

Macagno, Julián Francisco

Müller, Sol Milagros

***Creación de herramientas para solucionar el problema de escasez de soldadores en la empresa La Rafaelina S.A.***

Licenciatura en Relaciones del Trabajo

Fecha: 18/9/2024

Obra bajo Licencia:  [Deed - Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International - Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Cita recomendada: Macagno, J.F.; Müller, S.M. (2024) *Creación de herramientas para solucionar el problema de escasez de soldadores en la empresa La Rafaelina S.A.* [Tesis de grado]. Universidad Nacional de Rafaela.



## **TRABAJO FINAL DE GRADO**

### Licenciatura en Relaciones del Trabajo

Creación de herramientas para solucionar el problema de escasez de soldadores en la empresa La Rafaelina S.A.

Alumnos: Macagno, Julián – Müller, Sol.

Directora: Lic María José Zenobi.

Rafaela, Santa Fe – 2024.

Carta aclaratoria

La presente carta está destinada al comité evaluador, a modo de aclaración.

Cuando comenzamos a delinear el trabajo final, que a continuación podrán disfrutar. Se planteó una serie de objetivos específicos para un problema puntual que tenía una compañía de prestigio en la ciudad.

Esta empresa en un principio nos acompañó, brindándonos información, entrevistas, material y ayudas en todos los aspectos necesarios, incluso no perdimos nunca el contacto con el responsable de RRHH y el inspector de soldadura de la empresa. Sin embargo, con el correr de los meses, hubo un cambio de perspectiva desde el directorio de la compañía, por motivos ajenos a este grupo, el cual se tornó más reservado no solo con nosotros, sino con todas las instituciones de enseñanza públicas y privadas.

Producto de este suceso, y manteniendo a la misma empresa original como objeto de estudio del presente trabajo, se decidió no mencionarla con su nombre real, y cambiarlo por uno de fantasía. Preservando los objetivos presentados a la comisión evaluadora, pero redefiniendo la metodología para alcanzar los propósitos.

Estos son los motivos por los cuales, con supervisión de nuestra directora de tesis, se realizaron modificaciones pertinentes para llegar a los objetivos planteados dentro de un contexto diferente al original.

Agradecimientos:

Gracias a nuestras familias que nos acompañaron incondicionalmente, a Lima, y a nuestros amigos. Sin ellos nada de esto podría ser posible.

A nuestra directora en este proyecto, María José Zenobi por acompañarnos en esta etapa final, como un pilar fundamental para alcanzar la meta.

Gracias a la UNRaf por habernos formado como profesionales en Relaciones del Trabajo, han sido 5 años maravillosos de nuestras vidas que nunca olvidaremos.

*“Si quieres construir un barco,  
no convoques a los hombres  
para que reúnan madera, no dividas  
el trabajo y les des órdenes.  
Mejor enséñales a anhelar  
el vasto e infinito mar”.*

Antoine de Saint-Exupéry

## ÍNDICE

Introducción _____	1
Cultura organizacional _____	7
Cultura _____	7
Organigrama _____	7
Misión, visión y valores _____	8
<b>1. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</b>	
1.a - Diagnóstico de la situación _____	10
1.b - Objetivo General _____	14
1.c - Objetivos específicos _____	14
1.d - Estado del arte _____	14
1.e - Marco teórico _____	17
1.f - Estrategia metodológica _____	27
1.g - Evaluación _____	30
1.h - Líneas de acción _____	30
<b>2. PLAN DE INTERVENCIÓN</b>	
2.a - Inducción _____	31
2.b - Capacitación para soldadores de acero inoxidable _____	36
2.c - Capacitación para el líder del puesto de soldador de acero inoxidable _____	48
2.d - Paquete de Compensación y Beneficios _____	59
<b>3. CONCLUSIÓN</b> _____	70
<b>BIBLIORAFÍA</b> _____	76
<b>Anexo</b> _____	78

## RESUMEN

El presente proyecto se focaliza en conservar y atraer a nuevos perfiles de soldadores en la industria metalúrgica rafaelinea, llamada La Rafaelina S.A. Este proceso tiene el objetivo de elevar las habilidades de los ingresantes en el puesto de soldador de acero inoxidable, a través del desarrollo de herramientas de formación y capacitación en habilidades técnicas orientadas al rubro. Por otro lado, también se planifica un taller de capacitación en feedback y reconocimiento para los líderes del área; que serán quienes ayuden en este proceso.

Las herramientas son diseñadas a medida para mejorar el rendimiento de los ingresantes que ocupen el puesto de soldador, y para que puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos, promoviendo el crecimiento profesional. También se analizarán las remuneraciones y beneficios como otro instrumento para atraer y retener talento, estableciendo indicadores que permitan medir los resultados obtenidos.

El proyecto hace hincapié en mantener y preservar a los ingresantes brindando una solución a la problemática actual planteada por la empresa, que dificulta la organización del trabajo, los niveles de rotación y la fluidez de producción.

**Palabras claves: Capacitación, Compensaciones y beneficios, líderes, indicadores**

## INTRODUCCIÓN

La industria metalúrgica Rafaelina de acero inoxidable (la cual llamaremos La Rafaelina S.A desde ahora) es una empresa de la ciudad santafecina de Rafaela, ubicada en el oeste de la prov. de Santa Fe, con sucursal en San Vicente (Santa Fe), zona conocida como el centro de la cuenca lechera más importante de Latinoamérica.

La Rafaelina S.A es líder y referente en la fabricación y venta de grandes unidades de silos para el almacenamiento de productos alimenticios trabajando y dando soluciones a socios estratégicos como Ilolay, Saputo, Lácteos Aurora, Ramolac, Manfrey, LacteAr, Coca Cola, entre otros. En el afán de ampliar la línea de productos y ofrecer equipamiento con elevado desarrollo tecnológico se han establecido acuerdos de cooperación con empresas europeas de primer nivel internacional entre las que podemos mencionar: Gea Process Technologies S.A., Reda S.P.A, Alpma GmbH, Servi Doryl y Sulbana AG.

La firma opera con acero inoxidable como materia prima principal en su producción, ya que este elemento es el que mejor responde para la retención de bebidas, granos y elementos perecederos por sus cualidades inodoras, no contaminantes, de fácil limpieza y preventivas en acumulación de bacterias y residuos. Los procesos principales que utiliza la empresa son GTAW (Gas Tungsten Arc Welding) o TIG (Tungsten Inert Gas), estos permiten realizar soldaduras sanitarias, y son el proceso que menos defectos presentan a la hora de inspección, y a su vez son los que mejor y más completa capacitación requieren por parte de los operarios.

La Rafaelina S.A nació en el año 1933, bajo el nombre de Metalúrgica Rafaela. Vivió diferentes etapas de crecimiento y desarrollo. En algunos casos sufriendo los vaivenes económicos, y en otros acompañando su evolución. Actualmente descendientes de tercera y cuarta generación de los socios fundadores conducen la empresa tratando de mantener siempre una posición de vanguardia e innovación en un mundo que cambia aceleradamente, pero sin olvidar los valores establecidos desde el inicio que han cimentado esta larga trayectoria.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

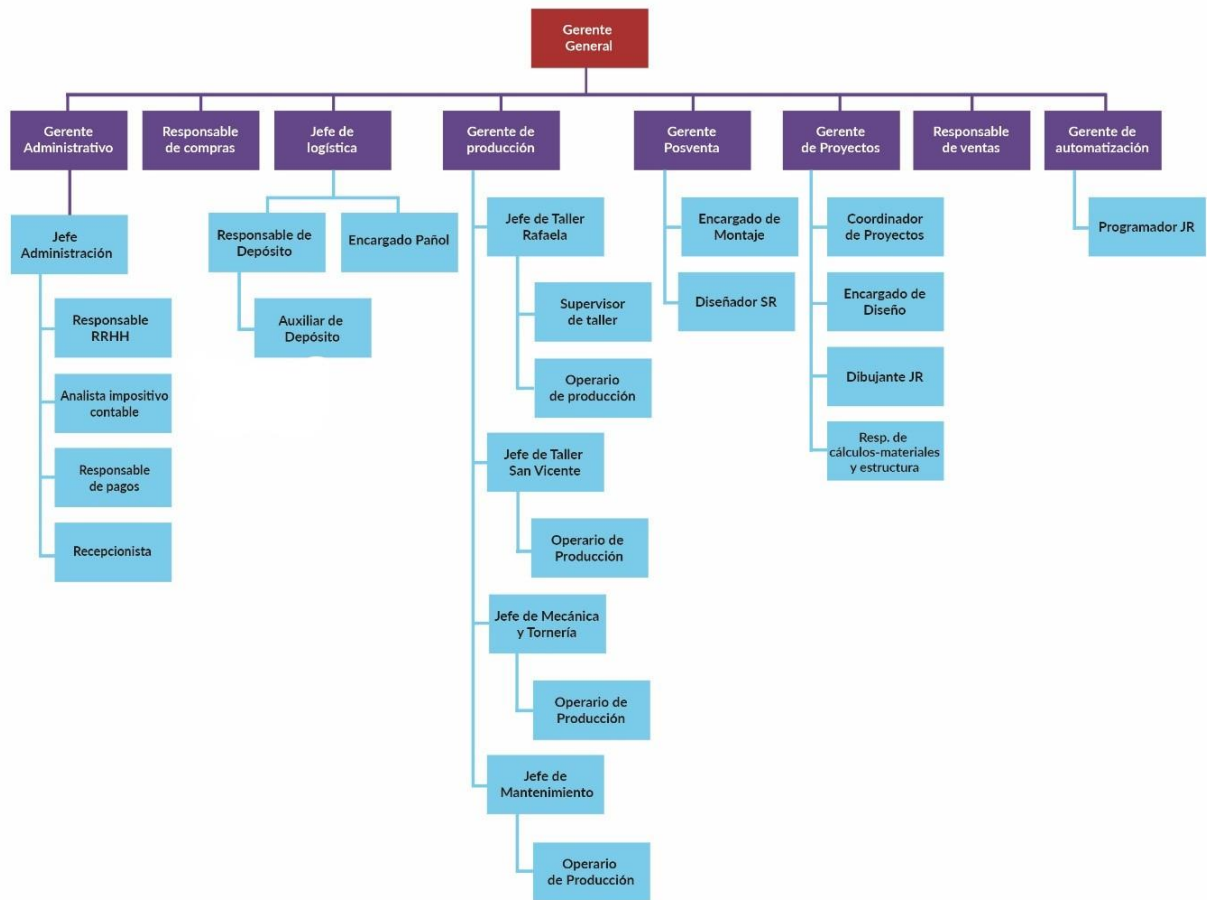
### **Cultura**

La Rafaelina S.A se diferencia de sus competidores por su cultura organizacional, con características arraigadas a la tradición de la ciudad, como los valores familiares (respeto, gratitud y honestidad), el espíritu emprendedor y la innovación. La empresa apuesta constantemente por el capital humano propio, desarrollando y acompañando su vida profesional y familiar. Primero la persona, luego el empleado.

Los colaboradores ingresantes reciben una carta de bienvenida y un desayuno para comenzar el primer día con energías y buen clima laboral en esa nueva etapa. Los empleados reciben el día de su cumpleaños mediodía libre, y una torta para festejarlo con su familia.

### **Organigrama de la organización**

Un organigrama permite conocer información esencial del funcionamiento de la empresa para coordinar distintos aspectos del negocio y proyectos que se quieran llevar a cabo. Por este motivo, es importante que los ingresantes puedan tenerlo presente, para saber dónde se encuentran ellos en esa estructura, y cómo está confeccionada la empresa. Se comparte el organigrama actualizado.



**Misión**

La misión de la empresa es el diseño, fabricación, venta y puesta en marcha de equipos para la industria alimenticia.

Santa Fe es una región fuertemente arraigada a la producción de industrias lácteas donde la demanda de equipos refrigerantes es constante tanto para el proceso de los alimentos lácteos como para los tambos. La empresa también incorpora maquinarias con características tecnológicas y sanitarias para satisfacer las necesidades de gran parte del mercado.

**Visión**

La compañía tiene como visión a futuro posicionarse en la provincia como la empresa referente para la provisión de equipos destinados a la producción de la industria alimenticia. La intención es generar una experiencia integradora entre el cliente interno, externo y proveedores.

## Valores

La Rafaelina S.A tiene como valor reforzar la idea de gran familia con el *compromiso a sus clientes, proveedores y la comunidad, espíritu de guerrero y pasión por innovar*, es por esto que la organización brinda la posibilidad de desarrollo profesional a sus trabajadores y la oportunidad de hacer carrera en la compañía.

Continuando con la introducción, se puede apreciar que hoy la empresa se encuentra en un proceso de expansión y, sin embargo, uno de los obstáculos más frecuentes que hay es la dificultad de incorporar personal calificado para la tarea de soldador de acero inoxidable (puesto crítico). La falta de personal idóneo conlleva un impacto negativo en la productividad, la calidad, la innovación y la competitividad del negocio, limitando su capacidad para crecer y tener éxito en el mercado. Es por ello que resulta esencial la incorporación de colaboradores con habilidades técnicas adecuadas para ocupar dicho puesto.

En este contexto, el desafío del presente proyecto de intervención se basa en encontrar herramientas concretas que permitan solucionar la necesidad de la compañía en la formación y retención de soldadores de acero inoxidable, así como también, disminuir los índices de rotación de personal en dicho puesto. Una vez concluido este, se presentará a la empresa La Rafaelina S.A para que se proceda con la ejecución del plan.

El responsable del área de RRHH de la compañía, en una entrevista presencial que nos facilitó, vincula las causas de esta problemática a que; los postulantes que se encuentran desempleados en el mercado no poseen experiencias en puestos similares y carecen de conocimientos necesarios, debido a que La Rafaelina S.A es una de las pocas industrias de la zona que se dedican exclusivamente a trabajar con acero inoxidable.

También menciona como problemática incluso que, los salarios de la industria metalúrgica quedaron relegados en comparación a los demás convenios colectivos de otros sectores de la economía y de otras actividades, ya que no han logrado una recomposición adecuada respecto a la inflación de los últimos años. Lo cual produce que los aspirantes exploren otros tipos de oficios con salarios más elevados. Por otro lado, señala que las tareas del puesto son repetitivas y redundantes, y que, en la actualidad, los colaboradores procuran que sus ocupaciones tengan flexibilidad y crecimiento constante para poder desarrollar su vida profesional y personal, según su visión.

## 1- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

### 1.a Diagnóstico de la situación

En base al diagnóstico realizado, se observa que existe un déficit en el área de Capital Humano. Hay un solo colaborador de RRHH para todas las actividades de la planta. Esta persona, que nosotros entrevistamos, se dedica a liquidar sueldos, tareas administrativas contables, y administración de personal entre otras tareas. Acotando su tiempo para tareas claves como realización de planes de capacitación, beneficios, acompañamiento de los procesos, etc.

Hoy en día la empresa recluta y selecciona personal a través de consultoras privadas, incorporando a operarios bajo contrato eventual. Actualmente la firma no posee ningún programa de capacitación formal para ingresantes. Cuando estos realizan OnBoarding (proceso de incorporación de nuevos trabajadores a una empresa), son acompañados los primeros meses por personal con antigüedad que los instruye hasta que puedan trabajar con independencia, este período tiene una duración promedio de 9 a 12 meses.

