



UNRaf
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
RAFAELA

Universidad Nacional de Rafaela
Facultad Sociedad, Estado y Gobierno
Licenciatura en Relaciones del Trabajo

TRABAJO FINAL DE GRADO

**“El impacto de la Capacitación sobre el
Desempeño Laboral de los empleados en el rol
de Mandos Medios. Un estudio de caso. Período
2020-2022”**

Alumnas: Ruiz Diaz, Kimey y Vicedo Rico, Cecilia.
Directora: Lic. Galdinal Claudia.

2023

AGRADECIMIENTOS

A nuestra directora de Tesis, Lic. Claudia Galdinal, quien con sus conocimientos y gran apoyo nos ha guiado en todo este proceso. Gracias por su paciencia, por compartir sus saberes de manera profesional y por su dedicación.

A Rafaela Alimentos, por su enorme gesto de colaboración en el aporte de material para llevar a cabo nuestra Tesis.

A la Universidad Pública y a toda la comunidad UNRaf por brindarnos los recursos y herramientas necesarias para poder transitar la vida universitaria.

A nuestros docentes queridos, por transmitirnos sus saberes, conocimientos y experiencias.

A nuestras familias y amigos por todo el apoyo incondicional de siempre, sin ustedes esto no hubiera sido posible.

Y una mención especial para nuestra compañera “Betty” Blanca Bustamante, quien nos ha dejado prontamente, pero permanecerá siempre en nuestros corazones. ¡Gracias por ser nuestro ejemplo de lucha!!!

Índice

I. Resumen	4
II. Introducción	5
III. Objetivo General:	9
Objetivos Específicos:	9
IV. Estado del arte	10
V. Marco teórico	15
Conocimientos y Habilidades.	15
Capacitación	16
Desempeño Laboral	21
Evaluación del Impacto de la Capacitación.	23
VI. Hipótesis	27
VII. Presentación de la empresa estudio de caso: Rafaela Alimentos.	28
Breve historia de la empresa	28
En la actualidad	29
Misión, visión y valores corporativos	30
Presentación del Organigrama brindado por la empresa:	32
VIII. Marco metodológico	33
IX. Análisis e interpretación de resultados	35
Factores de Éxito	35
Detección de Necesidades de Capacitación	36
Interpretación de resultados mediante gráficos	50
X. Conclusiones	55
XI. Recomendaciones	57
XII. Bibliografía	58

I. Resumen

Hemos realizado un estudio de caso que se desarrolla en el presente trabajo. El objetivo de la investigación fue analizar el impacto que tiene la Capacitación sobre el Desempeño Laboral de las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios.

La investigación contará con fuente bibliográfica y documental relacionada con las variables para obtener la fundamentación teórica y luego utilizarla como base para iniciar el trabajo investigativo. La metodología que se utilizará para abordar la investigación será un enfoque cualitativo y cuantitativo, y el caso a analizar será una empresa alimenticia de la ciudad de Rafaela. La recolección de datos se realizará mediante entrevistas semiestructuradas y encuestas utilizando como herramienta cuestionario, a partir de la cual se podrá establecer la relación entre las dos variables, la Capacitación y el Desempeño Laboral.

II. Introducción

El tema a tratar en esta investigación se enfoca en identificar el impacto que produce la Capacitación en el Desempeño Laboral de las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios y cómo ello permitiría aumentar la productividad considerando los factores de éxito de una empresa de la ciudad de Rafaela. La importancia y trascendencia del Talento Humano en las organizaciones radica en su capacidad y fortalecimiento para asumir con responsabilidad y compromiso el cumplimiento de objetivos, misión y visión, que permitan alcanzar las metas y los resultados propuestos.

La capacitación es una fuente de sostenibilidad empresarial, enriquece el patrimonio humano de la organización y es un proceso sistemático que incorpora conocimientos y fortalece el comportamiento de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos y resultados consiguientes. Junto al Desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, es decir, modifican el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos. Asimismo, la primera está conformada por cuatro etapas: diagnóstico, diseño, implantación y evaluación.

Debido a las nuevas modalidades de trabajo las empresas requieren que su Capital Humano se capacite en la medida que esto represente un aporte significativo dentro de la formación profesional de los trabajadores para mejorar su Desempeño Laboral. Por lo tanto, las empresas que están enfocadas en capacitar y formar a sus equipos de trabajo poseen una gran ventaja sobre el resto, ya que constantemente las necesidades actuales lo requieren.

“La Capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los Recursos Humanos” (Chiavenato, 2009, p. 377).

En cuanto al desempeño laboral, el mismo autor lo define como “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000, p. 54).

La problemática planteada para esta tesis es abordar una investigación acerca del impacto de la Capacitación de Mandos Medios en el Desempeño Laboral y cómo ello permitiría aumentar la productividad considerando los factores de éxito de una empresa de la ciudad de Rafaela.

Esta ciudad se ubica en la llanura pampeana argentina, es cabecera del departamento Castellanos y la tercera localidad en importancia de la provincia de Santa Fe. Situada en el corazón del territorio nacional, que con su actividad agroganadera e industrial concentra la mayor parte de la población y las actividades económicas de mayor relevancia, la ciudad resulta un punto estratégico en el corredor productivo comercial de la Argentina y países limítrofes. Actualmente debido a las nuevas modalidades de trabajo la actividad industrial de la ciudad se ve obligada a modernizarse.

La importancia de llevar adelante esta investigación sobre las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios es dar a conocer cómo impacta la Capacitación en el Desempeño Laboral, ya que el rol de los mismos es un pilar fundamental en la empresa porque son quienes transmiten a sus colaboradores los conocimientos, técnicas y habilidades para el cumplimiento de metas y objetivos; y quienes comunican a Recursos Humanos las necesidades que detectan en su área o sector y así planificar de forma conjunta las acciones de formación.

Una de las principales herramientas para que toda organización pueda generar conocimientos, aportes relevantes y aspirar a ubicarse en el rango de competente, es precisamente la capacitación en forma continua y programada de sus equipos de trabajo fundamentándose en las necesidades reales de cada empleado, el perfeccionamiento creciente y el desempeño organizacional. Las empresas y organizaciones deben estar preparadas para la optimización y la competitividad del Capital Humano que posibilite la toma de decisiones.

Por ende, el manejo del Talento Humano constituye un elemento diferenciador de cualquier organización, aunque debe provocar como producto intencionado una mejora continua que permita realizar acciones estratégicas para el fortalecimiento de la competitividad de la organización (Díaz, 2014).

El proceso de Capacitación laboral a nivel empresarial que se observa en las últimas décadas surge como consecuencia de demandas del mundo del trabajo. Asimismo, las empresas demandan empleados con base en el Capital Humano asociado por medio de la educación. Igualmente, la educación eleva la calidad y productividad del esfuerzo humano, así como el incremento salarial de los trabajadores obedece principalmente a la inversión en Capital Humano (Rojas, 2014).

Las empresas durante los últimos años han hecho frente a un incremento en la competitividad, donde resulta necesario para perdurar en un ambiente cambiante y globalizado generar

estrategias que permitan posicionarse en el mercado y ganar gran parte de este, para la realización de dichas estrategias es necesario considerar las fortalezas y los puntos claves de las áreas funcionales o unidades estratégicas del negocio; en la mayoría de las ocasiones la falta se da cuando se excluyen los puntos considerados críticos y afectan al éxito de la empresa, estos puntos son conocidos como Factores Críticos de Éxito o Claves de Éxito (FCE).

Algunos autores como Ronald (1961) define el concepto de FCE con el que se pueden identificar con precisión las prioridades desde una perspectiva estratégica como un conjunto de acciones cuyo resultado es una combinación de entradas o recursos que logran incrementar la rentabilidad de una empresa. En el mismo sentido, Rockar (1979) lo define como el número limitado de áreas en las cuales los resultados, sí son satisfactorios, aseguran un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. Propone establecer los factores críticos de éxito entrevistando a los ejecutivos de más alto nivel en el negocio y preguntándoles que hace falta para ser exitoso en ese negocio. A partir de sus respuestas se establecen objetivos, medidas de desempeño y metas.

Por su parte Leidecker (1984) lo define como características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica. Eccles (1993) menciona que son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa, por ejemplo: aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, Recursos Humanos o financieros.

Debido a que los FCE describen aquellas actividades que son necesarias de ejecutar o de realizar exitosamente para que la misión se cumpla, estos deben ser medidos para analizar los resultados y tomar decisiones. Los indicadores de gestión brindan la posibilidad de cuantificar la información obtenida de áreas funcionales de la empresa (Operaciones, Administración y Finanzas, Ventas, Recursos Humanos, entre otros.) que contribuyen al mejoramiento y control de introducción a los indicadores de gestión.

Es evidente que en las empresas se deben crear mecanismos adecuados para generar ambientes de aprendizaje sistémicos donde la Capacitación constituya un eje estratégico de trabajo interno de la organización. Aquí es donde entra en juego la verdadera importancia de la Gestión de los Recursos Humanos de todas las empresas, a fin de aportar efectivamente a la concreción de objetivos de desempeño. Lo cual va a requerir que personas adecuadas con conocimientos y

habilidades adecuadas se encuentren en el lugar y momento preciso para desempeñar el trabajo requerido.

Las preguntas que guían la investigación son:

¿De qué manera impacta la Capacitación sobre el Desempeño Laboral de las personas que ocupan posiciones como Mandos Medios, considerando los factores de éxito de la empresa?

¿Existen antecedentes en torno a la necesidad de Capacitación del Talento Humano en la empresa?

¿Cuál es la perspectiva de las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios acerca de la Capacitación laboral?

Para la presente investigación se utilizará una metodología de enfoque cualitativo y cuantitativo y la recolección de datos se realizará en una empresa alimenticia de la ciudad de Rafaela. La misma se efectuará mediante entrevistas semiestructuradas y encuestas utilizando como herramienta el cuestionario para dar cuenta de las perspectivas de las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios acerca de la Capacitación y el Desempeño Laboral.

Con una investigación de estudio de caso se pueden lograr diferentes objetivos: hacer una descripción, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación.

III. Objetivo General:

- Analizar el impacto que tiene la Capacitación sobre el Desempeño Laboral de las personas que ocupan posiciones como Mandos Medios considerando los factores de éxito de la empresa industrial situada en la ciudad de Rafaela.

Objetivos Específicos:

- Identificar los factores de éxito de la empresa que impactan en su estrategia.
- Determinar cómo los programas de Capacitación se relacionan con el Desempeño Laboral de las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios.
- Explorar la experiencia obtenida de las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios acerca de los programas de Capacitación.

Tomando en consideración los objetivos propuestos se puede plantear la siguiente **hipótesis**:

La Capacitación mejora el desempeño de las personas que ocupan posiciones como Mandos Medios.

IV. Estado del arte

La historia de la Capacitación se origina en la evolución histórica de las sociedades y de sus necesidades económicas y productivas, a partir de la organización del trabajo imperante, por lo que la implementación de la capacitación estuvo determinada por los procesos históricos que han ocurrido y de tal manera la han condicionado desde el punto de vista socio-histórico.

A medida que las industrias y sus máquinas reemplazaron a la tierra como principal fuente de riqueza, los productores de conocimiento han ido tomando el primer lugar.

En el paradigma productivo actual, la Capacitación y el Desarrollo son áreas clave.

A mediados del siglo XVIII se produce la Revolución Industrial, la cual propició que la capacitación se transforme en la incorporación de objetivos y métodos, es decir, se solicitaba la participación de las personas para que puedan trabajar en una sola actividad teniendo a su cargo una parte del proceso de fabricación a realizar. Lo que se hacía era entrenar a estas personas en una de las tareas del proceso y no en todas las actividades.

Por lo tanto, con la llegada del capitalismo y la gran industria se originaron nuevas formas de organizar el trabajo a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, por lo que tuvo lugar la crisis del sistema de aprendizaje ya que solo se requería que los trabajadores aportaran sus habilidades y destrezas manuales a un esquema productivo basado en la capacidad y el ritmo de las máquinas.

Hacia finales del siglo XX se puede apreciar la capacitación como parte de un proceso que fue destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y por lo tanto mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones.

En la actualidad la capacitación es importante en todas las organizaciones ya que constituye una vía de transmisión y transformación del conocimiento.

