. ▪ Metas a corto y largo plazo. ▪ Establecimiento de prioridades. ▪ Coordinación de gremios. ▪ Trabajar en equipo. ▪ Registro de trabajos. ▪ Uso de tecnología. Teléfono, correo electrónico, agenda. ▪ Implementación de reuniones de equipo. ▪ Administración de recursos. 		

Tabla 19 - Curso N°2

Curso N°3. Motivación.

			GESTION DE RECURSOS HUMANOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
Curso N°3. Motivación					
Objetivo: Identificar los factores motivacionales que influyen en la productividad y desempeño de los empleados. Determinar la Importancia de las necesidades, tanto individuales como colectivas, del ser humano y sus principales efectos respecto a su desempeño laboral.					
Participantes: Laboratorista, maquinista, operario, mecánico, encargado de compras y cobranzas y secretaria.			Responsable: Consultora RRHH.		
Método de capacitación: Conferencias y recursos audiovisuales.					
Implementación: Intervalo Mayo-Junio.			Lugar: Taller de trabajo.		Duración: 12hs.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocer los valores personales como la base de todas sus capacidades. ▪ Aprender a reconocer sus talentos y dones. ▪ Identificarse con el espíritu emprendedor. ▪ Saber canalizar las prioridades afectivas y emocionales. ▪ Interrelacionarse en forma efectiva en su vida laboral. 					

Tabla 20 - Curso N°3

Curso N°4. Contabilidad de gestión

 GESTION DE RECURSOS HUMANOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
Curso N°4. Contabilidad de gestión		
Objetivo: Brindar herramientas para cálculo de los costes. Suministro de información relevante a los usuarios internos que sirva de apoyo a la toma de decisiones y facilite el proceso de planificación y control.		
Participantes: Administrador de proyecto, encargado de compras y cobranzas, contador, jefe de producción, jefe de compras.	Responsable: Consultora RRHH.	
Método de capacitación: Conferencias y recursos audiovisuales.		
Implementación: Intervalo Abril – Mayo.	Lugar: Taller de trabajo.	Duración: 12hs.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de tareas. ▪ Planificación de los flujos de recursos óptimos y su medición. ▪ Instalación de sistema de información y comunicación efectiva. ▪ Medición de los recursos existentes. ▪ Medición de los factores en términos de costes relevantes y los ingresos. 		

Tabla 21 - Curso N°4

Curso N°5. Comunicación.

 GESTION DE RECURSOS HUMANOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
Curso N°5. Comunicación.		
Objetivo: Mejorar el flujo de la comunicación interna y externa de la empresa. Soporte técnico de emisión y recepción de mensajes. Fomentar el clima de trabajo mediante la confianza, transparencia y credibilidad en la corporación.		
Participantes: Jefe de producción, jefe de compras, jefe de proyecto.	Responsable: Consultora RRHH.	
Método de capacitación: Conferencias y recursos audiovisuales.		
Implementación: Intervalo Junio – Julio.	Lugar: Sala de reunión	Duración: 10hs.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar un reconocimiento de la empresa. ▪ Herramientas de comunicación interna y externa. ▪ Recepción y análisis de información. ▪ Tecnologías de comunicación. ▪ Comunicación escrita, verbal y no verbal. 		

Tabla 22 - Curso N°5

Curso N°6. Trabajo en equipo.

 GESTION DE RECURSOS HUMANOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
Curso N°6. Trabajo en equipo.		
Objetivo: Generar un conjunto de herramientas que fomente de manera positiva el compañerismo, en búsqueda de buenos resultados, entusiasmo y satisfacción en los roles del personal dentro de la empresa. Fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos.		
Participantes: Laboratorista, maquinista, operario.	Responsable: Consultora RRHH.	
Método de capacitación: Conferencias y recursos audiovisuales.		
Implementación: Intervalo septiembre - octubre.	Lugar: Taller de trabajo.	Duración: 8hs.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de trabajo en equipo. ▪ Trabajo en equipo vs trabajo en grupo. ▪ Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo. ▪ Características del trabajo en equipo. ▪ Etapas en el desarrollo de los equipos de trabajo. ▪ Los equipos de trabajo en las organizaciones. 		

Tabla 23 - Curso N°6

Curso N°7. Liderazgo.