La dificultad que provoca la falta de formación y cualificación de los ingresantes está limitando a la empresa en el desarrollo de sus actividades, productividad y competitividad. Una nota relevada por Casas, (2022); indica que la escasez de soldadores es una problemática a nivel nacional, y que este déficit afecta negativamente a todas las metalúrgicas del país. Esta situación genera una gran demanda de puestos de trabajo insatisfecha. También se argumenta que el rubro metalmecánico advierte y reconoce que atraviesa un período de falta de mano de obra. Líderes de diferentes empresas afirman que: “es realmente frustrante tener la imperiosa necesidad de contratar personal y no conseguirlo, y no hablo de puestos jerárquicos o profesiones escasas, u oficios difíciles; hablo desde cubrir puestos simples, como un soldador”. Casas, (2022)

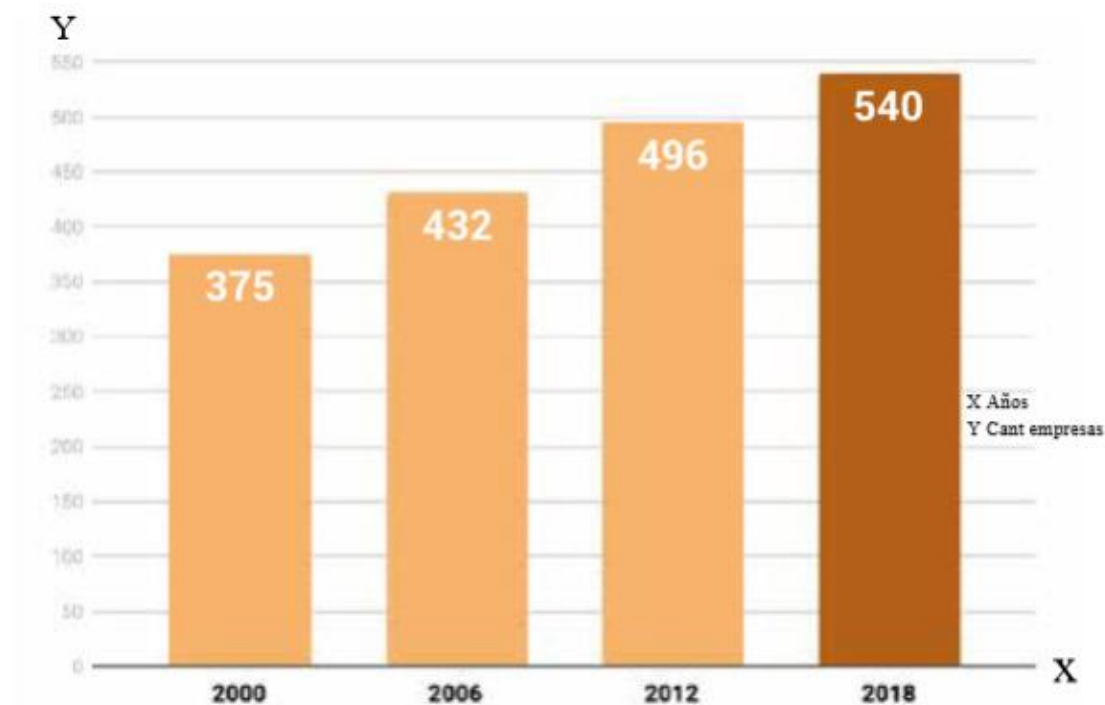
En los últimos años las industrias metalúrgicas han crecido notablemente producto del impulso de este sector, lo que trajo aparejado la creación de nuevos puestos, que hoy no pueden ser ocupados debido a la falta de personal capacitado con los conocimientos necesarios, y/o interesados en ocuparlos. La pujanza del sector, ve limitantes en el mercado actual.

De la misma manera, una nota publicada en el año 2021 a un referente de una Consultora privada multinacional, realizada por el portal El Economista menciona que “Ante la escasez de soldadores en España, Consultora Adecco formará gratuitamente a

desempleados en este oficio”, señala que este conflicto tiene escalas a nivel mundial, y que, por ejemplo, en España una de cada diez búsquedas de empleo queda vacante por la falta de personas calificadas y con los conocimientos requeridos. Y ante esta problemática, Adecco implementa capacitaciones gratuitas que se realizan de manera online, para poder hallar una solución.

Volviendo al plano local, se puede evidenciar que en el período 2012-2018, en la ciudad de Rafaela hubo más aperturas que cierres de empresas, incrementándose por lo tanto el total de establecimientos industriales de la ciudad, pasando de 496 a 540 unidades.

Evolución en la cantidad de empresas industriales de la ciudad

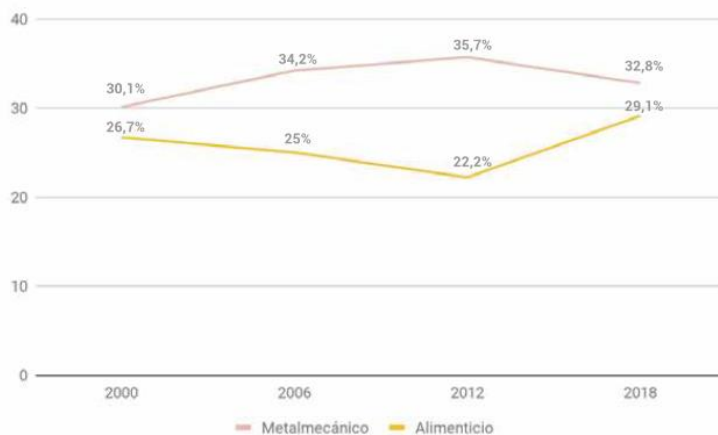


(Fuente: ICEDEL - 4to censo industrial 2018)

Así mismo, es relevante mencionar que el sector metalúrgico representa cerca del 40% de la industria local, superando las 90 organizaciones dedicadas a la metalmecánica. (según el último censo industrial - ICEDEL 2018).

También el mismo censo arrojó que tanto este sector como la industria alimenticia son los predominantes del mercado zonal. La dinámica de los sectores dominantes en la estructura industrial se ha mostrado fuertemente dispar en el período 2013-2018 (cuadro). Mientras que el total de firmas en la división metalmecánica ha permanecido prácticamente invariable, resulta significativa la evolución transitada por el sector

alimenticio, cuyo ratio de crecimiento significó un aumento de 44% en la cantidad de empresas dedicadas al rubro.



En otro relevamiento realizado por el ICEDEL (2023) se demostró que el 33% de las búsquedas laborales que se llevaron a cabo en las empresas de Rafaela quedaron vacantes por no conseguir personal con las características solicitadas y uno de ellos, es el puesto de soldador.

A partir de lo desarrollado, el presente proyecto de intervención propone brindar herramientas de solución para que la empresa La Rafaelina S.A pueda superar la dificultad en la escasez de soldadores. Dentro de las posibilidades, y en virtud de esta problemática, proponemos trabajar con capacitaciones en soft skills y hard skills que generen valor agregado.

Otra herramienta oportuna para la situación actual es poder plantear y realizar un análisis de las remuneraciones y beneficios que La Rafaelina S.A otorga a soldadores para lograr motivar y retener a los talentos. Una de las ventajas de poseer remuneraciones y beneficios equitativos y competitivos es que: “Permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en aras del éxito, tanto del individuo como de la organización” (Arrieta et al, 1999, pp 4).

Otros autores, además, mencionan que “El sistema de compensación permite el desarrollo de una estructura económica en la cual se administran los recursos y es beneficioso tanto como para el rendimiento de la organización como para el trabajador, algunos expertos orientan sus actividades para lograr éxito en desafíos tan fundamentales como atraer y retener el personal. Esto busca reconocer el desempeño de cada trabajador y de igual forma disminuir la rotación del personal en las organizaciones.” (Pérez, 2023. pp 7)

En este contexto, el rol de los líderes dentro de la organización tiene un papel estratégico. Brindando soporte y complementando la capacitación a través de una comunicación efectiva y acertada. Es indispensable entender la preponderancia que cumple su rol dentro de la empresa, para que acompañe, impulse y lidere a los colaboradores; motivándolos y transmitiendo confianza en ellos. (Newstrom, 2011, p. 169) define a los líderes como actores claves a la hora de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo y compromiso en el logro de objetivos. Los líderes son el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, luego los motiva y auxilia para alcanzarlas.

## OBJETIVOS

### 1.b General:

- Diseñar una propuesta de solución y brindar herramientas concretas para abordar la problemática de escasez de soldadores en la empresa La Rafaelina S.A.

### 1.c Específico:

- Programar una capacitación para ingresantes de La Rafaelina S.A referida a la formación de habilidades técnicas necesarias para ocupar el puesto de soldador.
- Establecer un plan de seguimiento de la capacitación a través de indicadores.
- Analizar la remuneración y los beneficios definidos para el puesto de soldador y realizar recomendaciones al respecto.
- Planificar un taller de capacitación para líderes de soldadura, brindando herramientas de reconocimiento y feedback a los colaboradores.

### 1.d Estado del arte

Un reciente estudio llevado a cabo por la consultora de Recursos Humanos, ManpowerGroup, ha arrojado luz sobre los desafíos significativos que enfrentan las empresas en Argentina en términos de contratación y selección de personal. Según este informe, la proyección de empleo para el año 2022 reveló una brecha preocupante entre las demandas de las empresas y la disponibilidad de trabajadores calificados. Dejando como resultado que 8 de cada 10 compañías tienen dificultades para cubrir búsquedas.

Con una población de 111,000 habitantes, Rafaela se posiciona como la tercera localidad más grande en la provincia de Santa Fe, según datos proporcionados por IceDel en 2022. Esta ciudad, reconocida como un destacado polo obrero en la región (Villalba, et al, 2007), se distingue por albergar un robusto y en constante crecimiento mercado de industrias metalmecánicas.

A pesar de este dinamismo industrial, Rafaela se enfrenta a una paradoja significativa: la escasez de mano de obra calificada en sectores clave como soldadura, tornería, pulido y otras especialidades vinculadas a la industria metalúrgica. Este desafío ha llevado a las empresas y al Estado local a implementar diversas estrategias para abordar la ausencia de personas capacitadas y/o con experiencia en el oficio.

El municipio de Rafaela ha impulsado numerosos programas y políticas públicas dedicadas a la formación profesional. Rafaela cuenta con una secretaría de producción, desarrollo y empleo muy activa en cuanto al crecimiento en el territorio, tanto para defender la industria, y buscar respuesta a sus impedimentos, como una reparación en la falta de capacitación en la población para acceder a nuevos puestos de trabajo.

Otra institución que depende exclusivamente del estado local es Centro Municipal de Capacitación en Oficios (CMCO). Ente formativo que desde hace más de 20 años aborda capacitaciones orientadas a jóvenes de entre 16 a 18 años, que no continuaron en el sistema educativo formal. Se trata de una oferta educativa alternativa que articula adiestramiento y formación técnica inicial, orientada a favorecer la inserción social y laboral de los alumnos. La propuesta pedagógica es integral y flexible, adecuada a las características de la población, a las demandas del mercado laboral y a la posibilidad de construcción de ciudadanía. También está el Instituto de Desarrollo Sustentable, un ente autárquico de derecho público creado en 2016 que busca trabajar las temáticas ambientales y el cuidado de los recursos naturales, involucrando a todos los actores y sectores de la sociedad. La Universidad Nacional de Rafaela también lleva adelante cursos, junto a esta institución para capacitar personas con el objetivo de fomentar la participación de mujeres. El Sindicato de Luz y Fuerza es otro actor, que suma en capacitaciones con perspectivas de género ayudando a las demás instituciones.

Otra organización importante a nombrar es el Instituto Tecnológico Rafaela (ITEC), este es un centro integral de índole público-privado, de formación de recursos humanos para

el desarrollo económico social; una entidad educativa de nivel terciario que tiene como objetivo implementar carreras tecnológicas cortas, flexibles y que atiendan a la formación y capacitación para el mundo del trabajo.

Uno de los programas pioneros en la ciudad de Rafaela fue Aprender en la fábrica (2003), un plan lanzado desde la gestión del entonces intendente de la ciudad Omar Perotti. Este consistía en la recuperación de la industria luego de la crisis social y económica de 2001 en Argentina, con la articulación de empresas de la ciudad para capacitar a personas que no tenían estudios formales en oficios metalúrgicos o afines. Fue un proyecto beneficioso, según declaraciones de los propios participantes, ya que creció la empleabilidad de los colaboradores, al aprender nuevas habilidades y generó el vínculo para conocer a personas en las empresas y poder ingresar a un trabajo formal. La importancia de estos programas radica en el aumento de la empleabilidad de las personas desocupadas.

Como menciona Chiavenato (2009), la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelven cada vez más valiosas. Asimismo, una experiencia de talleres de capacitación realizados en la ciudad de Viacha Mamani (Bolivia) en la empresa ISOCRET (2019), demuestra los efectos positivos de una capacitación realizada y resalta el cambio de actitud que tuvieron los empleados luego de la formación, con nuevos conocimientos y hábitos que le permitieron mejorar su rendimiento dentro de la organización. Esto se relaciona con unos de los objetivos del presente proyecto de intervención que es mejorar y optimizar la equidad y competitividad, a fin de lograr atraer, motivar y retener a los perfiles de soldadores de acero inoxidable que se necesitan.

Además de la capacitación, otro aspecto crucial en el panorama laboral actual es el acompañamiento de los líderes, como se destaca en una nota realizada a la directora de Recursos Humanos de la consultora Adecco Argentina & Uruguay, Alexandra Manera, esta enfatiza la importancia de la flexibilidad en los líderes, quienes deben comunicarse de manera eficiente, promoviendo la igualdad y fomentando el trabajo en equipo. Manera sostiene que es esencial que los líderes se formen continuamente para mejorar y desarrollar nuevas competencias (Antón, 2022).

Es necesario remarcar la importancia de la capacitación hoy en día, para poder brindar de manera eficiente los aprendizajes que necesitan los colaboradores para poder adaptarse al contexto y a las demandas.

Por otro lado, también se remarca la importancia de la implementación de los beneficios en las empresas y cómo son valorados por los empleados. Debido a que son clave para poder atraer a las personas y lograr que se queden en la empresa, pudiendo lograr un equilibrio entre la vida personal y profesional de las personas.

Según la nota antes mencionada de (Antón, 2022), algunos de los factores de atracción más comunes para los candidatos a la hora de elegir empleo incluyen el salario y los beneficios, la seguridad laboral a largo plazo y las oportunidades de crecimiento personal y profesional. Sin embargo, cada vez más, los candidatos optan por empresas que adoptan la flexibilidad como norma, promueven un clima laboral agradable y cuentan con líderes cercanos que empoderan a sus equipos al proporcionar nuevos desafíos y oportunidades. Más que nunca, se observa una tendencia hacia la preferencia por empresas comprometidas socialmente.

#### 1.e Marco teórico

Producto de la competencia feroz del mercado, hoy más que nunca cobra importancia el nivel de innovación y preparación que tienen las organizaciones para no quedar obsoletas. Esto depende de la capacidad que tengan las compañías para gestionar e impulsar el desarrollo económico, la competitividad y sostenibilidad a largo plazo en las empresas y con los colaboradores.

La Rafaelina S.A no es ajena a esta situación de carácter global, la rotación y la falta de empleo calificado azota a la empresa de igual manera que a todo el mercado. Es por eso, que es importante la generación de valor agregado en su personal.

Sin embargo, hay opiniones encontradas sobre lo que hace, y cómo se vincula la innovación en las empresas. Por ejemplo, (Weich & Westley, 1996) describen que la organización que aprende es un oxímoron. Debido a que las organizaciones están diseñadas con división vertical en responsabilidades y horizontal por funciones y estándares de reglas, para hacer algo siempre igual, allí el problema y la complejidad de la necesidad de cambio constante en las organizaciones.