Además, debe proyectarse un modelo de educación mediante el cual resulte necesario formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Un estudio realizado por Abramo (1997) publica los resultados de una encuesta que se llevó a cabo a 205 empresas del sector metalmecánico y 130 del sector de alimentos en cinco países

de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México), en el marco del proyecto OIT/ACD de 1993. Allí se evidenció que en el 70% de las empresas existían dificultades en la calificación técnica de la gerencia para la transformación organizacional; en el 83% dificultades del personal para asumir responsabilidades, y en el 79%, dificultades en el personal para asumir iniciativas.

Por otra parte, en cuanto a las dificultades relacionadas con los resultados de la capacitación se han manifestado problemas para retener el personal capacitado y en la mitad de las empresas encuestadas se evidenció rigidez en las prácticas productivas para aplicar las capacidades que se adquirieron (49% en el sector metalmeccánico y 52% en el sector de alimentos).

Se refleja entonces en esta investigación el problema de la rotación del personal calificado y la necesidad de implementar programas de formación en las empresas latinoamericanas para mejorar el desempeño laboral.

Otras cuestiones que señaló Abramo (1997) en el estudio realizado fueron los problemas en relación a los contenidos de la capacitación, donde se destaca la ausencia de programas periódicos de actualización de los empleados capacitados (71% en el sector metalmeccánico y 79% en el sector de alimentos), así como la falta de reentrenamiento del personal frente al cambio técnico y organizacional (69% en el sector metalmeccánico y 73% en el sector de alimentos).

Desde los comienzos de la industria moderna siempre se ha practicado algún tipo de evaluación de desempeño.

Especialmente es significativo el trabajo de Robert Owen, quien implementó un sistema de evaluación de desempeño (silent monitor) en su fábrica de New Lannark en el año 1813. Este sistema fue cuestionado para la época ya que consistía en comunicar a los empleados su desempeño del día anterior mediante un cubo pintado con distintos colores donde el negro significaba desempeño malo. Este método no tuvo gran repercusión debido a que la mayoría de los empresarios de esa época decidieron optar por métodos menos personalizados.

De esta manera, se puede mencionar a Frederick Taylor (1910) con su Administración Científica del trabajo cuyo objetivo principal era lograr la eficiencia técnica para aumentar la productividad sin tener en cuenta el valor propio de cada obrero, fuera de la rapidez de sus movimientos. Por otra parte, se puede hacer referencia a Henry Ford (1930) con su teoría de la

línea de montaje tratando con más hincapié la optimización de los tiempos de producción en su industria automotriz. Ambas posturas mencionadas indican un claro retroceso en el proceso de la evaluación de desempeño puesto que se deja de lado el aspecto humanístico.

Sin embargo, no se puede dejar de mencionar a Elton Mayo (1920) quien ha demostrado con una serie de estudios (Experimento Hawthorne) que los empleados no eran un engranaje más de la máquina sino un factor clave de su empresa. En consecuencia, su desempeño mejoraría si se lo hacía partícipe del proceso, pero esta vez, desde un aspecto humanístico, lo que desembocaría en un aumento sustancial de la producción.

Con el transcurso de los años, se fue aceptando este método a raíz de la visualización de los óptimos resultados que se iban obteniendo.

A partir de los estudios de David McClelland (1973), se aporta el concepto de competencias en función del cual se incorporan nuevos métodos de evaluación.

Para el autor Oscar Blake (2008), la Capacitación siempre existió. El mismo menciona que cuando hablamos del concepto de Capacitación, en realidad nos referimos a algo más simple que el hecho educativo, ya que lo hacemos para referirnos a procesos institucionales con algún grado de estructuración y con la toma de decisiones conscientes que responden al hecho de que una organización recurre de alguna manera a producir los aprendizajes que son indispensables.

Siguiendo con este mismo autor, un dato que nos parece interesante destacar de su libro “Así aprendieron a trabajar” es que el primer programa de Capacitación del cual se encontró información en Argentina fue del Banco Nacional en el año 1826.

Tal es así que podemos decir que la Capacitación en nuestro país surge gracias a la decisión que tomó el directorio del Banco Nacional debido a la desorganización que estaban atravesando por la crisis económica, en la cual se requería personas con conocimientos y habilidades adecuadas a la situación del establecimiento. Es por ello que la propuesta de formación fue crear una academia de Contabilidad.

Investigaciones realizadas en América Latina, Red Laureate International Universities, (2016), afirman que la tendencia actual, es que las empresas latinoamericanas realizan importantes inversiones en la formación de sus empleados. Al ser consultadas sobre los factores que limitan la capacitación, las empresas en Argentina indican que los dos factores más importantes son la

falta de presupuesto (26%) y la falta de tiempo disponible (28%), según la propuesta revisada. Un resultado relevante de este estudio es precisamente lo referente a que los empleadores de toda América Latina reportan cada vez más dificultades para encontrar solicitantes calificados para posiciones vacantes.

En la actualidad la Capacitación es una de las actividades más importantes de la cultura organizacional y es considerada como una de las prácticas que proyectan el camino al éxito de una empresa. Es clave desarrollar un proyecto didáctico en el que los colaboradores se incorporen al proceso de capacitación como parte fundamental del proceso, favoreciendo así su desempeño laboral.

Debido a lo mencionado anteriormente, la importancia del desempeño laboral empieza a ser reconocida como una forma de lograr mayor productividad, eficiencia y competitividad.

El desempeño laboral es el resultado productivo de un proceso de trabajo, además está ligado a diferentes factores relacionados a las personas, entre los cuales se pueden mencionar: necesidades, intereses, conocimientos, habilidades y expertise de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

Chiavenato (2009) define a la Evaluación del Desempeño como una apreciación sistémica del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, donde la evaluación es un proceso orientado a estimular o juzgar el valor, la excelencia y aquellas cualidades que posee el empleado.

La evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son evaluados en la organización con cierta continuidad, sea de manera formal o informal.

Las evaluaciones no son un fin, sino un medio para ayudar a mejorar los resultados del área de Recursos Humanos y un medio para identificar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización, de entrenamiento o de adaptación al cargo que ocupa.

Diversos autores encontraron diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newtrons (2000), quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: las capacidades, adaptabilidad, comunicación,

iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, diseño del trabajo, entre otros.

Entonces, se puede establecer que el Desempeño Laboral son aquellas acciones o comportamientos de los empleados que son relevantes para el logro de objetivos de la organización y que pueden medirse en términos de competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Por lo tanto, la Capacitación puede mejorar el Desempeño Laboral porque se considera que un colaborador que esté bien capacitado mejorará muchos más aspectos de la organización.

Por su parte, la Evaluación del Desempeño tiene la obligación de mostrar las debilidades de la estructura y los sectores en donde debe ser reforzada la formación.

V. Marco teórico

Conocimientos y Habilidades.

“El conocimiento es considerado hoy la base de todo trabajo humano y se constituye en el motor de toda institución. Por ello en el concepto actual de recurso humano, se integra a la actividad humana todos aquellos factores que la modelan: conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, valores, actitudes y su estado de salud, entre otros. La calificación profesional es ahora concebida como la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones no siempre previstas, y establece una nueva relación entre competencia y formación profesional” (Navarrete Villota, 2018).

La gestión de las personas en las organizaciones es de vital importancia, ya que su habilidad para responder de manera próspera a los objetivos del desempeño es fundamental para obtener la satisfacción laboral. El término ‘Recursos Humanos’ implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de todas las organizaciones. Además, este término se relaciona con otros conceptos como el de ‘Capital Humano’ y ‘activos intelectuales’, ya que todos ellos comparten la idea de que las personas marcan la diferencia en la forma en que una organización se desempeña. Aquellas organizaciones que logran reunir personas con habilidades distintivas para alcanzar un propósito común, son las que suelen tener éxito.

Para trabajar de manera exitosa con las personas, es fundamental comprender su comportamiento humano y conocer los diversos sistemas y prácticas disponibles cuando el objetivo sea generar una fuerza de trabajo capacitada y motivada. Al mismo tiempo, es importante estar consciente de las cuestiones económicas, tecnológicas, sociales y legales que pueden facilitar o dificultar los esfuerzos para lograr las metas de la organización.

“Dado que las habilidades, el conocimiento y las capacidades de los empleados están entre los recursos más característicos y renovables a los que una empresa puede recurrir, su administración estratégica es más importante que nunca. Como dijo Thomas J. Watson, el fundador de IBM: “Usted puede obtener capital y construir edificios, pero para construir un negocio se requieren personas” (Snell & Bohlander, 2008, p. 4).

Actualmente, las habilidades blandas son fundamentales dentro de la cultura organizacional, ya que favorecen la interacción y el buen ambiente laboral.

Si bien el Talento Humano cumple con las habilidades técnicas que requiere el puesto, también es necesario que incorpore aspectos como la flexibilidad, comunicación, trabajo en equipo, entre otros.

Capacitación

La capacitación de los trabajadores es un mecanismo clave para aumentar la competitividad de las empresas.

El éxito de las organizaciones se basa en el Talento Humano, que implica una orientación consciente, pragmática y dirigida a los procesos que fortalecen las cualidades necesarias para el Desempeño Laboral.

El Capital Humano se refiere a las actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos que cada miembro de una empresa aporta a esta; son activos individuales e intransferibles según su profesionalización, capacitación y sentido de pertenencia.

Dentro de las empresas, son el principal factor que influye en la creación de valor tanto para los clientes internos como externos. Por tanto, el capital intelectual no es solo un activo intangible estático, sino que es el conjunto de las capacidades productivas y competitivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos.

Por ende, se puede afirmar que dentro de una empresa existen intangibles que no cumplen los requisitos para su reconocimiento y registro, pero conforman la institución y contribuyen a la generación de valor.

Según el autor Mondy (2010) la Capacitación constituye la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.

La Capacitación proporciona a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales. Además, las prepara para mantenerse al ritmo de la organización a medida que ésta evoluciona y crece.

Existen distintos tipos de capacitación laboral que se pueden clasificar en dos grandes grupos: Capacitación general y Capacitación específica.

La capacitación es de carácter general si el aumento de la productividad futura del empleado ocurre no solo dentro de la empresa o circunstancia particular en que se encuentre al momento de la capacitación, sino que sus efectos se puedan validar también en otras empresas o experiencias laborales (futuras) del empleado.

Por otra parte, la capacitación es específica cuando el incremento de la productividad solo se realiza dentro de la empresa a la que pertenece el empleado que se capacita.

Además de las orientaciones de la capacitación tanto específica como general también son importantes los beneficios que aportan para crear nuevas habilidades, fomentar la productividad, la mejora de la calidad y los resultados de la organización.

Es uno de los componentes primordiales en el giro de un negocio ya que implica facultar a los colaboradores de habilidades y conocimientos que contribuyen al logro de los objetivos corporativos. Es el otorgarles a los colaboradores las bases y preparación necesaria y especializada para el desempeño diario óptimo de sus labores.

Como ya hemos señalado anteriormente el ritmo de cambios a los que las instituciones y empresas están sometidas crea una constante obsolescencia de los conocimientos. En algunas de las organizaciones los déficits formativos son tan importantes que las necesidades de entrenamiento tienden a parecer infinitas.

Según el autor Ernesto Gore (2015) la experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella.

Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aún más importantes de costos de oportunidad.

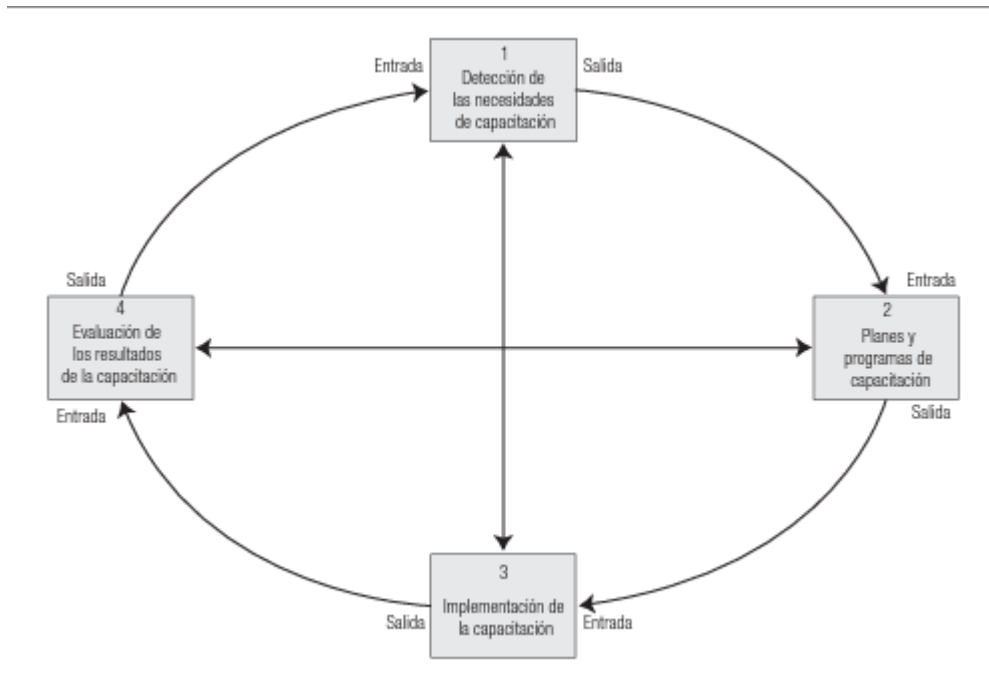
Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

En pocas palabras, el éxito de un programa de capacitación no depende tanto de la calidad de su diseño como de su arraigo a la cultura organizativa.