 GESTION DE RECURSOS HUMANOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
Curso N°7. Liderazgo.		
Objetivo: Reconocer y fortalecer las actitudes y valores relacionadas con la responsabilidad, la confianza, y la participación orientadas al desarrollo de proyectos, mejora del ambiente, y de las condiciones de su entorno inmediato. Identificar habilidades y competencias de liderazgo en el personal de la empresa.		
Participantes: Administrador de proyectos, jefe de compras, jefe de mantenimiento de equipos.	Responsable: Consultora RRHH.	
Método de capacitación: Conferencias y recursos audiovisuales.		
Implementación: Intervalo septiembre - octubre.	Lugar: Sala de reunión.	Duración: 8hs.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nociones básicas de liderazgo. ▪ Tipos de liderazgo. ▪ El líder efectivo y creativo. ▪ Tipos de liderazgo efectivo y creativo. ▪ Competencias de un buen líder. ▪ Toma de decisiones. ▪ Características del liderazgo efectivo y creativo. ▪ Características de un buen liderazgo. ▪ Fomentar y fortalecer las cualidades de liderazgo 		

Tabla 24 - Curso N°7

Curso N°8. Formación y desarrollo de personal.

 GESTION DE RECURSOS HUMANOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
Curso N°8. Formación y desarrollo de personal.		
Objetivo: Brindar un conjunto de herramientas con el propósito de mejorar el rendimiento del empleado. Aumentar su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.		
Participantes: Secretaria.	Responsable: Consultora RRHH.	
Método de capacitación: Conferencias y recursos audiovisuales.		
Implementación: Intervalo julio - agosto.	Lugar: Sala de reunión.	Duración: 8hs.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Homogeneizar las pautas de comportamiento y actuación profesional. ▪ Canales efectivos de comunicación. ▪ Desarrollar potenciales, facultades, aptitudes y características. ▪ Desarrollar las competencias profesionales. ▪ Actualizar y adaptar los recursos humanos a la evolución tecnológica y a la mejora de la calidad del servicio. ▪ Introducir una cultura de aprendizaje continuo. 		

Tabla 25 - Curso N°8

Curso N°9. Contratación de personal.

 GESTION DE RECURSOS HUMANOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
Curso N°9. Contratación de personal.		
<p>Objetivo: Brindar las herramientas necesarias para seleccionar al mejor candidato para un determinado puesto. Capacitar al departamento de RRHH a diferenciar entre selección y reclutamiento. Evaluar adecuadamente una carta de presentación y un currículum vitae. Optimizar las estrategias de selección en función de las necesidades de su empresa.</p>		
Participantes: Administración de RRHH.	Responsable: Consultora RRHH.	
Método de capacitación: Conferencias y recursos audiovisuales.		
Implementación: Intervalo marzo – abril.	Lugar: Sala de reunión.	Duración: 12hs.
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción: selección de personal en la empresa. ▪ Análisis y descripción del puesto ▪ Perfil del candidato ▪ Reclutamiento de personas. ▪ Selección de personal. ▪ Concepto, tipos y Estructuras. ▪ Recomendaciones ▪ Otras pruebas de selección. 		

Tabla 26 - Curso N°9

Curso N°10. Higiene y seguridad.

 GESTION DE RECURSOS HUMANOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
Curso N°10. Higiene y seguridad.		
Objetivo: Introducir conceptos básicos de seguridad e higiene en el trabajo al personal de la empresa. Incorporar el concepto de factores de riesgo. Comprender la importancia de la prevención. Comprender los factores de riesgo de cada puesto de trabajo. Cómo actuar ante un accidente.		
Participantes: Laboratorista, maquinista, operario, mecánico.	Responsable: Consultora RRHH.	
Método de capacitación: Conferencias y recursos audiovisuales.		
Implementación: Intervalo septiembre -agosto.	Lugar: Taller de trabajo.	Duración: 12hs.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Salud, trabajo, riesgos y prevención: conceptos básicos. ▪ Los factores de riesgo. ▪ Seguridad en la construcción. ▪ Derechos y Obligaciones de cada una de las partes. ▪ Plan de evacuación. definición. objetivos. ▪ Primeros auxilios. definiciones. técnicas y maniobras de primeros auxilios. 		

Tabla 27 - Curso N°10

Curso N°11. Mantenimiento y control de equipos.