El contexto de los últimos años ha facilitado y allanado el camino para lo que el autor polaco Zigmund Baumann denomina la modernidad líquida. Teoría que justifica este punto de dolor que estamos estudiando, y origen de la rotación de personal en las empresas. Describe la modernidad líquida como "un mundo en el que los vínculos humanos son cada vez más efímeros, en el que es cada vez más difícil para los individuos

definirse a sí mismos, en el que las relaciones amorosas son cada vez más difíciles de mantener, en el que la estabilidad laboral es cada vez más escasa y en el que los riesgos y las incertidumbres son cada vez mayores" (Bauman, 2000, p. 9).

Podemos distinguir el fenómeno social, que afecta a la mayoría de los ciudadanos y las empresas. La elevada rotación en las organizaciones, el conflicto para contratar y retener personal podría estar anclado en un nuevo sistema de vida de las personas. Por eso, es importante mencionar que las empresas, y en este caso La Rafaelina S.A no está exenta de este fenómeno social y de cómo le afecta a la compañía este nuevo paradigma.

### Capacitación

Por todo lo antes mencionado, la capacitación se torna central a la hora de generar valor agregado para los trabajadores y poder sobrevivir en el mercado. Para ello, las formaciones pueden mejorar las "*soft skills*" (habilidades blandas), que son aquellas que están relacionadas con las habilidades interpersonales y sociales que posee una persona y de la manera en que se relaciona e interactúa con los demás. Y las "*hard skills*" (habilidades duras) que hace referencia a los conocimientos técnicos y prácticos que tiene una persona en formación educativa o experiencia profesional para ocupar un determinado puesto. (Salvador, 2018).

Los colaboradores requieren nuevos retos que los mantengan motivados y desafiados en su entorno laboral, que potencie su sentido de pertenencia e incremente el bienestar de su *employee experience*. La experiencia del empleado se define como "la suma de percepciones, sentimientos y opiniones que los empleados tienen sobre su interacción con la organización en la que trabajan, y cómo esto afecta su desempeño y bienestar" (Robinson et al., 2004, pp. 4). Por todas estas cuestiones se resalta y revalorizan las capacitaciones y los beneficios que esta brinda.

Blake (2005) afirma que el enfoque principal de una capacitación debería tomar determinados factores. Estos son los saberes, capacidades, talentos y comportamientos de los colaboradores. El autor promueve trabajar sobre los conocimientos que la persona ya trae consigo y potenciar los puntos dónde se muestre mayor talento. Otros autores señalan que la importancia de la capacitación no se puede subestimar. Es el desarrollo educativo de un corto plazo empleado de forma ordenada en donde los individuos adquieren saberes de acuerdo a las metas planteadas. La capacitación profundiza la influencia de conocimientos relevantes, comportamientos esperados en la cultura de cada empresa, las actividades y del entorno, así como el crecimiento de habilidades y saberes.

Capacitar a los empleados son fases que se vinculan con la mejora e incremento de las aptitudes de los equipos. Al aprender, la persona se beneficia a sí misma y aumenta su capacidad. (Chiavenato, 2007).

Otros autores describen a la capacitación como una herramienta clave para incorporar nuevas conductas y modificar rutinas en las organizaciones. “Proceso planificado de adquisición de nuevos conocimientos susceptibles de ser transferidos a las rutinas de trabajo, para modificarlas en parte o sustancialmente, y no sólo para resolver problemas sino para cuestionar los criterios a partir de los cuales son resueltos” (Gore, E. 2001, pp 7.)

Así mismo, los autores citados precedentemente también afirman que los nuevos modelos de aprendizaje ya no se centran sólo en los conocimientos, sino que están enfocados en quienes aprenden, poniendo en práctica sus competencias/conocimientos en el ámbito profesional, en conjunto con sus compañeros.

Remarcan la importancia de los procesos de capacitación en las organizaciones, ya que cumplen un rol fundamental dentro de estas, entendiendo a las capacitaciones como facilitadores del desempeño.

Blake (2005) hace referencia en su libro de la importancia de reconocer correctamente las necesidades de la empresa antes de comenzar a realizar una capacitación. Estamos frente a una necesidad de mejora, cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer, quienes deben hacerlo, de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel. La diferencia entre la necesidad de una capacitación y otros factores por los que no se podría realizar una tarea, es su causa. La carencia de conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarias para el desempeño adecuado.

Es importante discriminar si los colaboradores no cumplen con los objetivos de su puesto por falta de preparación, o por una disconformidad salarial, falta de motivación, crisis personal, otras prioridades. Cada movimiento que se planifique en un plan de capacitación debe ser estratégico, y debe estar cimentado en una necesidad real de mejora, alineada a las carencias y puntos de dolor actuales de la empresa.

De estos autores mencionados, podemos encontrar factores en común. El punto más relevante de la capacitación debe ser la alineación con los objetivos generales de la empresa. Los programas de capacitación deben abordar las necesidades específicas de la organización y de los empleados. Deben estar diseñados para desarrollar habilidades

relevantes que mejoren el desempeño laboral y contribuyan a los objetivos estratégicos de la empresa.

La metodología es otro punto a resaltar, según la consultora JS Training & Consulting (2023) estos programas deben utilizar procedimientos efectivos que promuevan el aprendizaje significativo, ya sea a través de la instrucción presencial, el aprendizaje en línea, la capacitación en el trabajo, entre otros enfoques.

Es importante también, que los empleados participen activamente en el proceso de capacitación. Esto puede lograrse mediante la creación de entornos de aprendizaje interactivos y participativos que fomenten la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los participantes.

Los programas de capacitación deben incluir mecanismos de evaluación que permitan medir el impacto y la efectividad de la capacitación en el desempeño laboral y en el logro de los objetivos organizacionales. Además, es importante realizar un seguimiento continuo para identificar áreas de mejora y ajustar el programa según sea necesario.

Dado que las necesidades de la organización y de los empleados pueden cambiar con el tiempo, los programas de capacitación deben ser flexibles y adaptables para poder responder a los cambios en el entorno laboral y en los requerimientos de habilidades.

La participación activa y el respaldo de la alta dirección son fundamentales para el éxito de los programas de capacitación. Es importante que los líderes de la organización demuestren su compromiso con el desarrollo de los empleados y asignen los recursos necesarios para la implementación efectiva. Este punto lo desarrollaremos en detalle más adelante. Know How (2023).

Existen diversos tipos de programas de capacitación empresarial diseñados para satisfacer las necesidades específicas de desarrollo de los empleados y las metas organizacionales.

- **Capacitación en habilidades técnicas:**

Este tipo de programas se centran en desarrollar habilidades específicas relacionadas con el trabajo. "La capacitación en habilidades técnicas se enfoca en enseñar a los empleados conocimientos y habilidades específicas necesarias para realizar tareas laborales específicas con éxito" (Noe & Winkler, 2018, p. 109).

- **Desarrollo de habilidades blandas:**

Estos programas se enfocan en mejorar habilidades interpersonales, de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otras. Otros autores describen las habilidades blandas como "el desarrollo de habilidades blandas es crucial para

el éxito laboral, ya que estas habilidades afectan la manera en que los empleados interactúan con los demás y desempeñan sus roles" (Robbins & Judge, 2019, p. 256).

- **Capacitación en seguridad y cumplimiento normativo:** Estos programas se centran en garantizar que los empleados estén al tanto de las políticas de seguridad y cumplan con los requisitos normativos. "La capacitación en seguridad y cumplimiento normativo es esencial para proteger a los empleados y a la organización de riesgos legales y de seguridad" (Dessler & Várkonyi, 2019, p. 382).

### Liderazgo

Es importante definir desde el comienzo, qué es lo que los grandes autores de la materia comprenden a la hora de definir a los líderes y al liderazgo, para unificar criterios y poder trabajar mejor sobre estos aspectos. El liderazgo es definido como "el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas"(Newstrom, 2011, p. 169). El autor Hatum, además define al líder como "Aquella persona que cumple una determinada función dentro de la organización, cuyo rol es tan fundamental que, si no lo ejerce o no lo hace de manera positiva, impacta negativamente en los resultados de la organización." (Hatun, 2018, pp. 36)

El liderazgo efectivo conlleva una serie de beneficios significativos para las organizaciones y sus miembros. "Los líderes inspiradores pueden aumentar la moral, la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede mejorar el desempeño organizacional" (Bass & Riggio, 2006, p. 123). Esta capacidad de motivar a los empleados es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa. Trabajar sobre este concepto resulta clave para las aspiraciones del presente proyecto de intervención.

Es necesario un buen liderazgo; ante el contexto adverso, donde el salario básico de la actividad metalúrgica es inferior, frente a otras escalas salariales de diferentes gremios, sumado a que también es un trabajo rutinario y fatigoso. La motivación que puede llegar a generar un líder con las capacidades deseadas, será crítica en la vida de los colaboradores, y en este caso puntual, de los soldadores

Como vimos en puntos anteriores, y retomamos en esta oportunidad, para que la capacitación se pueda realizar de manera positiva el rol del líder es fundamental. Ya que

los líderes impactan de manera directa en los empleados, tanto en el cumplimiento de los objetivos establecidos como en la motivación de todos los colaboradores.

Por otro lado, Hatum, (2018) señala que, si ese liderazgo no se encausa de una manera correcta, puede impactar de forma negativa en todos los resultados que se obtengan.

Los líderes también desempeñan un papel importante en la dirección estratégica de la organización. Cuando se habla de capacidades deseadas que se debe tener quién lidere, se busca que: "establezcan una visión clara, con metas y objetivos que ayuden a guiar el comportamiento de los empleados y alinear los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales" (Yukl & Mahsud, 2010, p. 45). Esta dirección clara y enfocada puede aumentar la cohesión y la efectividad del equipo.

Además, el liderazgo tiene un impacto significativo en el desarrollo y la retención del talento. "Los líderes que invierten en el desarrollo profesional de sus empleados no sólo promueven un ambiente de aprendizaje continuo, sino que también aumentan la lealtad y la satisfacción laboral, lo que puede reducir la rotación de personal y aumentar la productividad" (Avolio & Hannah, 2008, p. 78).

Continuando con la línea de pensamiento, otros autores indican que el "liderazgo exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas" (Newstrom, 2011, p. 171) que de otras cuestiones. Por ello, los líderes deben estar capacitados para desempeñar su rol y así influir en todos sus empleados, con el fin de alcanzar los objetivos. La comunicación efectiva puede generar un sentido de identificación y valoración por parte de los colaboradores hacia la organización. Aquí radica la importancia del feedback entre los líderes y sus colaboradores, estableciendo un flujo constante de información en los diferentes procedimientos que se llevan a cabo.

Luego de analizar la mirada de diferentes profesionales en la materia, podemos afirmar que liderar efectivamente implica mucho más que solo conseguir que los colaboradores hagan lo que el líder necesita. Sino que también se trata de inspirar, guiar y motivar a los empleados para que contribuyan al éxito general de la organización de una manera significativa y satisfactoria a todos. A través de una visión y propósito compartido, comunicando un objetivo claro y convincente que inspire a los colaboradores. Esto implica establecer metas y objetivos significativos que proporcionen un propósito compartido, permitiendo que los empleados comprendan cómo su trabajo contribuye al éxito general de la organización.

El autor Carel hace foco en la preponderancia de “gestionar la comunicación y el feedback efectivo dentro de sus equipos, manejando el flujo de información hacia, desde y entre sus colaboradores. En un proceso conversacional continuo con foco en el desempeño y en el desarrollo. El feedback, como herramienta central: el desempeño y el desarrollo” (Carel, pp 7, 2019)

Los autores Melamed et al, (2020) hacen referencia a que cada vez más, las compañías y los líderes tienen que ser muy buenos en la comunicación. Generar expectativas está muy relacionado con construir relaciones de confianza. Las organizaciones grandes invierten cada vez más en compliance, auditorías y certificaciones porque tienen que ser muy transparentes para generar esa confianza y atender las expectativas.

Una buena comunicación es esencial para el crecimiento de la empresa. La Rafaelina S.A al tener los recursos de una empresa mediana, todavía debe desarrollar y profundizar en estos aspectos que influyen en los problemas que condujeron a esta intervención.

Volviendo al rol de los líderes, retomamos que es importante reconocer a los empleados de manera significativa, es clave para mantener un ambiente laboral positivo y productivo. Ventrince (2004) describe que los colaboradores esperan y quieren que sus líderes les informen sobre su rendimiento. A su vez, menciona que la motivación puede darse de manera intrínseca, extrínseca o una combinación de las dos. Y que las mismas pueden influir en el rendimiento y satisfacción del trabajo. La *motivación extrínseca* es la que se origina a partir de factores externos y por lo general se asocian a incentivos tangibles o recompensas que provienen fuera del individuo. Mejores condiciones extrínsecas generan mayores beneficios, y fidelizan al colaborador. Por otro lado, la *motivación intrínseca* se origina dentro del individuo, impulsada por intereses personales, valores o la búsqueda de autorrealización. Y es distinta dependiendo cada individuo, la motivación resulta individual

Estos incentivos pueden ser efectivos para motivar acciones y alcanzar metas específicas. Pero siempre y cuando se utilicen estos recursos de manera adecuada y correcta, ya que, en el caso contrario, puede disminuir la motivación y generar dependencia constante de recompensas extras para rendir en su desempeño laboral y mantenerse motivados.

Hatum (2018) agrega una motivación más que es *trascendente*, que es aquella que implica un propósito empresarial de mayor impacto significativo, va más allá del beneficio personal y se enfoca en contribuir al bienestar y la mejora de la sociedad.

Es importante trabajar primero en los líderes, ellos nos llevarán a un buen liderazgo y cumplir metas empresariales. Melamed et al, (2020) subrayan la importancia de enfocarse en las personas y su bienestar. Debido a que es un factor crítico a la hora de poder obtener resultados extraordinarios y exitosos. Es una inversión, no un gasto. Supone querer, no mimar, y proteger no sobreproteger. Significa poner límites, que son el ansiolítico más natural que existe. Este punto está alineado con el pensamiento y los valores de la compañía intervenida.

### Compensaciones y Beneficios

Una herramienta para lograr la motivación y poder retener a los empleados que no debe pasar desapercibida, es un plan de compensación total dentro de la organización. El objetivo de este plan es que los colaboradores puedan sentirse más valorados por el trabajo que realizan y se enfoquen en su desempeño. El líder, junto con el área de capital humano, siempre alineados a la estrategia y cultura de la empresa, deben gestionar y comunicar el paquete compensatorio de valor a los empleados.

Hidalgo menciona que “la empresa debe atraer, retener y motivar de la manera adecuada a las personas apropiadas (...) el atractivo central de una compañía se resume en su imagen, definida por un conjunto de elementos: el proyecto, las marcas y el paquete de retribución, compuesto por el salario básico, la compensación efectiva y los beneficios” (Hidalgo pp 56, 2012)

Desde la consultora internacional de RRHH Korn Ferry, se menciona que la compensación total dentro de las organizaciones tiene una importancia superlativa ya que los programas de recompensas para empleados ayudan a optimizar su rendimiento.

Por otro lado, también se remarca la importancia de la implementación de los beneficios en las empresas y cómo lo valoran los empleados. Los mismos son claves para poder atraer al talento y maximizar índices de permanencia en la empresa, pudiendo conseguir un equilibrio entre la vida personal y profesional de las personas. Estudios recientes sugieren que los empleados quieren labores que les den flexibilidad de tal manera que administren mejor los conflictos trabajo-vida. (Rodríguez, 2016).

Lograr atraer y retener a los colaboradores es un esfuerzo que deben hacer las organizaciones para no perder el talento humano. Cuando estos se sienten motivados y alineados con los propósitos organizacionales, alcanzan resultados positivos mejorando el desempeño. Este aumento en el compromiso no solo beneficia a los empleados

individualmente, sino que también contribuye a mejorar la eficiencia de la empresa y alcanzar las metas propuestas.