Tal es así, que podemos decir que las organizaciones son un ámbito de aprendizaje para sus colaboradores, donde juega un rol importante el área de capacitación, ya que será la encargada de ayudar a las organizaciones a funcionar como ámbito y como sujeto de aprendizaje.

Proceso de Capacitación

La figura muestra cuatro tipos de cambio de comportamiento derivados de la Capacitación.



Fuente: Chiavenato, I. (2007). *“Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones”* (8va edición). McGraw-Hill Interamericana. México.

Etapas

Situándonos en la primera etapa, según el autor Idalberto Chiavenato (2007) la problemática “Detección de Necesidades de Capacitación” es la primera etapa de las cuatro que existen en el proceso de Capacitación. Esta etapa cuenta con 3 niveles de análisis:

Nivel de análisis de la organización: el análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta.

- Recursos Humanos.
- Índices de eficiencia.
- Clima de la organización.

Nivel de análisis de los Recursos Humanos: procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la

organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

- Rendimientos o competencias.

Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

- Tareas por puesto, habilidades y nivel de rendimiento.

Medios para hacer una detección de las necesidades de Capacitación:

La detección de las necesidades de Capacitación representa una etapa clave del proceso, permite “diagnosticar” y requiere información relevante para lograr efectividad. La determinación de las necesidades de Capacitación es una responsabilidad compartida entre la línea y el equipo de Recursos Humanos como función de staff. El administrador de línea es responsable de percibir e identificar las situaciones, problemas que surgen por la falta de formación, mientras que el equipo de RRHH como staff es responsable de acompañar a la línea en la Detección de Necesidades de Capacitación y administrar la logística del proceso completo.

La formación es una acción que está presente a lo largo de la vida laboral y permite alcanzar niveles de desarrollo cada vez más altos. Estos niveles se logran a través de programas a corto y mediano plazo. Por tanto, la capacitación se considera un medio eficaz para el desarrollo formativo, de manera sistemática, planificada y permanente. Su objetivo es preparar, desarrollar e integrar al Talento Humano a nivel organizacional.

Desde la mirada del autor Ernesto Gore (2015) definiremos al diseño de los programas de capacitación como la tarea de planeamiento de la actividad de capacitación. Al igual que toda planificación la elaboración de un diseño exige partir de una idea global, de una totalidad que, a medida que se va construyendo se diferencia progresivamente.

Un plan de capacitación debe ser una combinación de elementos que solo adquieran sentido en relación al conjunto.

Esta distinción tiene su importancia, ya que permite al capacitador percibir claramente su situación con respecto al plan a elaborar.

Las etapas que plantea el autor en cuanto a la elaboración del diseño son tres:

1. Oferta de capacitación de la empresa: se trata de un diseño global que se enfoca en provocar un cambio que afecte a las diferentes áreas y niveles de la organización.
2. Programa o curso de capacitación: en este caso los objetivos a lograr son más puntuales y menos abarcativos.
3. Plan de clase: en este tercer nivel, las decisiones adoptadas en la elaboración del programa se han convertido en datos. Los objetivos, aún más puntuales, son el medio para alcanzar las metas del mismo.

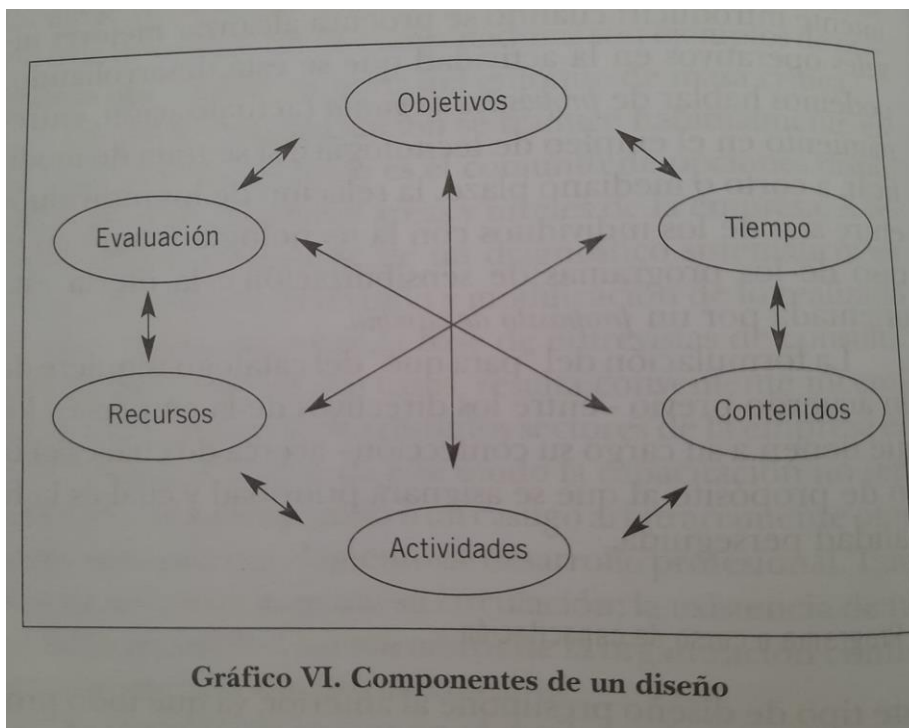


Gráfico VI. Componentes de un diseño

Fuente: Gore, E. *“La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos”* (3ra edición). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 2015.

Talento Humano.

Debido a lo expresado anteriormente, el Talento Humano juega un rol crucial en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, ya que es el activo más flexible y el que proporciona una mayor vitalidad en las empresas. Por este motivo, se ha convertido en la clave del éxito organizacional, ya que sin él sería imposible innovar y enfrentar todas las exigencias de formación que se presentan en el ambiente organizacional actual.

El cambio del modelo de negocios que proyecta la post-pandemia exige agilidad. En ese sentido, las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios cobran una importancia clave, debido a su ubicación estratégica dentro del organigrama empresarial.

Estas personas están en constante comunicación con los niveles jerárquicos superiores e inferiores, asegurando el flujo correcto de la información vertical y horizontal. Por lo tanto, tienen un papel determinante en la correcta interpretación, implementación y adaptación de la estrategia organizacional.

Se puede resaltar entonces que los Mandos Medios cumplen diferentes funciones en una empresa; deben ser capaces de generar engagement entre los empleados, tener capacidad de escucha y poseer habilidades de comunicación necesarias para ayudar a que el proceso de comunicación interno de la empresa sea efectivo.

Desempeño Laboral

El Desempeño Laboral es un concepto estudiado en diferentes disciplinas y forma parte de un concepto clave en la gestión de Recursos Humanos.

El Desempeño Laboral se enfoca en los comportamientos y las acciones de los empleados, y está dirigido hacia los objetivos relevantes para la organización. Además, se considera un concepto multidimensional, ya que implica más de un tipo de comportamiento asociado a las habilidades blandas que requiere el desempeño del puesto.

Un análisis importante es el de la autora Vélez (2017), que menciona que el Desempeño Laboral se encuentra asociado a características personológicas, aptitudes, cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, además de una habilidad adquirida que requiere sustentarse en la experiencia.

Por otra parte, el autor Ojeda (2022), define al Desempeño Laboral como un fenómeno complejo, en el que juegan múltiples factores. De alguna forma es algo que un empleado hace y, por lo tanto, es una conducta.

En esa misma línea cita al autor Aguini (2013), definiendo al desempeño como un fenómeno multidimensional, ya que implica tener en cuenta diferentes tipos de conductas.

Cuando hablamos de multidimensionalidad del desempeño nos referimos a que existen muchos rasgos diferentes que hacen a la determinación del desempeño. Lo importante es diferenciar los factores que impactan en la decisión de la evaluación de los factores que impactan en el desempeño. En ocasiones serán los mismos, por ejemplo, la cultura organizacional es un factor determinante del desempeño en sí, ya que el sistema de valores orienta las conductas de los individuos y los lleva a desempeñarse de tal o cual manera, aunque la cultura es también un orientador del evaluador a la hora de decidir su juicio de valor.

En todo caso es importante saber qué es lo que se está analizando.

Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño es un procedimiento que permite a las organizaciones perfeccionar su gestión de Capital Humano al medir conocimientos y habilidades de los colaboradores. Se lleva a cabo mediante distintos métodos de medición, siendo los sistemas más aplicados la gestión por objetivos, la medición por competencias, entre otros. De esta manera, se pueden identificar fortalezas y debilidades de los colaboradores para luego realizar planes de mejora que estén alineados con las políticas de la empresa y especialmente con la estrategia organizacional.

Aludiendo al autor Luis Maria Cravino (2012), la Evaluación del Desempeño puede ser entendida como un evento, en general de naturaleza anual en la que un jefe o superior directo le transmite a su colaborador una opinión formal (muchas veces mediante un formulario “ad hoc”) sobre el desempeño de este último.

Citando nuevamente al autor Cravino (2012), una de las tendencias que impactará sobre la gestión del Capital Humano es la competitividad, ya que se construye en el desempeño cotidiano. Tal y como manifiesta en su artículo:

“una de las expresiones que más se escuchó o se leyó en las diferentes presentaciones a las que pudimos asistir fue: workplace performance, es decir, “desempeño en el lugar de trabajo”. La tarea primordial de quien trabaja en el área de Desarrollo de Recursos Humanos es la de asegurar que en cada puesto se logren los resultados que se esperan alcanzar. O, en otras palabras, que la preocupación principal del área de Recursos Humanos debe ser ocuparse del Desempeño Laboral. Esto implica tanto alinear el desempeño individual con el organizacional (a través de objetivos y competencias) como contribuir a su mejora continua. En ese sentido, la herramienta de gestión del desempeño aparece como el pivote sobre el cual se construyen otras herramientas o funciones del área. Nadie parece haber alcanzado el estado de perfección: al contrario, muchas empresas, aunque se presentan como World Class, no dejan de mencionar que existen muchas oportunidades para hacer que esta poderosa herramienta conversacional (la gestión del desempeño) funcione mejor” (Cravino, 2012, p. 11).

Retomando al autor Ojeda (2022), plantea que históricamente es denominada “evaluación del desempeño”, la práctica de determinar el nivel de desempeño de los empleados de una organización y gestionar, tanto la mejora como la definición de expectativas, ha devenido en uno de los más importantes procesos de gestión de las personas en el mundo del trabajo.

Cuando se orienta a la determinación del rendimiento de los individuos, la evaluación del desempeño permite identificar la contribución individual de los trabajadores, específicamente qué y cómo lo hicieron. Esta determinación a nivel individual es lo que permite establecer segmentos a mejorar el desempeño de los empleados, identificar sus contribuciones y, por ende, determinar reconocimientos.

En cualquier tipo de organización, el buen desempeño de sus miembros es una necesidad de primer orden. Establecer los criterios de dicho buen desempeño y evaluarlos, por lo tanto, está en la base de los esfuerzos organizacionales para lograr sus metas.

Evaluación del Impacto de la Capacitación.

Considerando que la Evaluación de Desempeño representa una herramienta, entre otras, que contribuye a la Detección de Necesidades de Capacitación, es clave medir el impacto de las actividades de formación en el desempeño de las personas en su puesto de trabajo.

Para conceptualizar, cuando hablamos de Evaluación de la Capacitación nos referimos al proceso que tiene como finalidad determinar en qué medida se han logrado los objetivos establecidos.

Stufflebean (1987) considera la evaluación como: “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados”.

Es importante resaltar la relevancia de la evaluación en el proceso de capacitación. A través de este proceso, se pueden identificar las necesidades individuales y organizacionales, verificar el aprendizaje, mejorar la acción de formación, justificar dicha acción, valorar las ventajas que aporta la capacitación a la organización y, en caso de ser necesario, reajustar los planes de capacitación.