 GESTION DE RECURSOS HUMANOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
Curso N°11. Mantenimiento y control de equipos.		
Objetivo: Ofrecer conocimientos, habilidades y actitudes para el adecuado tratamiento de la maquinaria y vehículos. Evitar el desgaste y deterioro acelerado de los equipos. Tener los quipos en correctas condiciones para su uso.		
Participantes: Laboratorista, maquinista, operario, mecánico.	Responsable: Consultora RRHH.	
Método de capacitación: Conferencias y recursos audiovisuales.		
Implementación: Intervalo octubre – noviembre.	Lugar: Taller de trabajo.	Duración: 16hs.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción a máquinas y equipos. ▪ Clasificación de las máquinas, prestaciones y rendimientos. ▪ Localización y diagnóstico de averías. ▪ Sistemas eléctricos. ▪ Sistema de rodaje. ▪ Soldadura autógena y eléctrica. ▪ Mantenimiento rutinario. ▪ Puesta a punto y verificación de sistemas electromecánicos. ▪ Limpieza de vehículos y maquinaria ▪ Revisión de los manuales de maquinaria. ▪ Adecuado uso de herramientas e insumos. 		

Tabla 28 - Curso N°11

Curso N°12. Control de inventario y administración de caja chica.

 GESTION DE RECURSOS HUMANOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
Curso N°12. Control de inventario y administración de caja chica.		
Objetivo: Ofrecer conocimientos, habilidades y actitudes para el adecuado tratamiento de la maquinaria y vehículos. Evitar el desgaste y deterioro acelerado de los equipos. Tener los quipos en correctas condiciones para su uso.		
Participantes: Laboratorista, maquinista, operario, mecánico.	Responsable: Consultora RRHH.	
Método de capacitación: Conferencias y recursos audiovisuales.		
Implementación: Intervalo octubre – noviembre.	Lugar: Taller de trabajo.	Duración: 16hs.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción a máquinas y equipos. ▪ Clasificación de las máquinas, prestaciones y rendimientos. ▪ Localización y diagnóstico de averías. ▪ Sistemas eléctricos. ▪ Sistema de rodaje. ▪ Soldadura autógena y eléctrica. ▪ Mantenimiento rutinario. ▪ Puesta a punto y verificación de sistemas electromecánicos. ▪ Limpieza de vehículos y maquinaria ▪ Revisión de los manuales de maquinaria. ▪ Adecuado uso de herramientas e insumos. 		

Tabla 29 - Curso N°12

E. CONCLUSIONES FINALES

Después de haber realizado el análisis que se presenta aquí, hemos llegado a la conclusión de que la empresa CEDE S.R.L. presenta deficiencias debido a la falta de un programa de capacitación. Sin embargo, creemos que la empresa posee la capacidad de realizar mejoras en lo que respecta al desempeño del personal. Si bien la capacitación de personal es una inversión tanto económica como de capital humano, los beneficios que traerá impactarán tanto en la economía de la empresa, como en el ambiente laboral.

Como hemos mencionado con anterioridad la falta de capacitación tiene consecuencias de distinta índole. Por un lado, se encuentran las pérdidas económicas como resultado de roturas, del mal uso de los elementos de trabajo, el desperdicio de materiales, entre otros. Por otro lado, encontramos la ausencia motivacional del personal, lo que perjudica no sólo el trabajo que se realiza en la empresa, sino también las relaciones interpersonales entre los empleados. Un buen ambiente laboral es clave para el buen desempeño de las personas que trabajan en la empresa.

Es importante comprender que algunos de los cambios derivados de la capacitación del personal se notarán a corto plazo. Sin embargo, es necesario saber que muchos de los factores que hoy afectan el funcionamiento de la empresa, requerirán modificaciones a largo plazo. Por eso creemos que es imprescindible realizar un seguimiento de la capacitación. Es decir, la capacitación no debe ser un fenómeno aislado y puntual, sino que requiere un control a lo largo del tiempo, para que los problemas iniciales no vuelvan a surgir. Además, es recomendable este seguimiento en caso de que surjan nuevos desafíos o inconvenientes cuya solución puede ser otra capacitación.

Finalmente, creemos que el factor humano es una de las herramientas más importantes que posee una empresa. Este factor requiere que se realicen inversiones para que la empresa y sus empleados continúen creciendo.

F. BIBLIOGRAFÍA – SITIOS DE INTERNET

1. Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
2. Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano, Bogotá, D.C., Colombia: McGraw-Hill.
3. Pinto Villatoro, R. (2000). Planeación estratégica de capacitación empresarial. México D.F.: McGraw-Hill.
4. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2001). Gestión del recurso humano por competencia laboral. Guatemala: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.
5. Táquez Matías, M. (2002). Tesis: Diagnóstico de necesidades y programa de capacitación para profesionales de la Contraloría General de Cuentas. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
6. Jiménez L., Barchino R. (2010). Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas. Marzo 20, 2017, de Universidad de Alcalá, Departamento de Ciencias de la Computación Sitio web: http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_041213.pdf
7. Gestión de la capacitación en las organizaciones. <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>