Bayton, menciona a los beneficios como tendencia y como uno de los atributos más valorados. La atención que una empresa le brinda a sus colaboradores, más allá del salario básico, aumenta el bienestar de los empleados. Así mismo, el 47% de las grandes empresas, cuentan con políticas de beneficios definidos, con el objetivo de brindar, aumentar el bienestar y satisfacción de las personas. (Bayton, 2023).

Según datos recientes proporcionados por la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico* (OCDE), las PYMES (pequeñas o medianas empresas) representan más del 95 % de las compañías y del 60 % al 70 % de la creación de empleos nuevos y simultáneos en todo el mundo.

Las pequeñas y medianas empresas han demostrado ser ágiles y capaces de adaptarse rápidamente a las preferencias de los consumidores. La Rafaelina S.A se encuentra dentro de este rango de calificación.

Son varios los desafíos que el empresario PYME enfrenta a la hora de accionar sus políticas de reclutamiento y retención de empleados. En muchas oportunidades los colaboradores aspiran a las grandes empresas, ya que, sienten más seguridad laboral y mejores oportunidades, con grandes desafíos que los motivan a la hora de desarrollarse tanto en lo personal como profesional. Esto se debe también a que cuentan con mayores recursos financieros. La empresa intervenida no es de las más grandes de la ciudad, y puede llegar a sufrir estas cuestiones mencionadas.

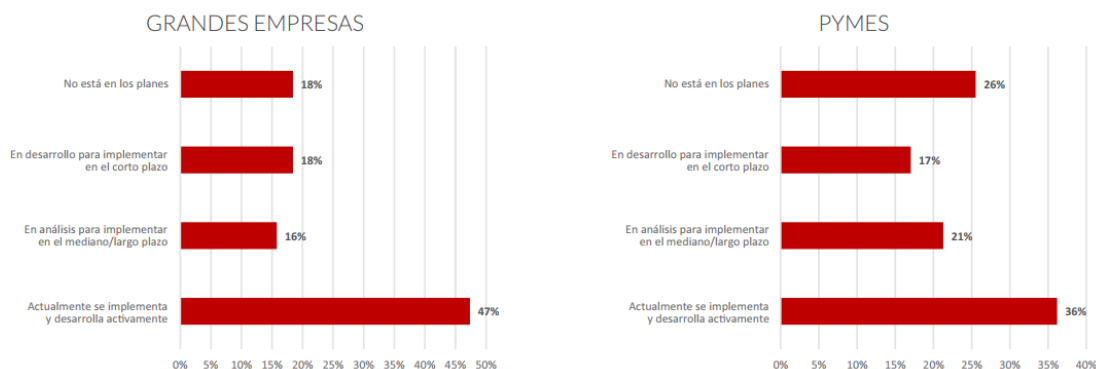
Las organizaciones más imponentes también tienden a brindar ventajas y beneficios que son muy deseables para los trabajadores calificados, como asignaciones generosas de tiempo de vacaciones, participación en las ganancias o bonificaciones, y beneficios de salud. El costo de estos incentivos para las pequeñas empresas es muy alto y en muchos casos, inviable para su negocio.

Las PYMES, y en este caso La Rafaelina S.A que trabaja con convenios de prestaciones salariales bajas como el de la Unión Obrera Metalúrgica, está bajo una mayor presión presupuestaria (particularmente durante las fases de alto crecimiento) que les impide contratar el talento experimentado que necesitan para crecer. Nada es más frustrante para una empresa pequeña que darse cuenta de que sus candidatos perfectos son muy bien remunerados en otras partes. Para evitar esto, muchas empresas contratan personal con

menos experiencia, que por supuesto, vienen con salarios mucho más asequibles. Esta es la realidad de la empresa intervenida.

Los trabajadores más jóvenes tienden a buscar trabajos de nivel inicial específicamente para obtener mejor capacitación; adquirirla, y luego buscar activamente trabajos mejor pagos. Por lo tanto, si bien el “síndrome del empleado fantasma” o tener a alguien con poca experiencia en un puesto puede parecer rentable al principio, a largo plazo puede costar a las empresas una gran pérdida de productividad, retención y gastos de recontractación. Recluta Talenthunter / Latin America. (14 de julio de 2024).

► ¿Cuenta su organización con **políticas de beneficios adicionales** orientados al bienestar y la flexibilidad? (días libres, trabajo remoto, gimnasio, comida, etc.)



Fuente: Bayton. (2023)

## La Rafaelina S.A ES UNA PYME

### 1.f Estrategia metodológica

El siguiente plan estará destinado a los ingresantes potenciales en el puesto de soldador de acero inoxidable en la empresa La Rafaelina S.A.

La profundización del diagnóstico se realizará a través de una metodología cualitativa por medio de entrevistas y cuestionarios. Este es un proceso inductivo, recurrente, no tiene secuencia lineal y analiza múltiples realidades subjetivas. Con el objetivo de poder tener una mayor amplitud y contextualización del fenómeno. Sampieri, (2014).

La autora Guerrero define al estudio cualitativo con las siguientes palabras: “el planteamiento cualitativo se caracteriza por una concepción de la realidad en tanto sistema de signos que proclama un intuicionismo que no se limita al desciframiento de las estructuraciones simbólicas, sino que se basa en la determinación dialéctica del

sentido, conjugando la operación de desentrañar significados con los objetivos del estudio” Guerrero, L. M. (2001)

Es importante mencionar que el presente plan en un principio se planteó interviniendo a una empresa de la ciudad de Rafaela, y por motivos ajenos a nosotros que mencionamos en la carta aclaratoria, no pudimos acceder a la organización como lo habíamos propuesto al inicio de este proyecto. Por eso se decidió no mencionarla con su nombre real, y cambiarlo por uno de fantasía. Preservando los objetivos presentados a la comisión evaluadora, pero redefiniendo la metodología para alcanzar los propósitos. Planteamos una nueva estrategia metodológica y realizamos entrevistas al responsable de RRHH, cuestionarios al líder del puesto de soldador y cuestionarios a diferentes soldadores, de distintas empresas como método para poder recolectar la información necesaria sobre la realidad y contexto del puesto puntual de soldadores de acero inoxidable y poder plantear una intervención, diseñando e implementando herramientas que mejoren la realidad de la organización la cual nosotros denominamos “La Rafaelina S.A”.

La población objetivo abarca numerosos colaboradores dentro del proyecto. Desde diferentes funciones participarán: Responsable de RRHH, las personas que van a realizar la capacitación, y los de otras compañías que nos darán una visión lúcida de la realidad de los soldadores y del rubro, el líder directo del puesto de soldador y los capacitadores. En un principio se relevaron las falencias actuales con el responsable de RRHH de La Rafaelina S.A y con los formadores, haciendo foco en las mejoras. Estos puntos se expusieron en el ante proyecto. El problema detectado resultó novedoso, de interés y actual para el comité evaluador.

El marco temporal y espacial del proyecto de intervención será en Rafaela, ciudad de Santa Fe en la empresa La Rafaelina S.A. El plan de principio a fin abarcará aproximadamente 3 meses, entre los últimos meses de 2024.

Para la puesta a punto del presente proyecto se utilizará herramientas como cuestionarios a diferentes actores de la empresa, y trabajadores que ocupan el puesto de soldador del rubro metalmecánico, sumando entrevistas con el responsable de RRHH. El espíritu de esta acción será investigar acerca de la realidad económica, las condiciones del sector y puntos en común que sean problemáticos dentro del puesto de soldador de acero inoxidable. Permittiéndonos visualizar y reconocer si hay operaciones que la empresa esté realizando diferente a otras industrias, y cuales son propias del rubro. Con el fin de entender el problema para abordarlo de la mejor manera y entendimiento.

Se realizan visitas guiadas a la empresa con el fin de obtener información específica de los procesos, como así también recabar datos de estudios de ICEDEL sobre el rubro metalúrgico, su situación histórica y actual. Antes de que la empresa tome la decisión de cerrar sus puertas a visitas, entrevistas y cuestionarios a los centros de estudios, pudimos realizar un encuentro en la planta, con imágenes que se compartirán en apartado Anexo. Pudiendo observar el puesto del soldador de acero inoxidable, las condiciones de trabajo descritas en las entrevistas, como realiza su tarea diaria el colaborador actual, el modo de relacionarse entre los operarios, las herramientas que utilizan diariamente, y demás aspectos.

Continuando con los requerimientos para realizar la intervención de una manera correcta, requeriremos de elementos de material físicos como cuadernos, lápices, y computadoras, grabadoras, para no perder detalle de las percepciones de los trabajadores de la empresa. Se realizará entrevista al responsable de RRHH de la empresa para profundizar mejor en la realidad de la compañía, como se conforma la nómina de empleados, el organigrama, misión, visión y los puestos actuales. Se buscará ahondar en el conocimiento de las tareas de las personas que ocupan actualmente el puesto de soldador y la realidad de la misma. A su vez, se indagará si se brindaron capacitaciones al líder de soldadores y conocer qué métodos de reconocimiento y feedback utiliza actualmente, sumado a esto se hará una entrevista telefónica y cuestionarios al líder de soldadores de acero inoxidable y a 5 colaboradores que están actualmente en el puesto de soldador en distintas compañías, para conocer sus opiniones, cómo se sienten dentro de la empresa y en su puesto actual, cuáles son las características con las que se sienten conformes y cuáles cambiarían. Se consultará si les interesa proyectar una carrera dentro de la empresa.

Para realizar la investigación se preparará una serie de cuestionarios cualitativos, para recopilar datos y describir el tema que es objeto de estudio, donde plantearemos las preguntas y temas en los que más nos interesará profundizar y estudiar para el trabajo de campo, que nos permitirá conocer la realidad que está atravesando hoy el puesto de soldador de acero inoxidable.

Se abordará con entrevistas semi estructurada al responsable de RRHH de “La Rafaelina S.A”, cuestionarios a quién cubre el puesto de líder de los soldadores y operarios de diferentes empresas de Rafaela y zona. Esto lo realizaremos antes de diseñar las herramientas de mejoras, ya que los puntos de vista de ellos serán claves para diseñar la

intervención, ya que deben estar alineadas a las experiencias y percepciones de quienes ocupan este puesto de soldador de acero inoxidable.

Seleccionamos el método de las entrevistas presenciales, ya que nos permite ser más incisivos y repreguntar las cuestiones que nos parecían más pertinentes. Incluso, se pudo realizar de este modo con el responsable de RRHH de la empresa, sin embargo, luego de la negativa de brindar información se continuó con cuestionarios virtuales, y se modificó el hecho de encerrarnos sólo en colaboradores de la empresa. Vimos la posibilidad de ampliar y hacer más rico el proyecto haciendo un paneo generalizado de la realidad del operario metalúrgico, y principalmente los soldadores del rubro en la ciudad de Rafaela y zona en el año 2024.

Las entrevistas son una herramienta fundamental para recopilar datos, ya que permiten explorar experiencias, percepciones y significados de los participantes sobre un tema específico. Las entrevistas en este tipo de investigaciones no se limitan solo a la obtención de información, sino que también permiten las interacciones sociales entre los actores.

El entrevistador desempeña un papel crucial en este proceso, ya que es quien guía la conversación, plantea preguntas relevantes y fomenta la profundización de interés. A través de un cuidadoso interrogatorio y escucha activa, el entrevistador busca obtener conocimiento comprobado que contribuya al entendimiento del fenómeno en estudio. Guerrero, L. M. (2001)

Nuestra participación será a través de cuestionarios, las preguntas que se realizarán son abiertas y los informantes pueden expresar sus opiniones y matizar sus respuestas. El presente proyecto rige bajo los principios de ética y confidencialidad, preservando la información sensible de la organización, y todos los datos que se puedan recolectar.

#### Resultados esperados

El siguiente proyecto de intervención tiene la intención de;

- Establecer mejoras en los procesos de capacitación actuales de la empresa.
- Mejorar el proceso de feedback y reconocimiento que brindan los líderes a sus colaboradores.
- Solucionar la problemática de escasez de soldadores de acero inoxidable.

### 1.g - Evaluación

Para evaluar el presente proyecto de intervención, abordaremos dos formas diferentes. La primera es objetiva, donde se establecen indicadores de medición, que van a permitir ver reflejados los resultados del proyecto, el impacto que obtuvo y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Por otro lado, hay una manera subjetiva de medirlo, la cual se plantea mediante una conversación con el responsable del área de RRHH de la empresa, donde pueda brindar feedback, y la mirada que tiene la compañía sobre el proyecto de intervención realizado. Qué sensaciones se pudieron obtener luego de implementarlo y los cambios organizacionales.

### 1.h - Líneas de acción

- Visita guiada a la empresa
- Enviar cuestionario al responsable de RRHH con preguntas pendientes.
- Enviar cuestionario al inspector de soldadura del puesto de soldador de acero inoxidable de la empresa La Rafaelina S.A.
- Enviar cuestionarios a diferentes personas que trabajan actualmente en el puesto soldador de otras empresas y pedir permiso para trabajar con la información brindada.
- Analizar la respuesta y diagnóstico de la problemática.
- Revisar bibliografía para el desarrollo del trabajo.
- Diseñar un plan de capacitación para el puesto de soldador de acero inoxidable que se adapte a la empresa La Rafaelina S.A.
- Establecer indicadores que permitan hacer un seguimiento y medir las capacitaciones.
- Analizar el paquete compensatorio para los colaboradores.
- Diseñar un plan de capacitación para los líderes en materia de feedback y reconocimiento.
- Realizar una observación activa y minuciosa del programa para detectar posibles modificaciones en el proyecto de intervención.
- Redactar el proyecto final de intervención.
- Presentar el proyecto final de intervención ante el responsable de RRHH de La Rafaelina S.A.

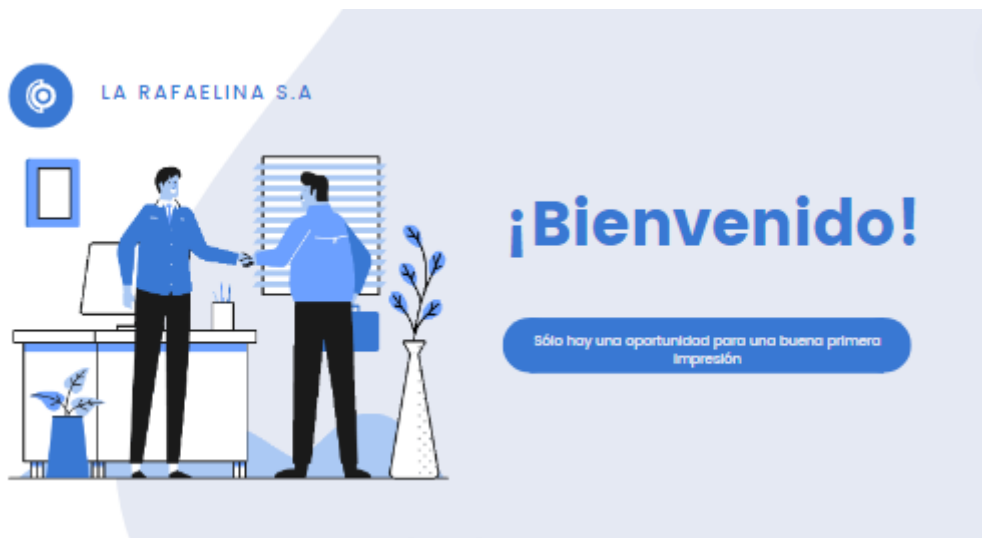
## 2- PLAN DE INTERVENCIÓN

### 2.a Inducción

La iniciativa de sumar una inducción surgió debido a que la empresa actualmente no cuenta con un onboarding planificado. Por eso se brindará a los ingresantes del puesto de soldador de acero inoxidable una actividad inicial donde se explica información valiosa sobre la cultura organizacional, desarrollando la visión, misión y valores, con el objetivo de que los colaboradores tengan una noción del tipo de empresa a la que ingresan, integrándose a la organización de manera eficiente y donde quede claro cuáles son los objetivos de la misma y que es lo que se espera de ellos. Ya que como menciona (Cortés, 2023) un programa de inducción para los nuevos ingresantes de la empresa trae beneficios como una rápida integración, reduce la tasa de rotación, aumenta la satisfacción en las personas y fomenta la comunicación organizacional.