Otro elemento importante a tener en cuenta es la evaluación de los factores que intervienen en el proceso de capacitación. Es necesario centrarse en el contexto general, los ingredientes (instructor, objetivos, contenido, métodos, técnicas), el proceso de formación, el contexto de la formación, los resultados (aprendizaje), los efectos (el desempeño individual) y el impacto (aptitudes, actitudes, desempeño organizacional e influencia social de la organización).

Y, por último, el elemento clave: cómo evaluar.

La evaluación de la capacitación no es sencilla, ni directa, ya que a veces es difícil de medir el grado en que se han adquirido conocimientos o se han modificado comportamientos o desarrollado determinada habilidad o destreza. Por ello, podemos ver al diagnóstico y la evaluación de la capacitación como un proceso mediante el cual se recopila y analiza información acerca de la actividad de capacitación y su uso, con el fin de determinar las realizaciones, la relevancia, la efectividad y el impacto de esa actividad que puede realizarse antes (lo cual permite medir los efectos esperados) y después (momento en que se podrá medir los efectos producidos).

De esta manera, son de gran utilidad las interrogantes que conciernen a ¿por qué se hace el análisis?, ¿qué información se necesita? y ¿dónde se encuentra ubicada, dentro y fuera de la organización?, ¿qué programas deben evaluarse? y los efectos que serán considerados.

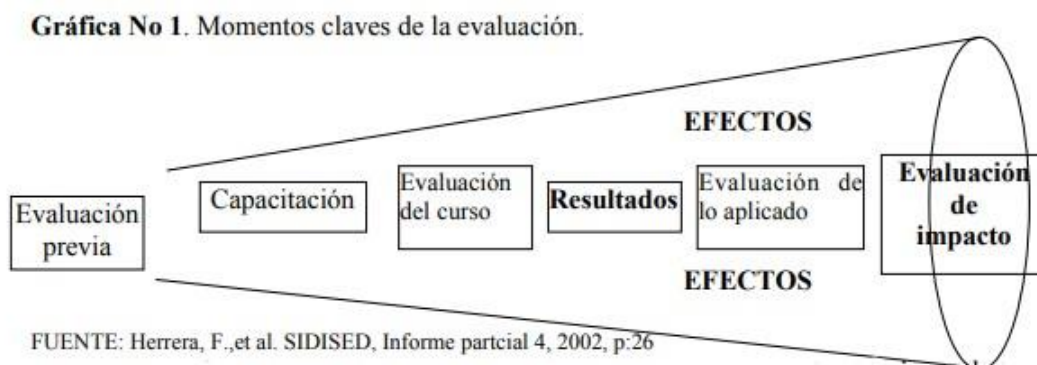
La particularidad de la evaluación de corregir y sancionar ha quedado obsoleta, teniendo en cuenta que esta debe verse como un aprendizaje colectivo de la organización a partir de las experiencias, de los éxitos y fracasos de las políticas, planes y programas de Capacitación.

Por ello, es que en los análisis se debe partir de la cultura organizacional y específicamente lo relacionado con la capacitación, es decir contemplar la calidad esperada de los resultados, estimar los costos que tendrá, analizar la contribución a la sostenibilidad de la organización y potenciar el reconocimiento externo.

Debido a esto podemos concluir que la evaluación permite medir a lo largo de todo el proceso los resultados y los efectos que en su conjunto son el impacto, como consecuencia de la capacitación.

De esta manera resulta menos complejo establecer la brecha que existe entre la evaluación previa y la evaluación de lo aplicado, para determinar los efectos duraderos y la influencia de la capacitación en las transformaciones que se operan en el individuo, la organización y la sociedad.

A continuación, en el siguiente gráfico se puede observar cómo se toman momentos previos como referentes: los resultados y los efectos.



Podemos decir que el efecto de la Capacitación se concibe como el grado en que se modifica el comportamiento del individuo y el desarrollo de determinadas destrezas y habilidades que puede aplicar en su situación laboral.

Así mismo, la evaluación del efecto se convierte en una tarea difícil si tenemos en cuenta que depende de dos factores: la capacitación y el medio en que se desenvuelven, a saber; la

organización; en la que los dispositivos encargados de la capacitación, por múltiples razones, no establecen de antemano adecuadamente los objetivos de esta y los efectos esperados, de manera que no cuentan con un referente formalizado que les permita controlarlos debidamente.

VI. Hipótesis

La Capacitación mejora el Desempeño de las personas que ocupan posiciones como Mandos Medios.

Señalamiento de Variables de la Hipótesis

Variable Independiente: Capacitación

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Unidad de observación: Personas que ocupan posiciones de Mandos Medios de una empresa alimenticia de la ciudad de Rafaela.

VII. Presentación de la empresa estudio de caso: Rafaela Alimentos.

En este capítulo presentaremos el grupo y la empresa en la que se va a desarrollar el estudio de caso.

Breve historia de la empresa

Todo comienza en Tonzanico, una localidad ubicada en la región del Mandello del Lario, en la provincia de Lombardía, Italia.

Allá por el año 1910 Don Luis Fasoli parte rumbo a la Argentina, para empezar a construir, sin saberlo aún, una empresa con la trayectoria que hoy tiene Frigorífico Rafaela Alimentos, fuente de trabajo de muchas familias de la región, y referente de todos aquellos de buen paladar.

Con sus recién cumplidos 19 años, y acompañado por su hermano Bautista, se instaló primeramente en Buenos Aires, donde tomó empleo como lavador de botellas en la firma Pini y Balbiani.

Al tiempo, ambos se trasladaron a Rafaela, donde Don Luis comenzó a familiarizarse con lo que sería su trabajo principal: la elaboración artesanal de chacinados. Don Luis y Don Bautista eran conocedores del oficio ya que lo habían aprendido de su abuelo y de su padre.

Ya en 1915, en la ciudad de Rafaela, este visionario inmigrante italiano sentó las bases para lo que se constituiría en un establecimiento industrial líder en su sector.

En aquel entonces, cuando la fábrica era un establecimiento muy pequeño, tuvieron que vivir situaciones muy difíciles al tener que competir con establecimientos de renombre internacional, que fueron neutralizados ofreciendo alta calidad en los productos ofrecidos. En esta época, los productos se comercializaban con la marca LARIO.

En 1920 se mecaniza el establecimiento, y en 1923 ya proporcionaba trabajo a 200 personas.

Con la calidad como premisa base, se comenzó a producir en forma prácticamente artesanal, afirmándose paulatinamente en las preferencias de los consumidores.

Como consecuencia de esto se necesitó ampliar las instalaciones, aumentar la producción y la mano de obra, lo que generó que en 1935 la fábrica brinde empleo a más de 500 personas, siendo en ese entonces alrededor de 23.000 la cantidad de habitantes en la ciudad.

Un año muy importante para la empresa fue 1944 debido a la construcción del actual edificio. Este hecho permitió concretar el paso más decisivo y fundamental de la empresa, con miras a tener una presencia destacada en el mercado. El edificio contaba con 6 pisos y tres subsuelos, en un predio de 60.000 m² de superficie, que fueron destinados a la elaboración de chacinados.

En el mismo año comenzaron las exportaciones de carnes preparadas a Estados Unidos, aprovechando las oportunidades de exportación de alimentos que exigía la Segunda Guerra Mundial.

Ya en 1952 nace el frigorífico Rafaela como sociedad anónima. A medida que transcurrieron los años se fue dotando a la planta de los adelantos tecnológicos necesarios para obtener mayor productividad, pero sin alterar aquella premisa que distinguió a la empresa desde sus comienzos: la calidad de los productos.

Don Luis Fasoli falleció el 1° de octubre de 1956. Fue un trabajador incansable, que no tenía, ni sustentaba otro fin más que el de ser útil a sus semejantes. Dejó un emporio de trabajo, como expresión de lo que puede alcanzar un hombre de bien, inspirado y con voluntad tesonera.

Su muerte no significó ni la paralización, ni el retraimiento de la empresa. Por el contrario, sangre nueva en las viejas arterias de la fábrica logró impulsar, aún más, las metas de la empresa.

En 1997, el Frigorífico Rafaela adquiere una planta de producción con capacidad y autorización para exportar a mercados externos en cortes cárnicos fríos y congelados, carne cocida congelada y corte fino tipo Hilton. Esta nueva planta, ubicada en la localidad de Casilda, al sur de la provincia de Santa Fe, cuenta con un predio de 19.000 m² de superficie cubierta y está equipada con la más alta tecnología. Los productos elaborados allí se comercializan con la marca Rafaela.

En 1999, la empresa cambia su denominación a Rafaela Alimentos S.A. El importante y sostenido crecimiento desarrollado por la empresa hasta el momento, se vio afectado en 2001 por las dificultades económicas que atravesó el país, lo que obstruyó su normal funcionamiento.

Pese a las adversidades, el directorio de Rafaela Alimentos S.A. no declinó su propósito de posicionar la marca dentro de las más reconocidas del mercado, y junto a sus trabajadores, redoblaron los esfuerzos y se asumió el compromiso de hacer realidad el objetivo propuesto.

En la actualidad

Es una industria frigorífica, con más de 100 años de trayectoria en Argentina, dedicada a la *elaboración de fiambres y embutidos*, y a la comercialización de *carnes enfriadas y congeladas* para el mercado interno.

En su Casa Central, ubicada en la ciudad de Rafaela (provincia de Santa Fe), se dedican a la faena porcina y elaboración de embutidos, pura y exclusivamente para el mercado interno.

Además, a la comercialización de carnes vacunas y porcinas congeladas, enfriadas y envasadas al vacío para dicho mercado. En esta planta son 800 trabajadores y 47 distribuidos en el país, entre repositorios y vendedores. (*)

En la planta ubicada en la ciudad de Casilda (provincia de Santa Fe), se abocan a la exportación de carnes con Cuota Hilton, y cuota no Hilton, y carnes congeladas. Y en la planta de Correa, a 30 km, adquirida en el año 2018, se dedican al enfriado y congelado de carne vacuna. En ambas plantas son 541 trabajadores. (*)

De las dos plantas de faena y despostada, una de cabezas vacunas y otra de cabezas de cerdos, se obtienen las materias primas para la elaboración de chacinados, carnes de consumo y exportación.

Cuentan con criaderos de cerdos con los que abastecen el 15% de la materia prima utilizada para la elaboración de fiambres. Además, tanto en Rafaela como en Casilda, existen carnicerías de venta directa de sus productos.

(*) datos de acuerdo con marzo de 2021.

Misión, visión y valores corporativos

Las funciones y responsabilidades de los diferentes puestos emanan de la alta dirección y de sus políticas estratégicas, las cuales se estructuran en función de la misión, la visión y valores corporativos. Rafaela Alimentos S.A. lo define de la siguiente manera:

Misión: “Somos una empresa familiar con más de 100 años de tradición en el mercado, que elabora, comercializa y distribuye alimentos de calidad. Orientados al servicio del cliente basado en el aporte de nuestro Capital Humano”.

Visión: “Ser una empresa líder en la industria alimenticia Argentina asumiendo el compromiso de innovación permanente, reconocidos por nuestra calidad humana y focalizados en la sustentabilidad del negocio”.

Valores Corporativos:

- Integridad

- Pasión y dedicación
- Innovación
- Adaptación al cambio
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Actitud de servicio

Objetivos estratégicos:

- Incrementar de forma sostenida la rentabilidad del negocio
- Ampliar las oportunidades de crecimiento y desarrollo de nuevos negocios
- Disponer de tecnologías y sistemas de gestión modernos y eficientes. Contar con los Recursos Humanos idóneos para cada puesto de trabajo que lideren y acompañen el desarrollo del negocio
- Promover una cultura de servicio al cliente

Política de calidad

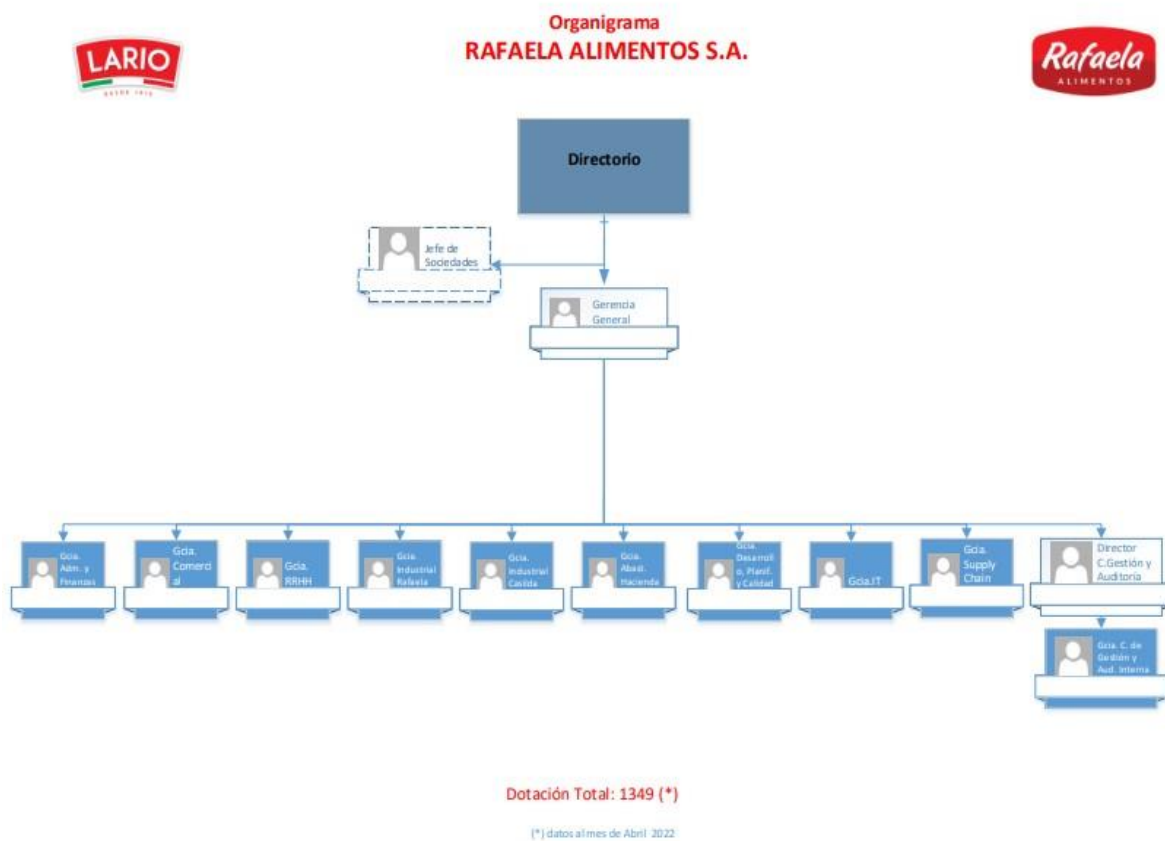
La Dirección de Rafaela Alimentos S.A. se compromete a:

- Atender los intereses de sus clientes logrando satisfacer los requisitos de productos, asegurando su inocuidad, legalidad y autenticidad para brindar un servicio de calidad.
- Desarrollar el liderazgo de sus Recursos Humanos, buscando fortalecer el conocimiento mediante la implementación de programas de entrenamiento, capacitaciones, y oportunidades de desarrollo internas.
- Resguardar el medioambiente, la seguridad, higiene y salud ocupacional garantizando una gestión preventiva en cada uno de los aspectos mencionados y cumpliendo con las exigencias legales vigentes.
- Abordar los riesgos y oportunidades de la compañía para la definición de objetivos que promuevan la mejora continua, suministrando los recursos necesarios para su cumplimiento.
- Considerar las necesidades y expectativas de todos los actores involucrados en la cadena de valor que la empresa forma parte, buscando relaciones mutuamente

beneficiosas.

Esta política se revisa periódicamente y se comunica a todo el personal y partes interesadas de la empresa asegurando su comprensión.

Presentación del Organigrama brindado por la empresa:



VIII. Marco metodológico

En este marco el presente estudio propone llevar adelante una estrategia de combinación de métodos, donde la principal orientación es cualitativa pero la misma se complementa con métodos y resultados que la tradición ubicaría en la orientación cuantitativa. De esta manera se pretende realizar una adecuada combinación metodológica con el fin de fortalecer y compensar los resultados obtenidos.

En palabras de Yin (1994), uno de los principales autores en la investigación con estudio de casos, señala que un estudio de caso sería “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo en su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes”.

Siguiendo al mismo autor, el estudio de caso permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente.

Los estudios de caso, en tanto estrategia de investigación, pueden adoptar distintos tipos de diseño. De acuerdo con Yin (1994) una primera definición es si se va a tratar de un estudio de caso único o de casos múltiples. Esto refiere a si la unidad de análisis se corresponde con el caso propiamente dicho, o si por el contrario contiene más de un caso. En segunda instancia, el autor distingue entre el estudio de caso holístico y el integrado (sea este de caso único o de casos múltiples).

Siguiendo estas consideraciones, se tomó la decisión de trabajar con un estudio de caso único de tipo holístico, ya que el mismo examina la naturaleza global del fenómeno, por ejemplo, centrándose en términos generales en el estudio de una organización en su conjunto.

La investigación se encuentra circunscripta espacialmente a una empresa del sector alimenticio de la ciudad de Rafaela, más específicamente se trata de un frigorífico. Temporalmente la investigación se recorta entre el período 2020-2022. El universo está constituido por todas las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios que conforman la empresa y la unidad de análisis cada uno de los empleados.

Se estableció una estrategia predominante cualitativa de abordaje (Vasilachis de Gialdino, 1992) aunque se utilizarán herramientas y técnicas (entrevistas semiestructuradas) vinculadas

tanto a esta estrategia como a las vinculadas con las cuantitativas (encuestas/cuestionarios), y es a partir de su articulación que se permite establecer la relación entre las prácticas y los significados que le otorgan los actores a las mismas.

Como fuentes de información utilizaremos datos primarios y secundarios, dependiendo ello de los objetivos específicos que se intentan alcanzar. En cuanto a los datos con fuentes primarias se utilizará la recolección de información por medio de entrevistas semi estructuradas a informantes clave de la empresa (como directores o gerentes) y encuestas utilizando como herramienta cuestionario donde se contará con la participación de 14 personas que ocupan posiciones de Mandos Medios. En tanto a las fuentes secundarias que aportarán a la investigación se encuentran constituidas por los sitios web de la empresa, documentación sobre las capacitaciones y las evaluaciones de desempeño que nos brindará la misma.

Para el análisis de los datos obtenidos se recurrirá básicamente al procedimiento de inducción analítica. A partir de este procedimiento se realiza simultáneamente recolección y análisis a fin de formular categorías que contengan una formulación conceptual de los fenómenos bajo estudio. Este proceso de recolección y análisis se detiene cuando se alcanza un estado de saturación teórica, es decir cuando cada nueva unidad de análisis ya no aporta información nueva.

En relación al análisis de las entrevistas y cuestionarios se construirá una matriz de datos cualitativos que permitirán identificar cada uno de los temas trazados en nuestro marco teórico. Nos interesará destacar los diferentes programas de Capacitación que operan en la empresa e indagar sobre las evaluaciones de desempeño que se realizan a las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios. Dicho análisis, se realizará mediante una codificación en una matriz de datos en el programa Excel.

IX. Análisis e interpretación de resultados

En este capítulo haremos un análisis de los resultados obtenidos mediante las entrevistas que realizamos con el área de Recursos Humanos y el cuestionario que se efectuó a las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios.

Factores de Éxito

Mediante las entrevistas que realizamos con el área de Recursos Humanos pudimos identificar que los factores de éxito de la empresa se basan en: la profesionalización, el desarrollo, la marca de producto, el crecimiento y la apuesta al mercado, captando nuevos clientes dentro y fuera del país.

Otra apuesta que se está trabajando mucho en la actualidad, específicamente en el área de Recursos Humanos es la implementación de las encuestas de clima focalizándose en la línea Greace Place to Work.

Dentro de este marco cabe resaltar que se han producido cambios en la estructura de puestos, de hecho, durante el año 2022 se modificó la estructura de marketing integrando más profesionales y un gerente. También se jubilaron personas del área comercial por lo que se tuvo que reemplazar esas jubilaciones incorporando nuevos profesionales.

Cabe considerar por otra parte, que en la actualidad la compañía cuenta con aproximadamente 1360 empleados entre ambas plantas (Rafaela, Casilda). En la planta de Rafaela son aproximadamente 800 empleados, aunque tienen incorporado personal de agencias, de consultores de empresas que rondan entre 30/35 personas, las cuales no se encuentran dentro de esta nómina, es decir, son externas.

También algo muy importante a destacar es que en la planta de Rafaela cuentan con una totalidad de 38 personas que ocupan posiciones de Mandos Medios, de las cuales se nos ha permitido tomar una muestra para encuestar mediante Formulario de Google.

Ahora bien, en cuanto a la modalidad de trabajo nos comentaban que en los puestos operativos es 100% presencial, pero para los puestos administrativos actualmente están trabajando con las dos modalidades, si bien la mayoría es presencial, no se descarta la posibilidad de brindar horarios flexibles o realizar home office, esto siempre y cuando el trabajo lo permita. En concreto no tienen una política definida sobre esta temática, pero la están implementando.

Detección de Necesidades de Capacitación

En cuanto a este tema, la respuesta que obtuvimos en una de las entrevistas con el área de Recursos Humanos fue la siguiente:

“Las herramientas de Detección de Necesidades de Capacitación que aplicamos son: entrevistas, encuestas, encuestas de clima... A principios de año realizamos un relevamiento con cada gerencia, es decir, nos sentamos y conversamos con cada gerente o jefes de área y consultamos cuáles son las necesidades específicas del sector, de sus equipos de trabajo, qué es lo que se necesita mejorar.

En referencia a las encuestas de clima, estamos trabajando con un proveedor que es Great Place to Works, no directamente con ellos, pero sí con una persona que trabaja para ellos y vamos hacia ese camino”

Según lo que nos mencionaba la colaboradora, en esas encuestas de clima surgieron muchas cuestiones a trabajar, principalmente lo que son competencias blandas, lo cual vendría a ser como insumo/materia prima de capacitación. Además, cuentan con planillas de polivalencia y acá nos detenemos a explicar brevemente qué son estas planillas.

En Recursos Humanos, la matriz de polivalencia es una herramienta que tiene como fin medir, evaluar y tomar decisiones relacionadas con la versatilidad de un equipo. Mediante ella se analiza cómo se desenvuelve cada trabajador en diferentes labores. Para ello se consideran los conocimientos y las habilidades blandas de los empleados con una Evaluación del Desempeño.

Con la obtención de estos resultados se conforma la matriz de polivalencia, donde se muestra una relación entre los requisitos para un puesto de trabajo y las capacidades de un grupo de empleados.

De esta manera se conoce cuáles de ellos estarían preparados a la hora de cubrir otro puesto ajeno al suyo y quiénes necesitan formación específica. Por ejemplo, en la empresa estudio de caso las utilizan más para los puestos operativos.

En palabras de una de las colaboradoras: *“Partiendo de un sector específico tenemos cuáles son los puestos de este sector, qué personas ocupan estos puestos y el grado de idoneidad de cada uno de ellos, entonces a esta idoneidad la clasificamos con una puntuación del 1 al 4. Hay trabajadores que tienen como calificación 1, es decir, que son nuevos en esta idoneidad.*

Tal es así, que surge la necesidad de capacitar y por ende la utilizamos también como información para detectar”.

En cuanto a las temáticas de capacitación, desde el área de Recursos Humanos mencionaron que actualmente la empresa dirige sus acciones a la formación de sus Mandos Medios, específicamente en lo que son competencias blandas, lo que hace unos años atrás no se hacía. Todos los años se realiza un Plan de Capacitación; y los temas que principalmente se solicitan son temas técnicos específicos de cada área, competencias técnicas de los sectores, por ejemplo, en mantenimiento: necesidad de capacitar soldadores; en el equipo comercial: necesidad de capacitar en ventas.

A su vez, se realizan capacitaciones generales. Es decir, que son compartidas entre los diferentes sectores, por ejemplo, capacitaciones en Excel o en Inglés, también existe la necesidad de capacitar en competencias blandas, todo lo que tiene que ver con liderazgo, comunicación, trabajo en equipo; sobre todo para los Mandos Medios.

Actualmente la empresa lleva el registro de estas capacitaciones, manualmente, en Excel, pero están migrando hacia un sistema llamado “Horus” que abarca a todas las áreas de la empresa, donde allí se registran indicadores de producción, diferentes tipos de registros de información y en una etapa de la implementación de ese sistema, se incluirá todas lo relacionado a (las tareas) de RRHH, desde la etapa de Selección y todo lo que tiene que ver con Capacitación. En ese momento, la información va a estar digitalizada por lo que será mucho más ágil, más rápida y sencilla de administrar.