Es por ello que diagramamos un plan de onboarding adaptándolo a La Rafaelina S.A. Donde se presentan las imágenes, explicando y relatando cada apartado, con los comentarios pertinentes de quien brinde la inducción.

Detallamos abajo el plan de onboarding realizado.



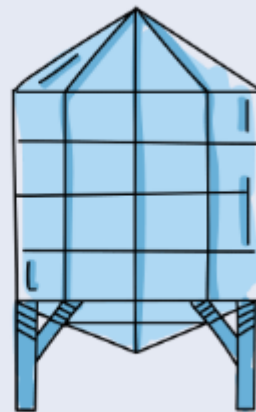
## Nuestra historia

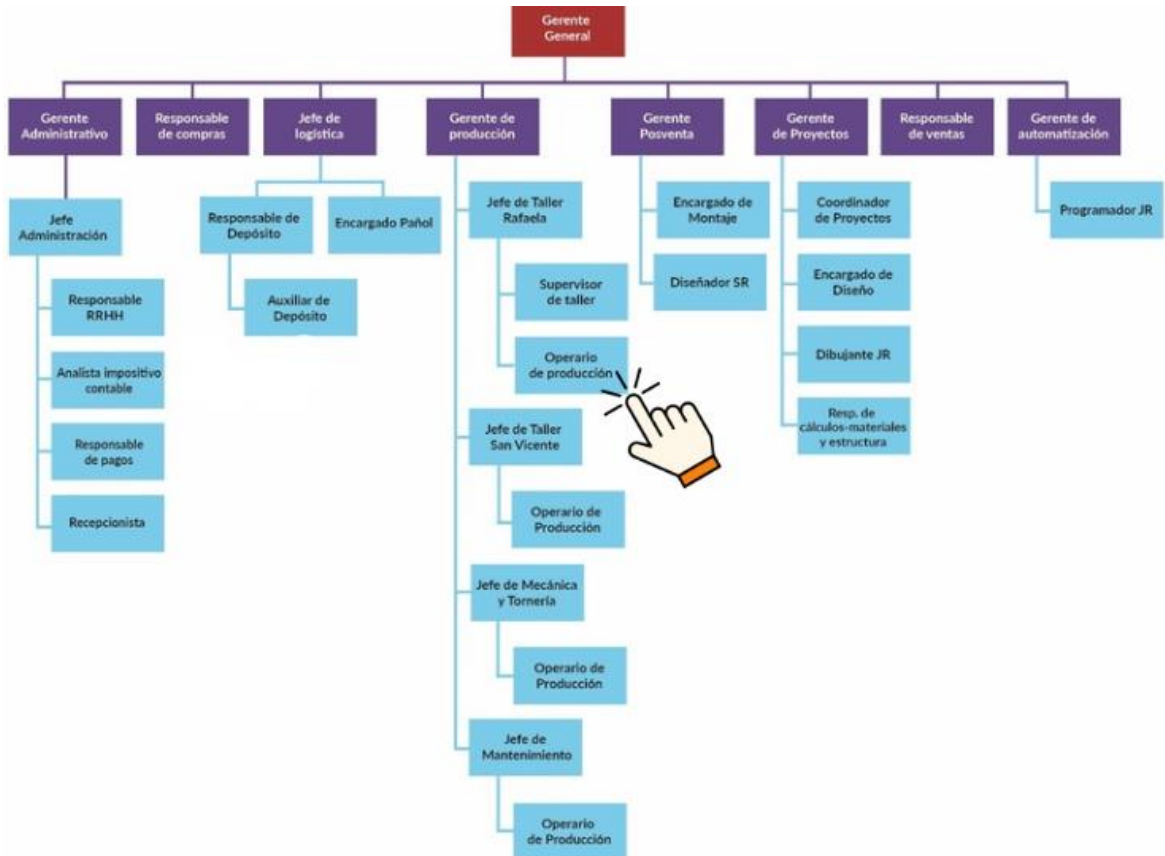
La Rafaelina SA es una empresa de la ciudad santafecina de Rafaela, ubicada en el oeste de la prov de Santa Fe, con sucursal en San Vicente (Santa Fe). Somos líder y referente en la fabricación y venta de grandes unidades de silos para el almacenamiento de productos alimenticios trabajando y dando soluciones a socios estratégicos como Ilolay, Saputo, Lacteos Aurora, Ramolac, Manfrey, LacteAr, Coca Cola, entre otros.

La firma opera con acero inoxidable como materia prima principal en su producción, ya que éste elemento es el que mejor responde para los productos que fabricamos.

## Cultura organizacional

Tenemos una cultura única arraigada en valores familiares que se ven en el día a día. La incorporación de un nuevo colaborador a la empresa tiene que ser una experiencia enriquecedora y un motivo de festejo ya que se agranda la familia.





**Conocenos**

**NUESTRA VISIÓN**  
 Posicionamos en la provincia como una empresa referente

**NUESTROS VALORES**

- Corazón de Servidor
- Espíritu de Guerrero
- Pasión por Innovar

**NUESTRA MISIÓN**  
 Nosotros nos encargamos del diseño, fabricación, venta y puesta en marcha de equipos para la industria alimenticia



**JUAN**  
LÍDER Y  
INSPECTOR DE  
SOLDADURA

**JONATAN**  
SOLDADOR DE  
ACERO  
INOXIDABLE

**LUIS**  
ARMADOR

**Conoce a tus  
compañeros de  
equipo**

## Tu rol

- Ayudamos a crecer como empresa, entendiendo que tu rol es fundamental para nosotros.

## Tus tareas

- Las tareas incluyen preparar los espacios de trabajo para operaciones de soldadura, configurar herramientas, limpiar y mantener el equipo de soldadura y realizar trabajos manuales como cargar y descargar materiales de máquinas de soldadura.



## Tu primera semana

### DÍA 1

- Desayuno de bienvenida
- Presentación con tu equipo
- Inducción
- Recorrido por planta

### DÍA 2

- Capacitación en el puesto de trabajo.
- Conoce nuestros procesos

### DÍA 3

- Capacitación en el puesto de trabajo y en Cámara de Metalúrgicos de Rafaela



## Tu primera semana

### DÍA 4

- Conoce nuestros cronogramas (Route Maps)

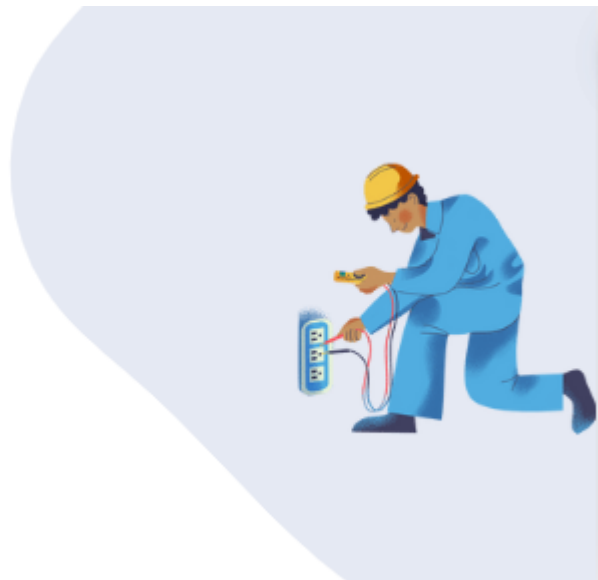
### DÍA 5

- Continúa con el proceso de inducción



## ¡Tu trayectoria laboral comienza ahora!

Comunícate con tu líder para resolver cualquier duda.



Por otro lado, se realiza una *hoja de ruta* con el objetivo de describir la secuencia de pasos y actividades que deberá desarrollar el ingresante al puesto de soldador de acero inoxidable para alcanzar los objetivos de la capacitación planificada. Esto proporciona claridad estratégica, facilita la comunicación y mejora los recursos.



## 2.b Capacitación para soldadores de acero inoxidable

### Análisis de encuestas:

El plan que planteamos se centrará en la capacitación propia sobre los conocimientos y enseñanzas teóricas para los ingresantes al puesto de soldador de acero inoxidable, poniendo en práctica las tareas que deberá llevar a cabo en el puesto.

Como consecuencia de la falta de información sobre la empresa elegida en el proyecto original, y la imposibilidad de entrevistar a personal de esa organización. Tomamos la decisión de relevar a través de cuestionarios escritos las percepciones de soldadores de diferentes organizaciones de la zona. Estos se enviaron vía mail, o mediante conversación de WhatsApp y luego se analizaron para poder realizar repreguntas. Cuando surgió el inconveniente de la falta de apoyo de la empresa, vimos una oportunidad para poder visibilizar a los soldadores y sus realidades a nivel local, y no solo en una empresa aislada. Nos pusimos en contacto con colaboradores de 5 empresas diferentes, que utilizan acero inoxidable dentro de sus procesos, 2 de la ciudad de Esperanza y 3 de la localidad de Rafaela. De las cuales hay dos empresas grandes y tres PYMES.

La Rafaelina S.A y una de las empresas de Esperanza, exportan productos terminados al extranjero. Las demás compañías, solo trabajan en el mercado interno, y no superan los 30 empleados por institución. Si bien La Rafaelina S.A es una de las más de 500 metalúrgicas de la ciudad, y zona. Sólo hay 5 organizaciones que trabajan con acero

inoxidable, lo que hace que sea un nicho de mercado acotado, y haya menos mano de obra con conocimientos técnicos sobre ese tipo de soldaduras higiénicas.

Las encuestas antes mencionadas permitieron poder conocer y darles mayor profundidad a las cuestiones genéricas del puesto de soldador. Las múltiples respuestas de 4 hombres, y 1 mujer que ocupa el puesto, arrojaron varios puntos en común. Todos coinciden en que es un puesto que tiene una compensación salarial inadecuada por las exigencias y conocimientos previos que se les requiere, también las herramientas son muy pesadas, lo que produce un desgaste físico diario.

Sumando que generalmente tienen que trabajar incómodos, las máquinas desprenden mucho calor, se trabaja en galpones enormes o al aire libre, por lo que los colaboradores se ven expuestos a temperaturas hostiles. En verano, están acostumbrados a trabajar con hasta 40° de calor, y de todos modos deben utilizar ropa que los cubra para no quemarse por el desprendimiento de los electrodos.

Las quemaduras en cuello, pecho, piernas, brazos y manos no son el único peligro de este oficio, es muy importante acostumbrarse a realizar los trabajos de soldadura con guantes de cuero y máscara para soldar. Esta última es un elemento de protección individual dotado de una pantalla protectora para los ojos que es capaz de oscurecerse automáticamente. Esto sucede cuando la careta detecta la aparición de la fuente térmica o del destello lumínico propio de la labor de soldadura. La máscara protege los ojos, la cara, las orejas, el cuello. Impide la entrada de humo dentro de esta, y se ajusta a la medida de cada soldador.

Otro de los puntos que dificulta el trabajo del soldador según lo revelado, es cuando el objetivo es muy grande o tiene diseños cerrados, tanto el colaborador como su máquina deben adaptarse a la tarea. Muchas veces, se requiere soldar en lugares incómodos, elevados, con poco lugar y se dificulta también al trasladar las maquinarias con los tubos de gas que son muy pesados. Impidiendo la ergonomía del trabajo, y aumentando la posibilidad de lesiones en algunos casos.

Retomando la entrevista con el auxiliar de RRHH de La Rafaelina S.A, éste expuso que actualmente no cuentan con un plan de capacitación formal para los soldadores ingresantes de la empresa. Sino que en algunas ocasiones han enviado a los colaboradores a formarse o especializarse en cursos dictados por instituciones formativas de carácter público privado como ITEC e IAEA o también a la Cámara de metalúrgicos de Rafaela.

Actualmente el proceso de capacitación para los ingresantes al puesto de soldador de acero inoxidable la realiza una sola persona con muchos años de experiencia dentro de la misma, y particularmente en el puesto de soldador, donde cuenta con una mesa de trabajo particular y preparada específicamente para poder realizar las tareas del puesto, donde los ingresantes practican con retazos de chapas.

Es importante mencionar que también previo al comienzo de la formación al operario ingresante, se hace hincapié fuertemente en los deseos de este, de hacer carrera dentro de la empresa. Ya que es un puesto que demanda un gasto muy grande de formación, en tiempo y material, por lo que el uso inadecuado, o que luego el ingresante se vaya a otra empresa, es uno de los mayores temores de la organización.

Los primeros trabajos que realizan, son básicos y secundarios. El paso inicial dentro de la capacitación es preparar al personal en la limpieza de las superficies, y organizar los espacios para soldar, para que tengan noción de la importancia de todos los procesos. Luego, poco a poco comienzan a realizar soldaduras menores en los equipos, donde no estén expuestas sus intervenciones y no se requiera detalle particular, ni llegue a la percepción del consumidor final.

Como reiteramos en varias ocasiones el cargo del soldador de acero inoxidable es crítico dentro de la organización. Ávila (2021) asegura que distintos autores coinciden en que los puestos claves son aquellos que afectan la continuidad operacional y por ende productividad, y además no resulta fácil conseguir reemplazos, es decir, que generan criticidad o son proclives a provocar un estado crítico si llegaran a estar vacantes o de pronto, ocupados por la persona equivocada.

Se puede ver una contradicción fuertemente marcada al observar que desde la compañía no hay un plan de capacitación definido para los ingresantes al puesto de soldador, se debería prestar más atención, entendiendo la preponderancia que revisten estos puestos. Por eso nuestra propuesta de intervención es crear un plan de capacitación para la mejora continua y desarrollo de los conocimientos necesarios en los ingresantes del puesto de soldador de acero inoxidable de la empresa La Rafaelina S.A.

(Andrade, 2021) afirma que la capacitación es una herramienta fundamental para el desarrollo de los empleados dentro de las empresas. Con la formación, los colaboradores adquieren los conocimientos y habilidades necesarias para poder desempeñarse en sus puestos de manera eficiente y eficaz. Como así también mejorar y aumentar la productividad. Este proceso es un factor determinante para el éxito, ya que, son los

colaboradores de la empresa, los que le agregan valor a la organización, con el resultado de su trabajo.

Es importante también resaltar el hecho de que si bien, la capacitación tiene un papel fundamental para el crecimiento de la organización, para que sea productiva y benigna ésta debe estar alineada con los objetivos de la compañía. No todas las capacitaciones, aplican al desarrollo organizacional. Resulta relevante saber detectar lo que se necesita. (Blake, 2005) hace hincapié en estas necesidades de capacitación, y la importancia de saber detectarlas. Particularmente en este caso se requiere un tipo especial, que es la llamada por discrepancia, que se da cuando el desempeño es insatisfactorio por la razón de que se carece de los conocimientos, las habilidades o las actitudes requeridas. Existe una brecha entre lo que se espera de la persona en su puesto de trabajo y lo que realmente sucede.

## PLAN DE CAPACITACIÓN

### Presentación

El plan anual de capacitación de RRHH planeado para la semana 1, como se detalla en el cronograma, constituye un elemento que determina la necesidad de la formación y capacitación orientada a la persona que ocupa el puesto de soldador de acero inoxidable en la empresa La Rafaelina S.A.