De todas maneras, la colaboradora nos comentaba que todos los años se presenta un informe al directorio y a las gerencias sobre los registros que se llevan de las capacitaciones, donde indican si son internas, externas, obligatorias, complementarias, presenciales, virtuales o mixtas, si tienen costo o no y las temáticas que se van a tratar.

En cuanto al porcentaje de cumplimiento del PAC (Plan Anual de Capacitación) aluden a que hay capacitaciones que son obligatorias porque las solicitan desde las auditorías que tienen, ya sean éstas nacionales como Carrefour, Burger King o diferentes supermercados que les compran. Éstos les exigen capacitaciones en buenas prácticas de manejo de manufactura, entonces todos los años si o si tienen que presentar un plan de lo que se registró ese año en base a esa temática.

Por ejemplo, en este año (2023) hay un proyecto que es la exportación de carne koller (en la planta de Casilda) donde se va a exportar un tipo de carne que hoy en día todavía no se produce, tiene una forma de producir muy específica y para ello, los mercados que les habilitarán esa compra tienen ciertas condiciones y exigencias. Una de ellas son las capacitaciones en diversas temáticas, por lo cual son obligatorias.

Por ejemplo, deben cumplir con capacitaciones de Higiene y Seguridad que, si bien hay algunas que son planteadas internamente, también existen otras que se exigen de parte de la ART, por lo cual son obligatorias y deben cumplirse al 100%. Pero las programaciones internas, es decir, objetivos propios de la compañía puede suceder que no se cumpla en su totalidad porque muchas veces ocurre que hay programas empezados que estaban planificados para un cierto año y no llegan a cumplirse, entonces se reprograman para retomar al siguiente año.

Lo más habitual son los programas que son más diversos, más generales, como por ejemplo la capacitación en idiomas, donde se registra un porcentaje bastante alto de ausencias.

De todas maneras, desde el área (RRHH) se tiene en cuenta que la demanda se deriva desde la Dirección, ya que requiere que se formen en idiomas las personas que ocupan puestos gerenciales y Mandos Medios y es un objetivo que se tiene que cumplir.

En cuanto a la implementación del proceso de Gestión del Desempeño, se menciona que para los niveles operativos tienen un formato de planilla de Evaluación del Desempeño que la ejecutan en los primeros meses. La evaluación de ingreso, se realiza a los tres meses y puede que se proceda con una posterior, por ejemplo, los empleados que ingresan por sistema de contratación eventual y que posiblemente quieran contratar con un contrato por tiempo indeterminado.

En cambio, para Jefes y Gerentes se trabaja por objetivos que plantean siempre en conjunto con la Dirección y se evalúan a fin de año si se cumplieron y qué grado de porcentaje.

Para el resto del personal, no tienen un sistema formal porque sería algo un poco imposible, es decir, no lo están aplicando hoy en día, pero el desempeño se mide todo el tiempo, “informal” para llamarlo de alguna manera.

En concreto, no tienen un proceso documentado, organizado excepto para los operativos (solo al principio) como mencionamos anteriormente. En ese grupo de operativos, lo que se mide es

el cumplimiento de tareas, actitudes, asistencias, nivel de compromiso, nivel de idoneidad frente a la tarea que desarrolla; y quién evalúa es el supervisor directo del área, siempre con el aval del gerente de RRHH.

Se considera que los resultados de las evaluaciones de desempeño son una herramienta de Detección de Necesidades de Capacitación.

En referencia al impacto que tienen los programas de Capacitación en el Desempeño Laboral de las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios, podemos expresar que se reconoce que existe un alto impacto, debido a que con las capacitaciones lo que se busca es mejorar los resultados de la empresa.

Por ejemplo, han tenido sectores críticos en los que notaron alta rotación de personal, por lo que se realizó un relevamiento y se entrevistó a los empleados.

Se pudo detectar que había problemas de comunicación en el liderazgo de equipos; los supervisores inmediatos no se ajustaban tanto a la cultura de la empresa y a los equipos en sí, por lo que se tuvo que implementar varias acciones y una de ella fue la capacitación a los Mandos Medios, específicamente se trabajó sobre competencias de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y confianza lo que paulatinamente fue cambiando y mejorando.

Además donde se identificó un impacto mayor fue en los equipos comerciales porque tienen un número importante de vendedores a los que llaman “antiguos vendedores”, que van con el anotador, toman nota de qué es lo que necesitan los clientes y se van, entonces no hay un análisis de la venta, una planificación, por más que desde la empresa se les otorgue una planilla de datos no la analizan, por lo tanto se realizó una capacitación bien técnica en el uso de ese sistema donde se registraban datos y así es como los resultados fueron cambiando.

Otro ejemplo que nos comentaban es el del sector de Producción, precisamente en despostada donde tuvieron que introducir un despostado, es decir un capacitador externo que fue trabajando sobre cada uno, a la par, sobre los puestos y fue mejorando técnicas manuales en el desposte de carne de cerdo. Esa capacitación impactó en reducir accidentes y en incrementar el número de despostada en una jornada.

Se puede concluir que el impacto que tienen las capacitaciones en los Mandos Medios es positivo, ya que bajó el porcentaje de rotación de personal, se mejoró el liderazgo y la

comunicación. Por lo tanto, las personas se sienten más cómodas y eligen quedarse en el puesto de trabajo.

No obstante, nos parece importante que se haga énfasis en las competencias blandas, ya que hasta el momento tenían más relevancia las competencias duras, las cuales se irán perdiendo paulatinamente. Es decir, vivimos en una época que se caracteriza por el cambio constante, la globalización, la revolución digital y el fácil acceso a la información lo que obliga a la sociedad a formular una nueva configuración de los empleos y las empresas buscarán en sus empleados habilidades complementarias a dicha automatización, en otras palabras, se requerirán aquellas competencias más relacionadas con las habilidades sociales y transversales a todos los puestos de trabajo, las llamadas competencias blandas.

Por consiguiente, éstas serán una ventaja competitiva para las empresas, aunque es cierto que son más difíciles de desarrollar, y de encontrarlas en el mercado laboral. Es por ello que se debe ofrecer a los futuros profesionales y trabajadores una formación en competencias blandas que garantice que las demandas laborales de las empresas estén cubiertas.

A continuación, compartimos la planilla de Evaluación de Desempeño que nos proporcionó la compañía.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre y Apellido: _____ Legajo.: _____
Puesto Ocupado: _____ Sector: _____
Supervisor que evalúa: _____
Fecha de Ingreso: _____
Fecha evaluación: ____/____/____

I – EVALUACIÓN DEL SUPERVISOR

Actitud frente a tareas encomendadas	
	Muy buena predisposición, con iniciativa y aporte de sugerencias.

	Cumple la tarea de forma correcta, sin manifestar alguna actitud fuera de lugar.
	Poca predisposición ante la asignación de tareas. Ciertas veces, desobedece órdenes impartidas por su superior.

Capacidad de Aprendizaje	
	Facilidad para adquirir nuevos aprendizajes.
	Le cuesta aprender pero se esfuerza y dedica.
	Dificultad en el aprendizaje o en la ejecución de las tareas.

Cumplimiento de sus tareas	
	Las efectúa eficientemente, teniendo en cuenta las BPM del sector y utilizando los EPP correspondientes.
	En ocasiones se lo debe corregir, o necesita supervisión.
	Suele cometer errores y/o debe llamársele la atención por incumplimientos.

Cooperación y/o conductas	
	Se relaciona muy bien con el equipo de trabajo y superiores, mostrando conductas de respeto y colaboración.
	Le cuesta relacionarse con el equipo de trabajo, pero mantiene buenas actitudes en su desempeño y hacia otros.

Observaciones:.....

Aspectos laborales

¿Cuenta con sanciones disciplinarias? SI___ NO___

¿Cuenta con llegadas tardes? SI___ NO___

Observaciones:.....

¿Considera que el colaborador evaluado debería permanecer en la empresa?

SI _____ NO _____

¿Por qué?.....

Firma Supervisor Evaluador	Firma Jefe del Área
Fecha:	Fecha:

Como hemos mencionado a principios de éste capítulo, la investigación utilizó un cuestionario de encuesta que se aplicó a las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios; el cual consta de diecisiete interrogantes que corresponden a las variables objeto de estudio. Esta encuesta fue estructurada y dicho análisis se realizó mediante una codificación en una matriz de datos en el programa Excel. Cabe recordar, por otra parte, que se nos ha permitido tomar una muestra de catorce personas para encuestar mediante Formulario de Google.

A continuación, compartiremos el cuestionario:

Puesto Ocupado
Sector

Nombre y Apellido
Nivel de Formación
Cantidad de personas a cargo
Antigüedad en la empresa
Antigüedad en el puesto
¿En qué temáticas cree que debe capacitarse personalmente?
¿En qué temáticas cree que necesita capacitarse su equipo a cargo?
¿Los últimos programas de Capacitación que se le han brindado fueron externos o internos?
¿Cuál es la duración de los programas de Capacitación? ¿Está conforme con el tiempo determinado?
¿Qué temas se tratan y qué herramientas se utilizan en dichos programas?
¿Cree que las capacitaciones resultan de utilidad?
¿Notó algún cambio posterior a la implementación de los programas de Capacitación realizados en la empresa? ¿Fueron positivos o negativos?
¿Qué indicadores de Capacitación se utilizan en su área/sector?
¿Se realizan evaluaciones de desempeño? Si su respuesta es positiva, ¿considera que le aportan información útil para los programas de Capacitación?
Algún comentario u observación que quiera dejarnos respecto a la temática

En función de lo planteado, iniciaremos nuestro análisis enumerando las respuestas que obtuvimos por cada uno de los Mandos Medios que respondieron, no dando a conocer los puestos ni los ocupantes, ya que se resguardará la confidencialidad de los datos.

Respuesta Uno:

Tiene bajo su cargo a veinte personas y a nivel personal cree que necesita capacitarse en idiomas y manejo de comunicación.

En cuanto a las temáticas que necesita capacitar su equipo a cargo, son las técnicas modernas de comercialización.

En referencia a los últimos programas de capacitación que se le han brindado, responde que fueron internos y que la duración de éstos depende del tipo de capacitación, pero se muestra conforme con el tiempo dedicado al curso de inglés y disconforme con la duración de las demás capacitaciones. Cree que son indispensables, pero no notó cambios posteriores a la implementación de dichos programas realizados en la empresa y menciona que además no se utilizan indicadores de capacitación en su área.

En lo que respecta a las evaluaciones de desempeño afirma que no se realizan en su sector.

Respuesta Dos:

En este caso quien respondió manifiesta tener a su cargo en línea directa a siete personas, pero indirecto más, por lo que podemos suponer que dentro de ésta área hay más personal pero que no responden directamente hacia él.

En lo que respecta a las temáticas de Capacitación, cree que personalmente necesita capacitarse en Mandos Medios y su equipo a cargo en formación técnica constante y continua. Menciona que los temas que se tratan en dichos programas son variados, ya que en su sector reciben capacitaciones de administración, paquete Office y técnica. Estos fueron externos y la duración de cada uno de ellos depende del tipo de programa porque hay algunas que son semanales, otras mensuales y otras se extienden a varios períodos. Cree que dichas capacitaciones son de utilidad y que hubo cambios positivos luego de su implementación.

Además, resalta que desde la Gerencia o Jefatura se consulta con los Supervisores qué es lo que necesita cada equipo y en base a esas debilidades se deciden los temas principales a trabajar.

Con respecto a la interrogante sobre las evaluaciones de desempeño, el colaborador responde lo siguiente:

“Si, se realizan evaluaciones de desempeño y claro que aportan información útil, nos permite comparar el rendimiento de cada operario para así evaluar el incremento de categorías u otros beneficios. En cuanto a los programas de capacitación nos indican si lo que fue dictado fue absorbido por la persona o siguen dudas dando vueltas”.

Y para finalizar... en referencia a la posibilidad que se les brindó de dejar algún comentario u observación, el colaborador nos mencionó lo siguiente:

“Las temáticas de los programas de capacitación son variadas dependiendo el tema que se trata, soy de la idea de que los programas se realicen en más módulos siendo estos más cortos a que sean módulos largos y pesados”.

Respuesta Tres:

Quien responde manifiesta tener bajo su cargo a dos personas.

En lo que respecta a las temáticas que cree que necesita capacitarse personalmente hace mención de normativa bancaria y comercio exterior; y en cuanto a nivel equipo a su cargo hace referencia a Excel, herramientas de control y comunicación. Los últimos programas que se le han brindado a su área fueron externos y la duración de alguno de ellos fue de una jornada y otros fueron mensuales.