Las personas son el principal patrimonio con el que cuenta la organización y la capacitación constante de sus empleados es fundamental para la empresa. La formación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas, y en consecuencia, el desempeño de la organización. Es el proceso de modificar sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la empresa. Se relaciona con las habilidades y capacidades que exigen los puestos a capacitar actualmente y están orientadas en pos de alcanzar los objetivos de la misma.

Desde la mirada de Capital Humano se le presta especial atención a este proceso ya que es una de las herramientas más importantes que tiene el departamento. Determinamos cuáles son los comportamientos, las actitudes y las competencias necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

Es básico para que este plan anual de capacitación funcione, la coherencia y lineamiento general de todas las áreas de la organización. Además del apoyo de la alta gerencia, el

compromiso de los especialistas y generalistas, los avances tecnológicos, la complejidad de la organización y los principios del aprendizaje, entre otros.

El plan de capacitación alcanza al puesto de soldador de acero inoxidable de la empresa cubriendo la necesidad de generar el conocimiento técnico y la formación requerida para alcanzar los objetivos y metas que plantea la organización, desarrollando en el trabajo la calidad y prolijidad que se requiere en la soldadura.

#### 1- Actividad de la empresa

La Rafaelina S.A es una organización metalúrgica ubicada en la ciudad de Rafaela, Santa Fe. Se dedica a la fabricación, venta y puesta en marcha de equipos para la industria alimenticia.

#### 2- Justificación

El fin del presente plan de capacitación en el puesto de soldador de acero inoxidable es mejorar las habilidades técnicas de los colaboradores que ocupen el puesto, y brindarles el conocimiento necesario para que puedan desarrollar de manera eficiente y eficaz las tareas que les son asignadas. Su rol es clave dentro de la organización, ellos son quienes forman y mantienen los estándares de perfección en el producto terminado y generan el valor agregado de la marca. Son claves para cumplir con las demandas y necesidades del cliente.

#### 3- Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para el ingresante al puesto de soldador de acero inoxidable.

#### 4- Fines del plan de capacitación

Con el propósito de impulsar la perfección de las finalizaciones de los productos, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Mantener y preservar a los ingresantes del puesto de soldador de acero inoxidable brindando una solución a la problemática actual planteada por la empresa.
- Elevar el desempeño de los ingresantes que ocupan el puesto de soldador.
- Disminuir la rotación del personal en el puesto de soldador, ayudar a la organización del trabajo y fluidez de la producción.

## 5- Objetivos del Plan de capacitación

### Objetivo general

- Desarrollar las habilidades y conocimientos técnicos de los ingresantes del puesto de soldador de acero inoxidable.

### Objetivos específicos

- Formación en soldadura GTAW (Gas Tungsten Arc Welding) o TIG (Tungsten Inert Gas).
- Identificar los principales errores que pueden suceder en la soldadura y cómo evitarlos.
- Identificar la importancia de la calidad en las soldaduras que se realizan.
- Formación en cómo se debe organizar y limpiar el espacio de trabajo antes de comenzar a trabajar.

## 7- Estrategias

- Clases con presentaciones
- Prácticas en el puesto de trabajo
- Taller de evaluación final

Todas las actividades se llevarán a cabo de manera presencial.

## 8- Tipos, modalidades y niveles de capacitación

### 8.1- Tipos de Capacitación y modalidades

En el puesto: Técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. La autora Valle, menciona que este tipo de capacitación se da cuando un empleado con mucha experiencia en el puesto forma y transmite sus conocimientos a otra persona para que pueda adquirir las nuevas habilidades. “forma en que los nuevos empleados aprenden habilidades que necesitan para hacer su trabajo”. (Valle Trujillo, 2001, pp. 10)

De clases: Se utilizará una capacitación que dictará la Cámara de Metalúrgicos de Rafaela. Los días martes y jueves de 19 a 22 brindada por el docente “anónimo” La duración de este curso es de 2 meses. Retirándose 3 horas antes de su jornada laboral los días que tiene que realizar la capacitación.

En este curso se brinda conocimiento sobre la seguridad en el puesto de trabajo, equipos y accesorios para la soldadura, equipos para la soldadura por arco con protección gaseosa, técnicas operativas, defectos, causas y soluciones, preparación para la soldadura. Simbología e interpretación de planos, normas de calificación de soldadores.

Capacitación en el puesto: Se le brinda los conocimientos sobre soldadura GTAW (Gas Tungsten Arc Welding) o TIG (Tungsten Inert Gas), comienzan a poner en prácticas las tareas del puesto, conocimiento de las herramientas con las que van a realizar su trabajo, La capacitación se desarrollará en un tiempo de 2 meses donde se hará una capacitación en el puesto y de clases presenciales.

Realizando evaluaciones parciales y al finalizar el curso para determinar y certificar los conocimientos adquiridos.

Modalidades de la capacitación:

- Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada.
- Perfeccionamiento: Desarrollar en los soldadores el nivel de conocimiento a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales.

#### 9- Acciones a desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temas que permitirán a los asistentes capitalizarlos en sus funciones, y el esfuerzo realizado mejorará la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

- Capacitación en el puesto

## CAPACITACION EN EL PUESTO

TEMAS

- Limpieza y organización en el puesto
- Armado de estructuras y condiciones de trabajo
- Importancia de utilización de EPP
- Soldadura GTAW y TIG
- Soldaduras en probetas de prueba
- Concientización de la preponderancia de sus tareas
- Unión de piezas para el producto final
- Aprendizaje y perfeccionamiento en las tareas
- Conocimiento y aprendizaje de máquinas y herramientas
- Pulido de producto terminado
- Corrección de errores
- Desarrollo de las actitudes y habilidades
- Trabajos de soldadura en ángulo o de filete en chapas de acero

**Capacitación en Cámara de Metalúrgicos de Rafaela**

**CAPACITACIÓN CAMARA METALÚRGICOS**

TEMAS

Seguridad en el trabajo

Riesgos Profesionales

Equipos y accesorios para la soldadura

Equipos para la soldadura por arco con protección gaseosa

Técnicas operativas, defectos, causas y soluciones

Preparación para la Soldadura

Simbología e Interpretación de Planos

Normas de Calificación de Soldadores

Evaluación de los conocimientos aprendidos

10- Recursos

Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la empresa.

Herramientas de trabajo: Las herramientas como soldadoras, electrodos, máscaras, y demás útiles a tener en cuenta para poder realizar el trabajo será brindada por la propia empresa. Al igual que ropa de trabajo y EPP (elementos de protección personal).

11- Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiado con ingresos propios presupuestados de la organización.

12- Cronograma.

MESES (SEMANAS)			
ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3
Capacitación en el puesto de trabajo			
Capacitación Centro de Metalúrgicos de Rafaela			
Intervenciones en trabajos			
Evaluación			

### 13- Evaluación

Se utilizará para medir el impacto de la capacitación dos indicadores.

#### 1- Ratio de Eficiencia del plan de capacitación

Lo que se mide con este indicador es el cociente entre los gastos de explotación y el margen bruto. (Nava & Marvelis, 2009) Dicho de otro modo, relaciona los ingresos obtenidos con los gastos necesarios para su consecución. Como conclusión, se medirá el gasto total de la capacitación, a través de los beneficios que se obtuvieron, y poniendo en la balanza los recursos que se cedieron para llevarla a cabo.

Este indicador se utiliza solo cuando se realiza una capacitación.

#### **Fórmula:**

$$\text{EFPC} = \frac{\text{Gastos de explotación}}{\text{Margen bruto}}$$

#### 2- Ratio de Eficacia del Plan de Capacitación

Este indicador nos permite evaluar cuántos colaboradores elevaron su desempeño y rendimiento en su puesto de trabajo luego de realizar la capacitación.

Es importante aclarar que, para poder utilizarlo, La Rafaelina S.A necesitaría tener una evaluación de desempeño, para luego poder implementarlo. La frecuencia de medición con este indicador es anual.

#### **Fórmula:**

$$\text{EPC} = \frac{\text{TPCMD}}{\text{Cantidad de personas capacitadas}}$$

TPCMD: total de personas capacitadas que mejoraron su desempeño

#### 3- Ratio de rotación del Plan de Capacitación

Esta herramienta permite medir y comparar el promedio de antigüedad que tienen las personas que ocupan el puesto de soldador vs el resto de la nómina. Construyendo históricamente el dato, de cómo viene sucediendo hasta la actualidad, y con el fin de poder visualizar el futuro esperado.

Esto nos va a permitir observar con datos duros que el soldador en promedio tiene una antigüedad mucho menor que el resto de los puestos de la organización. Ya que las condiciones y características expuestas previamente influyen de manera directa.

En consecuencia, estos datos fundamentan la importancia de ejecutar este proyecto de intervención, ya que optimizará los resultados, y disminuirá la rotación.

**Fórmula:**

fecha de alta = PROMEDIO

Fecha de baja

El proceso es tomar la fecha de baja, menos fecha de alta, esto da como resultado la cantidad de meses/años en los que la persona se desempeñó en su puesto. Si se hace lo mismo por todos los soldadores, de manera individual y luego se suman las antigüedades de cada uno y se divide por la cantidad de soldadores sobre los cuales se tomó el dato

4- Escala Likert:

Encuesta al final de todo el programa, serán 6 preguntas. Mide el grado en que el encuestado está de acuerdo o en desacuerdo con cada consulta. Por ello es indispensable ofrecer respuestas de opción múltiple graduales, es decir, que vayan de lo positivo a lo negativo o viceversa (pero de forma consistente en todas las preguntas). Tanto para el soldador como para la capacitación del líder, se medirá la experiencia de cada uno.

Finalizadas las respuestas cerradas, también se brindará un espacio para proponer mejoras, abierto para las subjetividades de la experiencia del participante.

LA RAFAELINA  
METALURGICA

## ENCUESTA SATISFACCIÓN CAPACITACIÓN

FECHA \_\_\_\_\_ NOMBRE \_\_\_\_\_

*Favor de tildar la opción que más representa tu experiencia*

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. ¿Está satisfecho con la capacitación recibida?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿Es útil para poder aplicar lo aprendido en las tareas de su puesto de soldador?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Siente que mejoraron sus conocimientos técnicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿El contenido de la capacitación se alineó con sus expectativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Siente que la capacitación fue organizada, con el contenido concreto y específico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿Siente que el apoyo de su líder fue el esperado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Qué sumaría a la experiencia?	<input type="text"/>				

1- muy malo 2 – malo – 3 regular 4 bueno - 5 muy bueno

### 2.c Capacitación para el líder del puesto de soldador de acero inoxidable

Luego de analizar los cuestionarios cualitativos diseñados, los cuales no tienen como objetivo establecer las frecuencias, promedios u otros parámetros, sino determinar la diversidad del tema de interés planteado por este grupo. Pudimos evidenciar que al no existir un espacio de conversación entre líder - colaborador, no se da la oportunidad de poder comunicarle a ellos qué es lo que se espera de su trabajo, qué aspectos o mejoras

poder implementar, y qué objetivos plantear. Entendiendo que el feedback genera motivación y reconocimiento a los colaboradores, y que, en este caso particular, donde pudimos percibir que, en el puesto de soldador, los colaboradores no se sienten motivados y reconocidos (y demás problemáticas que suceden en el puesto ya mencionadas anteriormente), es esencial capacitar al líder en estas habilidades interpersonales, para generar un impacto positivo con los colaboradores y poder generar una transformación en la empresa.

Cómo mencionan los autores Quintanilla y Maldonado, “Cuando se brinda Feedback a los colaboradores se está realizando un intercambio muy importante, es un encuentro entre un líder y los colaboradores en el que se les hace saber que son importantes, que se les presta atención y se observa lo que hacen”. Quintanilla & Maldonado, 2020, pp. 14) Es por ello, que justifica la importancia de implementar un plan de capacitación al líder del puesto de soldador de acero inoxidable en conocimiento sobre feedback y reconocimiento.

## PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LÍDERES

### Presentación

El plan de capacitación de RRHH para líderes a realizar la semana 1 de 2024 constituye un elemento que determina la necesidad de la formación y capacitación orientada a la persona que ocupa el puesto como líder del puesto soldador de acero inoxidable en la empresa La Rafaelina S.A.

Las personas son el principal patrimonio con el que cuenta la organización y la capacitación constante de sus empleados es fundamental para la empresa. La formación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas, y en consecuencia, el desempeño de la organización. Es el proceso de modificar sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la empresa. Se relaciona con las habilidades y capacidades que exigen los puestos a capacitar actualmente y están orientadas en pos de alcanzar los objetivos de la misma.

Desde la mirada de Capital Humano se le presta especial atención a este proceso ya que es una de las herramientas más importantes que tiene el departamento. Determinamos cuáles son los comportamientos, las actitudes y las competencias necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

Es básico para que este plan anual de capacitación funcione, la coherencia y lineamiento general de todas las áreas de la organización. Además del apoyo de la alta gerencia, el compromiso de los especialistas y generalistas, los avances tecnológicos, la complejidad de la organización y los principios del aprendizaje, entre otros.

El plan de capacitación alcanza al líder del puesto de soldador de acero inoxidable de la empresa cubriendo la necesidad de generar herramientas sobre feedback y reconocimiento a los colaboradores.

#### 1- Actividad de la empresa

La Rafaelina S.A es una organización metalúrgica ubicada en la ciudad de Rafaela, Santa Fe. Se dedica a la fabricación, venta y puesta en marcha de equipos para la industria alimenticia.

#### 2- Justificación

El fin del presente plan de capacitación en el puesto de líder de soldador de acero inoxidable es mejorar las habilidades y herramientas en feedback y reconocimiento para que puedan brindarle a los colaboradores que tengan a su cargo, adquiriendo el conocimiento necesario para que lo puedan desarrollar de manera eficiente y eficaz. Su rol es clave dentro de la organización, ellos son quienes están diariamente acompañando a los empleados en su trabajo. Y quienes pueden transmitir a los colaboradores seguridad y reconocimiento, generando motivación para que se sientan más comprometidos con la empresa y con sentido de pertenencia dentro de la misma.

#### 3- Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para el líder del puesto de soldador de acero inoxidable.

#### 4- Fines del plan de capacitación

Con el propósito de ampliar los conocimientos del líder del puesto de soldador de acero inoxidable sobre feedback y reconocimiento, destacando la importancia y cómo impacta positivamente en los colaboradores. Dentro de los propósitos que se buscan alcanzar podemos mencionar los siguientes:

- Desarrollar y elevar los conocimientos al líder en el puesto de soldador sobre feedback y reconocimiento hacía los miembros del equipo.
- Otorgar herramientas para que el líder del equipo pueda aumentar la motivación de los empleados.
- Generar espacios de conversación entre líder y colaborador.

## 5- Objetivos del Plan de capacitación

### OBJETIVO GENERAL:

Realizar una capacitación interna en formación de habilidades interpersonales para el líder de soldador de acero inoxidable de la empresa a partir de las necesidades detectadas.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Brindar conocimiento al líder del puesto de soldador sobre feedback y reconocimiento.
- Otorgar elementos concretos para mejorar y potenciar el reconocimiento brindado a los colaboradores de su equipo

## 6- Estrategias

- Clases presenciales con material de apoyo (publicaciones de autores reconocidos, apuntes diseñados especialmente para la capacitación, etc)
- Ejercicios prácticos - individuales que deberán ser analizados y realizados por el participante, previo al desarrollo de cada encuentro, para lo cual se contará con el material de estudio y bibliografía indicada con antelación.
- Módulos que contienen temáticas como: intervenciones, dinámicas de trabajo, prácticas vivenciales, utilización de audiovisuales y realización de trabajos prácticos grupales.
- Aplicar los conocimientos aprendidos en la organización, brindando feedback y comunicándose con los colaboradores que ocupan el puesto de soldador, aplicando las herramientas aprendidas en la capacitación.