La colaboradora cree que las capacitaciones siempre son útiles y que también el cambio siempre es positivo; además menciona que, si bien no se trabaja con indicadores, en el día a día con la actualización de la normativa y las evaluaciones de desempeño se puede detectar la necesidad de capacitación.

Respuesta Cuatro:

En este caso quien respondió tiene a su cargo a cuatro personas y cree que necesita capacitarse en liderazgo y en optimización de tiempo.

Menciona que los últimos programas de capacitación que se le han brindado fueron cursos cortos e internos de inglés y contabilidad; y se muestra conforme con la duración de ellos, así como también cree que resultan de utilidad y muestran cambios positivos.

Por otra parte, recibimos una respuesta negativa en cuanto a los Indicadores de Necesidad de Capacitación y la realización de evaluaciones de desempeño, ya que menciona que no se utilizan en su área.

Respuesta Cinco:

Quien responde menciona que tiene doce personas bajo su cargo.

En cuanto a las temáticas que cree que necesita capacitarse personalmente, menciona lo siguiente:

“temas relacionados a calidad como, por ejemplo: legislación vigente, HACCP y otros aplicables a trabajo en equipo, liderazgo y formación de auditores internos, análisis de no indicadores, sistemas de gestión de calidad, fraude, food defense, trabajo en equipo”.

Comenta que los últimos programas que se brindaron fueron sobre comunicación y feedback y la duración de los mismos fue de dos a cuatro encuentros externos.

Cree que las capacitaciones resultan de utilidad y son positivas, ya que luego de su implementación se pudo apreciar mejoras en la comunicación de su equipo.

En lo que respecta a las evaluaciones de desempeño, afirma que a la actualidad no se realizan en su área y sobre los Indicadores de Necesidad de Capacitación menciona lo siguiente:

“No conformes surgidos en auditorías (externas e internas), actualizaciones de procesos, tecnológicas, actualizaciones por nuevas metodologías de trabajo”.

Respuesta Seis:

La colaboradora menciona que solamente tiene a una persona bajo su cargo y cree que necesitan capacitarse en productividad y profundizar en herramientas informáticas.

Manifiesta estar conforme con los programas que brindan internamente en la empresa y notó cambios positivos luego de su implementación, aunque no se utilicen Indicadores de Necesidad de Capacitación en su área y no se realicen evaluaciones de desempeño.

Respuesta Siete:

En este caso quien respondió tiene un gran número de personas bajo su cargo, más precisamente a cuarenta y ocho operarios.

Personalmente cree que sería bueno seguir sumando conocimientos en cuanto a la gestión de equipos de trabajo, pero considera importante incorporar aspectos estratégicos a sus capacitaciones, ya sea relacionado a lo netamente productivo como así también a las habilidades blandas. A continuación, resaltamos una de sus frases textuales:

“tenemos un rol que podría considerarse estratégico, pero no se habla mucho respecto a ese tema”.

En cuanto a las temáticas que cree que su equipo a cargo debería capacitarse responde lo siguiente:

“Mi equipo de trabajo, hablando de supervisores, considero que debería ser capacitado en la misma línea explicada en la pregunta anterior. Cuestiones estratégicas, de habilidades blandas, manejo de conflictos, entre otras temáticas. En lo que respecta a los supervisores de mi equipo, ambos han aprovechado diversas capacitaciones que brindó y brinda la empresa como por ejemplo Excel (en todos sus niveles), inglés, etc.”

Y para finalizar con dicho colaborador, en la opción que se les brindó en el cuestionario para que puedan hacer algún comentario u observación, indica que:

“Seguiría capacitando con periodicidad a los Mandos Medios para lograr una forma de analizar y gestionar lo más parecida posible en los distintos sectores, y que coincidan obviamente con lo que la empresa pretende. Más allá de que no todos tenemos la misma formación académica, es bueno que haya cuestiones estratégicas y de gestión similares en cada uno de los que ocupamos Mandos Medios”.

Respuesta Ocho:

En este caso quien respondió cuenta con una cantidad de once personas bajo su cargo.

En lo que respecta a las temáticas que cree que necesita capacitarse personalmente, responde que está averiguando sobre un máster en operaciones para poder realizarlo cuando haya ordenado la planta de Casilda y el Odoo¹ comercial esté operativo.

Por otra parte, cree que su equipo a cargo debería capacitarse en comunicación interpersonal e indica que las capacitaciones que se le han brindado internamente fueron de higiene y seguridad; y aquellas que fueron externas son las de convención de ventas. La duración de éstas fue cambiando, pero no es una variable que le genere o quite valor porque le resultan de utilidad.

En respecto a la interrogante de si ha notado cambios positivos luego de la implementación de dichos programas, apunta lo siguiente:

“el tema es que lo que uno aprende, queda en el haber, y en algún momento usamos la caja de herramientas que cada uno tiene.... y seguramente ahí está alguna que tomamos de las capacitaciones”.

Además, señala que en su sector no se utilizan Indicadores de Necesidad de Capacitación, pero cuando sucede algo puntual del equipo de trabajo que se pueda mejorar, tratan de enfocarse en ello para poder resolverlo eficazmente.

Por último, afirma que si se realizan evaluaciones de desempeño en su área.

Respuesta Nueve:

En este caso quien respondió menciona tener bajo su cargo a dos personas.

Personalmente cree que debería capacitarse en programación y en cuanto a su equipo manifiesta que necesitan formarse en análisis de datos y business intelligence.

Además, indica estar conforme con la duración de dichos programas que se brindaron internamente y con las temáticas que se trataron, ya que notó cambios positivos luego de su implementación ejemplificando con la mejora de utilización de Excel.

¹ Odoo es un software de ERP integrado con características y servicios comerciales, desarrollada por la empresa belga Odoo S.A.

Con respecto a las evaluaciones de desempeño considera que deberían ser relevantes para definir de una manera más personalizada las capacitaciones de las personas.

Respuesta Diez:

Quién respondió tiene bajo su cargo a cuatro personas.

Personalmente cree que debe capacitarse en liderazgo, gestión de equipos, relaciones interpersonales, Excel e inglés; y en cuanto a su equipo a cargo en actualización de normativa vigente, riesgo eléctrico, riesgo químico y riesgo biológico.

Con respecto a los programas que se brindaron fueron internos en materia de higiene y seguridad con una duración de seis meses, donde la temática principal era la ergonomía.

Manifiesta ver cambios positivos luego de la implementación e indica que los Indicadores de Necesidad de Capacitación surgen a partir de dicha diplomatura en ergonomía donde resaltan antecedentes de lesiones o fatigas músculo esqueléticas. Además, comenta que como responsable del sector realiza las evaluaciones de desempeño sobre los colaboradores de su área.

Respuesta Once:

En este caso quien respondió tiene bajo su cargo a ciento sesenta y cinco operarios.

Cree que necesita capacitarse en informática y manejo de conflictos. Además, comenta que el último programa que se brindó fue externo, donde se trabajó sobre liderazgo y manejo de conflicto con una duración de dieciséis horas dividido en dos bloques. A su criterio fue muy extenso, pero cree que resultó de utilidad porque notó cambios positivos y considera importante que se realicen las evaluaciones de desempeño.

Respuesta Doce:

Quien respondió manifiesta tener bajo su cargo a seis personas.

Con respecto a las temáticas que su equipo debería capacitarse indica: liquidación de sueldos y jornales, descripciones de puesto y evaluaciones de desempeño.

Manifiesta estar conforme con la duración de los programas que se le han brindado tanto internos como externos y notó cambios totalmente positivos. En cuanto a los Indicadores de

Necesidad de Capacitación que se utilizan en su área son aquellos que surgen a través del diálogo en las reuniones mensuales y las situaciones que requieren corrección o ajuste, por otra parte, comenta que las evaluaciones de desempeño siempre son esenciales para potenciar los equipos y generar altos desempeños.

Respuesta Trece:

En este caso quien respondió tiene a cargo una sola persona.

En respecto a las temáticas que cree que necesitan capacitarse refiere a liderazgo, conducción de equipos, herramientas de gestión, Excel e inglés.

Indica estar conforme con la duración de dichos programas y le parecen muy útiles ya que nota cambios positivos; alude que los indicadores que se utilizan en su área surgen a través de encuestas, reuniones y conversaciones y destaca que es fundamental capacitar continuamente.

Respuesta Catorce:

En este caso quien respondió cuenta con una cantidad de ciento setenta personas a su cargo.

En lo que respecta a los programas de capacitación señala que algunas veces le resultan de utilidad y otras no porque el contexto de la organización no acompaña para aplicarlas, pero no obstante nota que hay interés por mejorar.

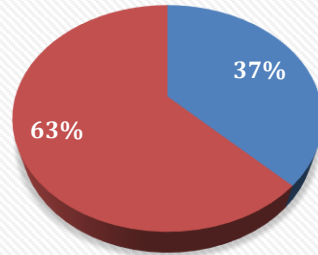
Algunos de los programas fueron externos con una duración de encuentros semanales de cinco horas y otros llegaron a durar seis meses, donde se trataban temas de liderazgo y trabajo en equipo, también menciona que en su área no trabajan con Indicadores de Necesidad de Capacitación, ni le dan un seguimiento... por lo que se está planteando implementar las evaluaciones de desempeño.

Interpretación de resultados mediante gráficos

En base a las respuestas que obtuvimos de los colaboradores pudimos establecer un análisis mediante gráficos donde se exhibirán los resultados.

Gráfico 1.

¿En qué temáticas cree que necesita capacitarse personalmente?



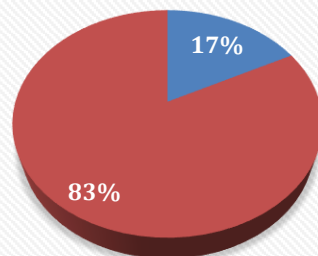
■ Habilidades blandas ■ Habilidades técnicas

Se puede notar que la mayoría cree que es necesario capacitarse en habilidades técnicas. Las más nombradas fueron: Excel, idiomas, programación, informática y productividad.

Por otra parte, en cuanto a las habilidades blandas se mencionaron las siguientes: liderazgo, conducción de equipos, negociación y comunicación.

Gráfico 2.

¿En qué temáticas cree que necesita capacitarse su equipo a cargo?

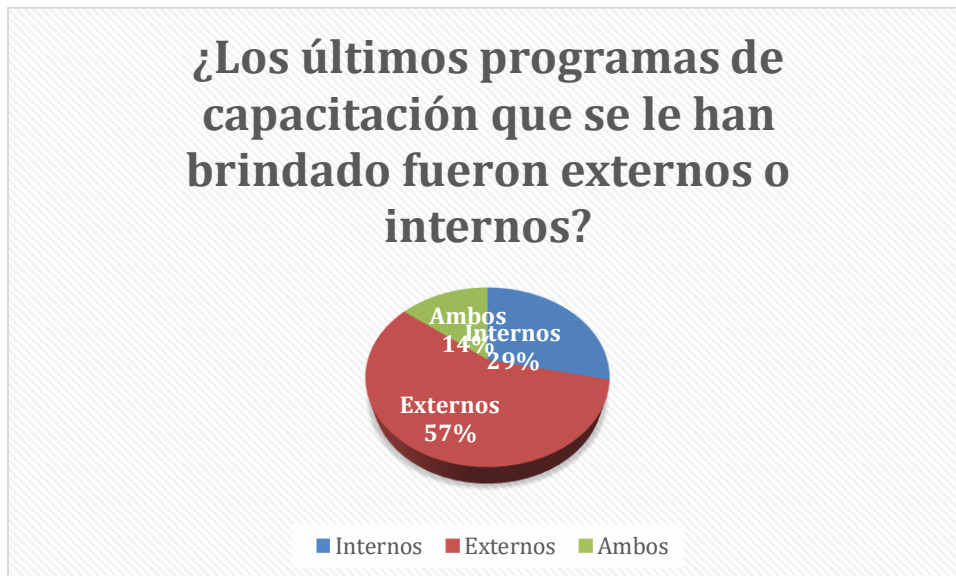


■ Habilidades blandas ■ Habilidades técnicas

Se puede observar que los colaboradores siguen la misma línea que la respuesta anterior, ya que también creen que su equipo a cargo debería capacitarse más en habilidades técnicas que blandas, de las cuales se nombraron las siguientes: liquidación de sueldos, riesgo eléctrico,

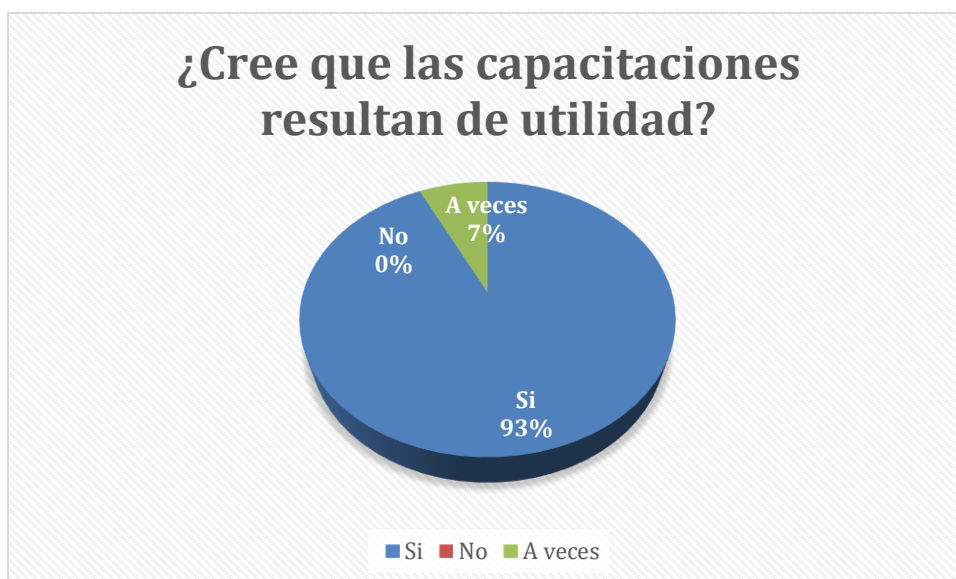
riesgo químico, riesgo biológico, normativa bancaria y comercio, auditoría interna, indicadores de gestión, evaluaciones de desempeño, análisis de datos, informática, Excel e inglés.