## 7- Tipos, modalidades y niveles de capacitación

### 7.1- Tipos de Capacitación y modalidades

De clases: Se utilizará una capacitación teórica y práctica que se realizará los días martes y jueves de 18 a 21. La duración de este curso es de 2 meses. En el caso de los líderes, a

diferencia de la capacitación para soldadores, esta jornada se abonará como horas extras al 50%.

Modalidades de la capacitación:

- Especialización: Se orienta a la profundización de conocimientos y experiencias sobre feedback y reconocimiento al líder de soldadores, para que pueda desarrollarse de manera más eficiente y aplicarlo en su rol.
- Perfeccionamiento: Desarrollar en el líder del puesto de soldador el nivel de conocimiento a fin de mejorar las habilidades en feedback y reconocimiento hacia los miembros de su equipo, y así aumentar la motivación de los soldadores.

## 8- Ejes Temáticos del Programa

Se propone el desarrollo de los siguientes ejes temáticos:

- 1) Reconocimiento: Qué es, relevancia del reconocimiento laboral, cómo brindar un buen reconocimiento a los colaboradores, qué impacto tiene, cómo impacta en la motivación de las personas, diferencias claves entre reconocimiento y recompensas, reconocimiento como refuerzo, reconocimiento negativo, comportamientos claves que deben reconocer a los empleados, tipos de reconocimiento, métodos y herramientas para el reconocimiento (personalizado, reconocimiento público, celebraciones en equipo, reconocimiento a largo plazo, desarrollo profesional personalizado), casos de éxito que se hayan realizado en otras organizaciones.
- 2) Feedback: Liderazgo y comunicación, qué es el feedback, qué importancia tiene dentro de una organización, tipos de feedback, comunicación asertiva, escucha activa, errores y consecuencia que pueden suceder, feedback informal, comportamiento no verbal (lenguaje verbal y no verbal, importancia de la empatía, el ego y la empatía, inteligencia emocional, escucha activa), cómo dar feedback efectivo, manejo de críticas, feedback y el control emocional, feedback para el desarrollo, recibir feedback, impacto de un buen feedback en los colaboradores y en la motivación de los mismos, gestión de situaciones difíciles, técnicas para feedback, métodos y herramientas, estudio de casos exitosos
- 3) Ejercicios individuales y grupales: En este módulo se implementarán ejercicios y prácticas. Donde se plantean 4 casos al líder del puesto de soldador, y el deberá analizarlos, plantear posibles soluciones y actuar en base a las herramientas y

técnicas que considera que son las mejores para poder afrontar las diferentes situaciones. Teniendo que aplicar todos los conocimientos adquiridos en la capacitación realizada.

Para realizar este módulo se utilizará un Role Playing, que es el cambio de comportamiento de un individuo para asumir o interpretar el rol de un personaje que puede tener personalidad, motivaciones y trasfondos diferentes.

En este caso puntual, el facilitador que brindó la capacitación va a ser de colaborador, que se plantea en los 4 casos, para que se puedan desarrollar los ejercicios, por ello mencionamos que los ejercicios serán individuales y grupales, ya que en el ejercicio grupal participa el facilitador para poder realizar los ejercicios que lo requieran.

#### Ejercicios:

- Situación 1: El líder debe redactar una nota de reconocimiento a Horacio Ferrero, que el último año tuvo un desempeño en su puesto de trabajo alto, superando los objetivos planteados, con un rendimiento en su trabajo excelente.

En este caso, el líder para poder desarrollar este caso tiene que pensar en detalle las palabras que va a utilizar, cómo va a prepararse para poder dar este reconocimiento al colaborador, que palabras utilizar, y practicar las distintas formas de comunicación que existen para poder elegir una y brindar el reconocimiento. Esto nos permite también poder analizar cómo se desarrolla en una situación de feedback de manera individual con el colaborador.

- Situación 2: El líder debe brindar feedback verbal a Marcelo Camusso, que hizo mal su trabajo.

Podemos analizar cómo el líder se prepara para dar un feedback de una situación que no es positiva, qué herramientas considera que son las mejores para poder dar este tipo de comunicación, y cómo se desarrolla ante el caso planteado.

- Situación 3: Facundo Gaitán, empleado de La Rafaelina S.A cumple 10 años de antigüedad en la empresa y su líder debe brindar un reconocimiento público, de manera oral.

Con esta situación planteada, podemos ver las mismas características que la situación 1, solo que ahora también podemos observar cómo se desarrolla el líder ante una exposición pública y en frente de todos los colaboradores de la organización.

- Situación 4: Eduardo Dutruel, soldador de acero inoxidable presenta su renuncia, porque ya está muy cansado, siente que él no puede más trabajar en la empresa y siente que nada está cambiando.

Ante esta actividad, podemos ver que herramientas encuentra el líder para enfrentar la situación, qué palabras y forma de comunicarse elige para poder retener al soldador a que no renuncie y se quede trabajando en la empresa, y observar cómo se desempeña ante un caso extremo de renuncia, de un soldador que es el puesto más crítico dentro de la misma.

#### 9- Talleres: Fechas y horarios

Se realizarán 2 encuentros presenciales por semana de 3 horas de duración cada uno, los encuentros durante dos meses. Utilizando 3 fuera de horario laboral. Esta decisión es debido a que requerimos su presencia en la empresa las 8 hs para las tareas diarias, a diferencia de los soldadores, se les abonará como hs extras.

- Módulo 1: Introducción teórica a reconocimiento

**CAPACITACIÓN LIDER**

**1**

Qué es, relevancia del reconocimiento laboral, cómo brindar un buen reconocimiento a los colaboradores, qué impacto tiene, cómo impacta en la motivación de las personas, diferencias claves entre reconocimiento y recompensas, reconocimiento como refuerzo, reconocimiento negativo, comportamientos claves que deben reconocer a los empleados, tipos de reconocimiento, métodos y herramientas para el reconocimiento (personalizado, reconocimiento público, celebraciones en equipo, reconocimiento a largo plazo, desarrollo profesional personalizado), casos de éxito que se hayan realizado en otras organizaciones

- Módulo 2: Introducción teórica en feedback

**CAPACITACIÓN  
LIDER**

**2**

Liderazgo y comunicación, qué es el feedback, qué importancia tiene dentro de una organización, tipos de feedback, comunicación asertiva, escucha activa, errores y consecuencia que pueden suceder, feedback informal, comportamiento no verbal (lenguaje verbal y no verbal, importancia de la empatía, el ego y la empatía, inteligencia emocional, escucha activa), cómo dar feedback efectivo, manejo de críticas, feedback y el control emocional, feedback para el desarrollo, recibir feedback, impacto de un buen feedback en los colaboradores y en la motivación de los mismos, gestión de situaciones difíciles, técnicas para feedback, métodos y herramientas, estudio de casos exitosos

- Módulo 3: ejercicios individuales y grupales

**CAPACITACIÓN  
LIDER**

**3**

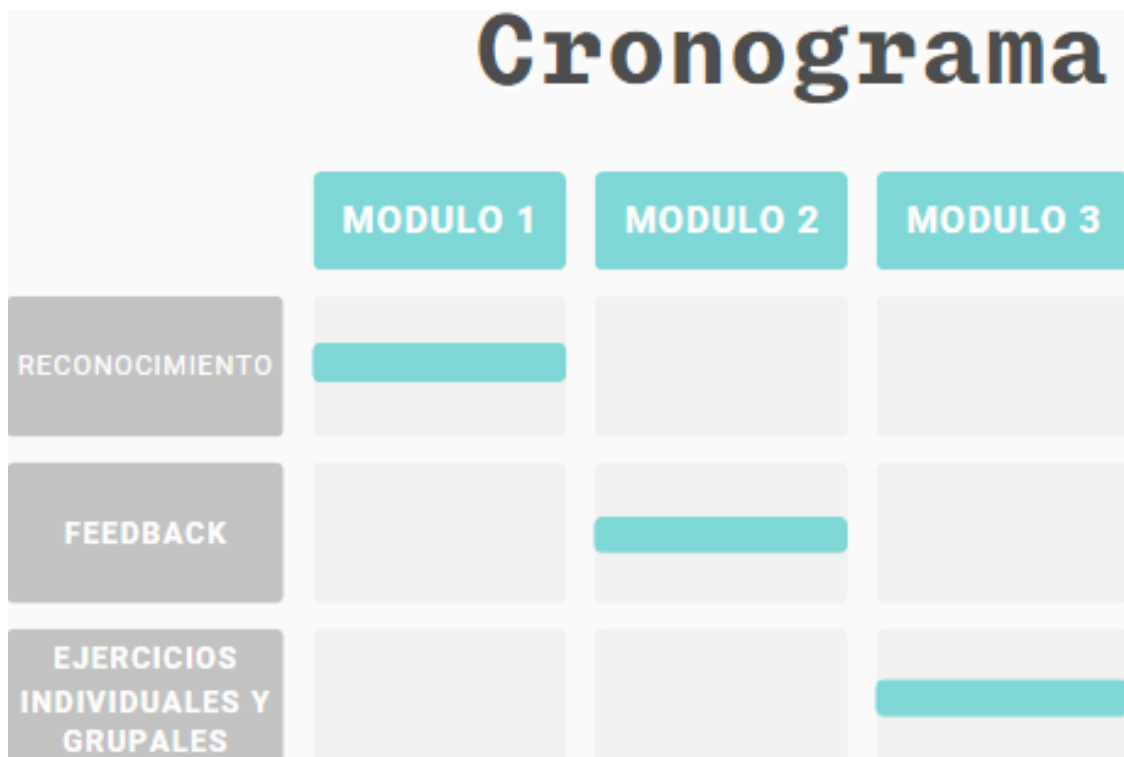
- ejercicios individuales y grupales (Role Playing)

Sala de capacitación de la empresa

### 11- Material de trabajo

Incluye material de trabajo durante los talleres, y la bibliografía y apuntes que se indicarán para lectura y ejercitación previa a la realización de cada taller.

### 12- Cronograma



Una vez concluidos los planes de capacitación en la empresa, se realizará una medición de satisfacción a los participantes intentando medir sus experiencias, mediante una encuesta diseñada con una escala de Likert. Este es un método de investigación que utiliza una progresión de calificación para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas sobre un tema determinado. (Web Content & SEO Associate, 2023)

### 13- Evaluación

Escala Likert para el líder del soldador de acero inoxidable:

LA RAFAELINA  
METALURGICA

## ENCUESTA SATISFACCIÓN CAPACITACIÓN

FECHA \_\_\_\_\_ NOMBRE \_\_\_\_\_

*Favor de tildar la opción que más representa tu experiencia*

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. ¿Esta satisfecho con la capacitación recibida?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿Es útil para poder aplicar lo aprendido en las tareas de su puesto de soldador?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Los contenidos de la capacitación fueron organizados y específicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Estas herramientas facilitó la comunicación con su equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿El contenido de la capacitación se alineó con sus expectativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿Mejoró su forma de relacionarse con sus compañeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Qué sumaría a la experiencia?	<input type="text"/>				

LA RAFAELINA SA

2- muy malo 2 – malo – 3 regular 4 bueno - 5 muy bueno

### 2.d Paquete de Compensación y Beneficios

Una vez propuesto los pertinentes planes de capacitación, diseñados a medida con el fin de mejorar y fidelizar la mano de obra de la empresa. Continuamos trabajando en mejoras en el paquete de compensaciones y beneficios que se brindan en la organización.

Actualmente *La Rafaelina S.A* tiene los siguientes beneficios:

- Medio día libre de cumpleaños (el mismo día, y si es no hábil durante esa misma semana).
- Descuentos del 10% en comercios adheridos como cafetería Battios y en verdulería “Pipu”.
- Torta de regalo el día de tu cumpleaños en la panadería “La Delicia”.

Hoy en día la empresa solo se rige por una *remuneración fija*, por este motivo proponemos ampliar y gestar una compensación total, como propuesta de valor. Su adecuado diseño guiado por la cultura, la visión y la misión organizacionales, harán que deje de ser un gasto para convertirse en una inversión productiva.

La compensación total está compuesta por diversos elementos monetarios y no monetarios, donde el salario es solo una parte del paquete.

Elementos que componen el paquete de compensación total:



**Remuneración fija:** Se divide en remuneración fija base: sueldo bruto que se cobra. y pagos garantizados: son quienes complementan el sueldo bruto, sac, horas extras, vacaciones, son obligatorios, pero no se pagan todos los meses.

**Remuneraciones variables:** Corto y largo plazo en función al pago, están relacionadas con el desempeño de la persona. varían de una persona a otra. Están vinculados con el desempeño, y aportes que la persona haga a la empresa, se autofinancia, y no son obligatorias.

**Beneficios:** Son prestaciones tangibles, no dinerarias que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida del trabajador. No se relacionan con el desempeño, sino que se otorgan

a los grandes grupos según equipos de trabajo, lo decide cada organización, se tiene en cuenta la percepción que tienen los empleados que tienen al percibir estos beneficios.

Intangibles: Elementos no tangibles, no dinerarios que tienen como objetivo maximizar la satisfacción de los trabajadores, tienen percepciones muy positivas.

Clasificación:

- Equilibrio entre vida profesional y personal: realizar horarios flexibles. lograr un equilibrio entre el trabajo y la dinámica familiar.
- Reconocimientos por desempeño: reconocer el desempeño de una persona en una reunión privada, para reconocer el desempeño de un colaborador de la empresa.
- Desarrollo y oportunidades de carreras: oportunidades a los empleados para realizar cursos o posgrado sin relación a su posición, para generar en la persona oportunidad de crecer a mediano o largo plazo.

La implementación de un paquete de compensación y beneficios adecuado no solo incrementa la satisfacción de los empleados, sino que también fortalece su sentido de pertenencia a la empresa. Esta herramienta de gestión es esencial para fomentar la retención del talento humano, ya que proporciona beneficios adicionales al salario. Estos incentivos contribuyen a crear un ambiente de trabajo positivo y motivador, lo que se traduce en una mayor lealtad y productividad de los empleados.

Como pudimos relevar de las entrevistas a los soldadores, la cuestión salarial propia de su convenio colectivo de trabajo no satisface a la gran mayoría de los metalúrgicos. Es por eso, que proponemos diferentes alicientes para mejorar las condiciones y experiencias de los colaboradores de *La Rafaelina S.A.*

Propuesta de mejoras:

1- Incrementar el salario que perciben los soldadores de acero inoxidable.

Como primera acción y relevando que la compensación monetaria de los trabajadores del rubro metalúrgico es la más baja del mercado. Proponemos un aumento del 15% sobre el

Ingreso Mínimo Global de Referencia (IMGR) para los trabajadores del sector de soldadores que están bajo de UOM, C.C.T. N° 260/75 rama 17 vigente a la fecha.

Esto busca fidelizar a los soldadores de acero inoxidable (puesto crítico), disminuyendo la rotación en el puesto. Este concepto se abonará como un concepto diferenciado del básico de CCT y tendrá naturaleza voluntaria, será alcanzado por retenciones y deducciones y será habitual.

#### 2- Día de cumpleaños libre.

Actualmente los colaboradores perciben solo medio día libre en la fecha de su cumpleaños. Nuestra propuesta es poder darle al colaborador el día completo libre para que pueda compartir con sus seres queridos y disfrutar el día de su cumpleaños.

En el caso de que sea un día en el que no se trabaje, poder darle la opción de tomar su día libre el primer día hábil antes o después de la fecha.