Gráfico 3.



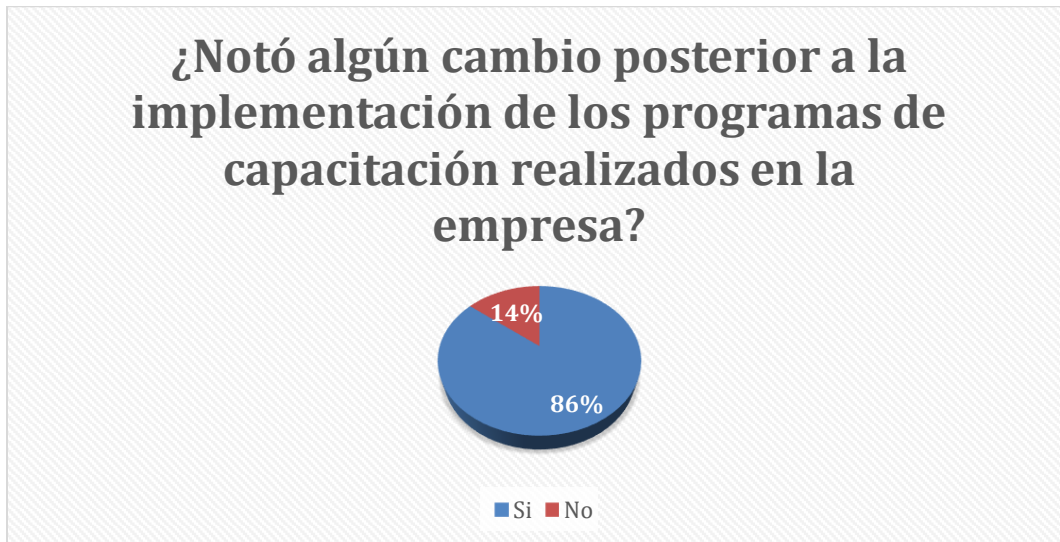
La mayoría coincide con que los últimos programas de capacitación que ha brindado la empresa fueron externos.

Gráfico 4.



Se puede observar que la mayoría (93%) coincide en que las capacitaciones resultan de utilidad, aunque un 7% de los colaboradores cree que a veces resultan útiles.

Gráfico 5.



En este caso, el 86% de los colaboradores notó algún cambio posterior a la implementación de los programas de capacitación, siendo un 14% de ellos no lo consideran.

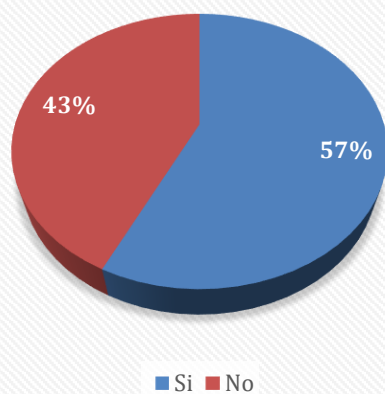
Gráfico 6.



Siguiendo a lo dicho anteriormente en el gráfico 5, el 86% dice notar cambios positivos y el 14% restante manifiesta no haber notado cambios.

Gráfico 7.

¿Se realizan evaluaciones de desempeño?



Por último, se les ha consultado sobre las evaluaciones de desempeño y cómo podemos observar el 57% de los colaboradores manifiesta que, si se realizan las mismas en su área o sector, siendo un 43% que manifiesta lo contrario.

X. Conclusiones

En este estudio de caso se propuso como objetivo general analizar el impacto que tiene la capacitación sobre el desempeño laboral de las personas que ocupan posiciones como Mandos Medios considerando los factores de éxito de la empresa industrial situada en la ciudad de Rafaela. Asimismo, se propusieron los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los factores de éxito de la empresa que impactan en su estrategia.
- Determinar cómo los programas de capacitación se relacionan con el desempeño laboral de las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios.
- Explorar la experiencia obtenida de las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios acerca de los programas de capacitación.

De acuerdo al análisis realizado en la empresa objeto de estudio, se ha podido constatar que las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios tienen una concientización elevada sobre la importancia y la necesidad de la capacitación continua para el desempeño laboral eficiente en cada una de las tareas asignadas desde sus puestos de trabajo. De igual manera, identifican las temáticas en las cuales tienen necesidades de superación y adquisición de conocimientos.

Ciertamente los factores de éxito de la empresa impactan en la estrategia, ya que el fortalecimiento de la competitividad en el mercado se da a través de la profesionalización y el desarrollo de los equipos de trabajo.

De acuerdo con el segundo objetivo específico se puede determinar que los programas de capacitación se relacionan con el desempeño laboral de las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios, debido a que la capacitación es necesaria cuando existe una brecha entre el desempeño deseado y el desempeño actual, y la razón de esa brecha es la falta de habilidades o conocimientos, como un factor más. Es precisamente que la necesidad de capacitación surge de la diferencia entre el nivel real y el nivel esperado de desempeño laboral. Por eso, sugerimos que lo primero que podría hacer la empresa es identificar y evaluar las necesidades de capacitación, antes de iniciar actividades de formación. El propósito de esto es identificar las necesidades reales y prioritarias que la organización debe atender, transformándolas en conocimientos y habilidades que se deben reforzar, desarrollar o cambiar para mejorar la calidad del trabajo de los colaboradores.

Los resultados obtenidos indican que las personas que ocupan roles de Mandos Medios necesitan capacitarse sobre lineamientos generales de la empresa y sus pilares corporativos. Las experiencias de quienes ocupan estas posiciones lo confirman.

La implementación de los programas de capacitación que ofrece la empresa, tanto internos como externos, genera cambios positivos en los colaboradores. Por eso, es importante brindar la capacitación adecuada en el momento oportuno, para mejorar el desempeño de los mismos.

En Rafaela Alimentos, los Mandos Medios requieren un plan de capacitación integral que mejore su desempeño laboral. Este plan debe basarse en un diagnóstico previo, una buena planificación, una selección de temas relevantes y una duración apropiada.

XI. Recomendaciones

1. Se recomienda que la empresa revise su sistema de detección de necesidades de capacitación, ya que ésta acción es fundamental para poder avanzar en programas de formación.
2. Rafaela Alimentos podría implementar un sistema de capacitación integral para las personas que ocupan posiciones de Mandos Medios, con el fin de mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores y por consiguiente su competitividad en el mercado.
3. Se sugiere que se realice evaluación de desempeño en todos los niveles de la empresa, ya que de ésta manera se podrá medir el impacto que tienen las capacitaciones en Mandos Medios y cómo éstos lo transmiten a los niveles operativos.

Un sistema de capacitación integral desarrollará las competencias de los colaboradores, aumentará su competitividad, los actualizará ante los cambios necesarios y mejorará el ambiente de trabajo en la empresa.

El propósito fundamental es que las personas capacitadas se integren, se formen como líderes, se motiven a alcanzar mejores resultados a nivel de rendimiento y desempeño laboral que les permita superarse, crear nuevas expectativas, adquisición de nuevas habilidades y sobre todo el refuerzo y consolidación del sentimiento de pertenencia con la organización.

En relación al objetivo general y a los objetivos específicos planteados en este estudio de caso, afirmamos que el análisis realizado demuestra que las capacitaciones impactan sobre el desempeño laboral de las personas que ocupan posiciones como Mandos Medios, esto considerando a la profesionalización y el desarrollo como factores de éxito de la empresa que fortalecerán la apertura a nuevos mercados competitivos y la atracción de nuevos clientes.

Finalmente, podemos decir que nuestra hipótesis se comprueba porque la capacitación mejora el desempeño de las personas que ocupan posiciones como Mandos Medios. Respaldan nuestra confirmación las entrevistas realizadas con el área de Recursos Humanos y las respuestas que obtuvimos del cuestionario aplicado.

XII. Bibliografía

Bermúdez Carrillo, L. (2015). *Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las pymes*. Universidad de Costa Rica. Costa Rica.

Blake, O. (2008). *Así aprendieron a trabajar: cómo se construyó la capacitación laboral en Argentina*. Granica. Buenos Aires.

Bohlander, G. Snell, S. (2008). *Administración de los recursos humanos*. 14° Edición. CengageLearning Editores S.A, México.

Cabrera, Rodríguez, J.A. (2005). *Evaluación de la capacitación y de su impacto en el desempeño individual y organizacional*.

Ceballos, D., Gómez, V., & Olave, N. (2015). *Paneles de control: factores críticos de éxito y de impacto*. Universidad ICESI. Cali, Colombia.

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78988/1/gomez_paneles_control_2015.pdf

Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. 8° Edición. McGraw-Hill Interamericana, México.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Capítulo 12. 3° Edición. McGraw-Hill Interamericana. México.

Cravino, L. (2012). *10 tendencias que impactarán sobre la gestión del Capital Humano*. Revista Pretotecnia, p. 11.

<https://www.petrotecnica.com.ar/junio12/sinpublicidad/10Tendencias.pdf>

Cravino, L. (2017). *Metáforas del desempeño*. 1° Edición. Temas Grupo Editorial. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Díaz, P. (2014). *Tendencias en la gestión de recursos humanos hacia fines del segundo decenio*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Santiago de Chile, Chile.

Fiszbein, A.; Cumsille, B. & Simón Cueva, S. (2016). *La capacitación laboral en América Latina*. Laureate International Universities.

<https://laureate-comunicacion.com/prensa/wp-content/uploads/2017/01/La-Capacitaci%C3%B3n-Laboral-en-Am%C3%A9rica-Latina-FINAL-1.pdf>

Gil, I., & Ibarra, S. (2014). *Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial*. Revista Dimensión Empresarial, Vol., 12.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632014000200010

Gore, E. (2015). *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos*. 3° Edición. Granica. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. Interamericana Editores McGraw-Hill, México.

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Infante Becerra, V. y Breijo Woroz, T. (2017). *Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo*. Revista Mendive.

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/972/html>

Navarrete Villota, M. (2018). *La Capacitación del personal y el Desempeño Laboral*. Facultad de Ciencias Administrativas, Ecuador.

Ojeda, H. (2022). *Gestión del desempeño: fuegos antiguos en altares modernos*. Temas Grupo Editorial. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Rojas, D. (2014). *Impacto en la situación laboral de egresados de la educación presencial y virtual: Estudio Comparativo*. Universidad de La Sabana, Colombia.

Rojas, F. (2018). *Capacitación y desempeño laboral. Estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>

Stufflebeam, D., et al. 1987. *Educational evaluation and decision making*. F. E. Peacock Publ. Itasca, Illinois. Citado en MRC, 10, p: 20.

Yin, R. (1994). *Investigación sobre Estudios de Casos. Diseño y Métodos*. En Applied Social Research Methods Series. SAGE Publications.