#### 3- Reducción de jornada.

Producto de las temperaturas fuertemente marcadas que sufren los trabajadores del rubro, y particularmente las quemaduras en el cuerpo y manos a las que están expuestos los soldadores, se propone la reducción de 1 hora de la jornada diaria paga sin impactar en la remuneración. Esto busca compensar el desgaste que tiene su puesto, recompensando con una hora menos de trabajo.

#### 4- Bebidas energizantes.

En días de verano, en dónde las temperaturas superan los 30° en el puesto del trabajo, y al no haber aire acondicionado en los galpones, se propone disponer una heladera/freezer con bebidas energizantes y de hidratación para rehidratar y recuperar carbohidratos (bajo la forma de azúcares sacarosa y glucosa) y electrolitos (sales del sodio y potasio) agotados durante la jornada.

#### 5- Adicional por cumplimiento de objetivos

Como remuneración variable proponemos desarrollar e implementar un adicional por cumplimiento de objetivos.

El mismo consiste en que el líder de los soldadores de acero inoxidable desarrolle un plan de trabajo con objetivos definidos a desarrollar por semana. El mismo debe ser presentado a los colaboradores explicando las metas a alcanzar en un determinado tiempo. Cumplido los objetivos se sugiere un pago adicional mensual correspondiente a un 10% del IMGR, (adicional al punto 1).

El líder certificará el cumplimiento de los objetivos (alcanzó objetivo = pago 100% de la remuneración variable, alcanzó parcialmente los objetivos = pago del 50% del variable, no alcanzó los objetivos = 10% variable.). El variable se pagará por mes y será en un concepto adicional diferenciado al básico, será bruto, normal y habitual, de naturaleza voluntaria.

#### 6- Charla informativa sobre el manejo del estrés.

Por último, dentro del plan de Compensaciones y Beneficios, diseñamos como intangible una charla informativa sobre manejo de estrés para los colaboradores que ocupan el puesto de soldador de acero inoxidable en La Rafaelina S.A. Brindando diversas herramientas para que puedan afrontar los momentos en que se sientan frustrados, o se sientan estresados producto de su trabajo, y que puedan transitar con éxito esa situación. Nos resulta de gran interés poder brindar una charla informativa, ya que como mencionamos anteriormente, en varias oportunidades los entrevistados mencionaron que es un trabajo muy rutinario, con jornadas largas, trabajando solos y donde las tareas del puesto son muy forzosas. A lo largo del tiempo, esos aspectos pueden generar estrés en las personas y por ello la importancia de prevenirlo.

Estas acciones tienen el fin de poder lograr una organización más saludable, que son aquellas que realizan determinadas acciones y esfuerzos para mejorar la salud de los empleados cambiando e implementando prácticas que se relacionan con las mejoras de tareas (rediseños de puestos), el ambiente social y la organización. “Cambio de valores y también a un cambio cultural, de ideas y de creencias básicas en relación a la salud, el trabajo y la mejora continua del capital humano, social, psicológico y económico” Salanova, M. (2009).

# MANEJO DEL ESTRÉS

La Rafaelina SA

## ÍNDICE

- ESTRÉS
- ESTRÉS LABORAL
- ESTRESORES
- EFECTOS DEL ESTRÉS
- INFLUENCIAS
- MANEJO DEL ESTRÉS Y HERRAMIENTAS

MÓDULO SOBRE MANEJO DE ESTRÉS

LA RAFAELINA SA

## ¿ QUÉ ES EL ESTRÉS?

Es el nerviosismo, la sensación de ansiedad o la tensión física que se presentan cuando un individuo piensa que las exigencias que pesan sobre él son muy superiores a su capacidad para enfrentarlas.

Los estresores son exigencias físicas o psicológicas impuestas por el entorno y que llevan a una condición de estrés. Hellriegel, D., & Slocum, J. W. Jr. (2009)



MÓDULO SOBRE MANEJO DE ESTRÉS

LA RAFAELINA SA

## ESTRÉS LABORAL

El estrés relacionado con el trabajo está determinado por la organización de trabajo, el diseño del trabajo y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa (OIT, 2016)

MÓDULO SOBRE MANEJO DE ESTRÉS

LA RAFAELINA SA

**Estresores de vida**

Se refieren a las tensiones, las ansiedades y los conflictos que se derivan de las presiones y exigencias que están presentes en la vida de las personas.

**Fuentes de estresores en el trabajo**

- Carga de trabajo (las exigencias del puesto exceden la capacidad del empleado)
- Condiciones laborales
- Relaciones interpersonales
- Conflicto y ambigüedad de roles
- Agresión en el lugar de trabajo
- Conflicto entre los roles de vida familiar y laboral

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. Jr. (2009).

MÓDULO SOBRE MANEJO DE ESTRÉS LA RAFAELINA SA

## EFECTOS DEL ESTRÉS

Los altos niveles de estrés tienen efectos positivos y negativos.

**SÍNDROME DE BURNOUT**  
RESPUESTA EXTREMA AL ESTRÉS CRÓNICO ORIGINADO EN EL CONTEXTO LABORAL Y TENDRÍA REPERCUSIONES DE ÍNDOLE INDIVIDUAL, PERO TAMBIÉN AFECTARÍA A ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y SOCIALES.

Efectos fisiológicos      Efectos emocionales      Efectos conductuales

Efecto del burnout laboral      Efectos en la salud      Efectos en el desempeño

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. Jr. (2009).

MÓDULO SOBRE MANEJO DE ESTRÉS LA RAFAELINA SA

## DIFERENCIA ENTRE ESTRÉS Y BURNOUT

### ESTRÉS

Fatiga física, psíquica y mental prolongada resultante de una exposición del trabajador a peligros y/o amenazas que superan su capacidad de resistencia y adaptación para hacerle frente

### BURNOUT

Distrés crónico que se mantiene en el tiempo, y sería consecuencia de la fatiga, del vaciamiento o agotamiento emocional que da lugar a un cinismo caracterizado por la despersonalización, la deshumanización y el distanciamiento, y una pérdida del sentimiento de realización personal por las dificultades encontradas para ser competente y eficaz

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. Jr. (2009)

---

MÓDULO SOBRE MANEJO DE ESTRÉS LA RAFAELINA SA

## INFLUENCIAS EN LA EXPERIENCIA DEL ESTRÉS

#### FORMA EN QUE LA PERSONA PERCIBE LA SITUACIÓN

(CADA INDIVIDUO ES DISTINTO Y TIENE DISTINTAS FORMAS EN QUE RECIBEN Y REACCIONAN A UNA MISMA SITUACIÓN)

#### EXPERIENCIAS PASADAS DE LA PERSONA

(REFUERZOS POSITIVOS O ÉXITOS PASADOS EN RESOLVER SITUACIONES SIMILARES QUE REDUCEN EL ESTRÉS)

#### PRESENCIA O AUSENCIA DEL APOYO SOCIAL

(SERIE DE RECURSOS PSICOLÓGICOS QUE SON SIGNIFICATIVAS PARA UN INDIVIDUO Y QUE LO HACEN SENTIRSE ESTIMADO Y VALORADO)

#### DIFERENCIAS INDIVIDUALES

(PERSONALIDAD, ACTITUDES, MOTIVACIÓN, LOCUS DE CONTROL, EMOCIONES, ENTRE OTRAS)

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. Jr. (2009)

---

MÓDULO SOBRE MANEJO DE ESTRÉS LA RAFAELINA SA

**Personalidad tipo A:**

Individuos caracterizados por: sensación intensa de que el tiempo apremia; impaciencia; competitividad y hostilidad; comportamiento polifásico (hacer muchas cosas al mismo tiempo); ausencia de planificación para resolver problemas: **AUMENTA EL ESTRÉS**

**Personalidad tipo B:**

Personas tranquilas, relajadas, empáticas, asertivas, abiertas a las relaciones sociales y con tendencia al bienestar emocional: **VIVENCIAN MENOS ESTRÉS**

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. Jr. (2009)

MÓDULO SOBRE MANEJO DE ESTRÉS

LA RAFAELINA SA

## MANEJO DEL ESTRÉS

Esto hace referencia a toda iniciativa que lo reduce el estrés, ya que ayuda a que las personas entiendan cómo reaccionan ante el estrés, reconozcan los estresores y utilicen técnicas para lidiar con él y reducir al mínimo sus efectos negativos.

- Lineamientos individuales (Técnicas de administración del tiempo- Planteamiento realista de metas - Reconocimiento y aplicación de los métodos que dan resultado - Ejercicio físico y dieta saludable)
- Lineamientos organizacionales (Reducir los estresores laborales; Modificar conductas; creación de programas de bienestar)

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. Jr. (2009)



MÓDULO SOBRE MANEJO DE ESTRÉS

LA RAFAELINA SA

## TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA AFRONTAR EL ESTRÉS

### ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO

- **Respuestas cognitivas y comportamentales** que los sujetos utilizan para manejar o hacer frente tanto a las demandas externas o internas generadoras de estrés (estresores), como al malestar psicológico que suele acompañar esta respuesta cuando tales demandas exceden los recursos personales.
- **Afrontamiento racional** (focalización en la solución del problema, reevaluación positiva, búsqueda de apoyo social, entre otros)
- **Afrontamiento emocional** (auto focalización negativa, expresión emocional, evitación, minimización, entre otras)

MÓDULO SOBRE MANEJO DE ESTRÉS

LA RAFAELINA SA

## TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA AFRONTAR EL ESTRÉS

### TERAPIA COGNITIVA

- 1 TERAPIA CONDUCTUAL
- 2 COACHING EMOCIONAL
- 3 TERAPIA PSICOLÓGICA

MÓDULO SOBRE MANEJO DE ESTRÉS

LA RAFAELINA SA

## TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA AFRONTAR EL ESTRÉS

### MEJORA DE LAS RELACIONES LABORALES

- 1 RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS
- 2 VALORACIÓN PERSONAL
- 3 METAS PERSONALES

MÓDULO SOBRE MANEJO DE ESTRÉS

LA RAFAELINA SA

## TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA AFRONTAR EL ESTRÉS

### TÉCNICA DE RELAJACIÓN

Hábitos que ayudan a controlar el estrés y aliviar los efectos que causa.

- Evitar situaciones estresantes.
- Hacer ejercicio.
- Cambiar de perspectiva en situaciones de estrés.
- Hacer cosas que se disfrute y motiven.
- Descansar 8 hs diarias.

MÓDULO SOBRE MANEJO DE ESTRÉS

LA RAFAELINA SA

## TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA AFRONTAR EL ESTRÉS

### TÉCNICA DE RELAJACIÓN

#### Respiraciones profundas

- Siéntese o acuéstese y coloque una mano sobre su estómago. Coloque su otra mano sobre su corazón.
- Inhale lentamente hasta que sienta que su estómago se eleva.
- Aguante la respiración por un momento.
- Exhale lentamente, sintiendo su estómago descender.

## TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA AFRONTAR EL ESTRÉS

### TÉCNICA DE RELAJACIÓN

#### Meditación

La meditación involucra concentrar su atención para ayudarlo a sentirse más relajado. Practicar la meditación puede ayudarlo a reaccionar de manera más calmada a sus emociones y pensamientos, incluso aquellos que le provocan estrés. Existen distintos estilos como:

- Atención enfocada.
- Posición corporal.
- Respiración relajada.

## TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA AFRONTAR EL ESTRÉS

### TÉCNICA DE RELAJACIÓN

#### Biorretroalimentación

La biorretroalimentación le enseña cómo controlar algunas de las funciones de su cuerpo, como su frecuencia cardíaca o ciertos músculos. Posteriormente usted practica al cambiar sus pensamientos, comportamientos o emociones para ayudarlo a controlar las respuestas de su cuerpo. Con el tiempo, usted aprende a cambiarlas sin tener que usar el monitor.

## TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA AFRONTAR EL ESTRÉS

### TÉCNICA DE RELAJACIÓN

#### Relajación progresiva

Esta es otra técnica simple que usted puede hacer casi en cualquier lugar. Comenzando por sus pies y los dedos de estos, concéntrese en apretar sus músculos por unos cuantos momentos y luego liberarlos. Continúe con este proceso, avanzando hacia la parte superior de su cuerpo, concentrándose en un grupo de músculos a la vez.

# TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA AFRONTAR EL ESTRÉS

## TÉCNICA DE RELAJACIÓN

### Yoga

Combina posturas o movimientos con respiración enfocada y meditación.

MÓDULO SOBRE MANEJO DE ESTRÉS

LA RAFAELINA SA

## BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA:

- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. Jr. (2009). Comportamiento organizacional (12ª ed.). Cengage Learning. Cap. 7 "Estrés y agresión en el lugar de trabajo".
- Patlán Pérez, J. U. A. N. A. (2019). ¿ Qué es el estrés laboral y cómo medirlo?. Revista Salud Uninorte, 35(1), 156-184.
- OIT (2016). ESTRÉS LABORAL. file:///C:/Users/PC/Downloads/wcms\_475146%20(1).pdf



### 3. Conclusión

En el entorno industrial actual, caracterizado por la constante evolución tecnológica y la competencia global, la capacidad de una empresa metalúrgica para adaptarse y sobresalir depende en gran medida de la habilidad y el compromiso de su personal. En este contexto, la implementación de un programa de inducción para todos los ingresantes de La Rafaelina S.A, programas de capacitación para el líder de los soldadores de acero inoxidable, la formación especializada para soldadores de acero inoxidable, y la implementación eficiente de un plan de compensaciones y beneficios, son estrategias clave que pueden marcar una diferencia significativa en el desempeño y éxito de La Rafaelina S.A.

La capacitación en soldadura de acero inoxidable es fundamental. Ya que las tareas del puesto requieren un alto nivel de precisión y conocimiento técnico. Errores en este proceso pueden resultar en productos defectuosos, pérdida de material y, en casos extremos, en fallas estructurales que comprometan la seguridad y no cumplir con los pedidos del cliente.

La especialización asegura a la organización que sus operarios están equipados con las competencias necesarias para cumplir con los estándares de calidad y seguridad. Esto no solo mejora la calidad del producto final, sino que también incrementa la eficiencia. A largo plazo, la especialización técnica se traduce en un aumento de la competitividad de

la empresa, ya que permite ofrecer productos y servicios de alta calidad que pueden satisfacer las demandas de mercados más exigentes.

Por otro lado, una capacitación especializada al líder de los soldadores de acero inoxidable ayuda a mejorar sus habilidades de liderazgo, comunicación, y resolución de conflictos. Esto no solo promueve un ambiente laboral más cohesionado y productivo, sino que también asegura que las políticas y procedimientos se implementan de manera consistente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, líderes bien capacitados son más capaces de identificar y mitigar riesgos, lo que reduce la probabilidad de accidentes y mejora la seguridad en el trabajo, un aspecto crítico en la industria metalúrgica.

Estas acciones acompañadas con la implementación y mejora continua de un plan de compensaciones y beneficios también son esencial para el éxito de una empresa metalúrgica. Este tipo de plan, cuando está bien diseñado, no solo ayuda a atraer y retener talento en un mercado laboral competitivo, sino que también juega un papel crucial en la motivación y el compromiso de los empleados.

Cuando los colaboradores perciben que sus esfuerzos son reconocidos y valorados adecuadamente, es más probable que se sientan comprometidos con la empresa y dispuestos a contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Creando un ambiente de confianza y satisfacción laboral, lo que reduce la rotación de personal y el ausentismo. La retención de empleados experimentados es particularmente importante en la industria metalúrgica, donde la experiencia y el conocimiento técnico son vitales para mantener la calidad y seguridad de las tareas.

Nuestra intervención como profesionales en Relaciones del trabajo aportará conocimientos especializados en la gestión del talento humano y la organización empresarial en La Rafaelina S. A. Será fundamental a rasgos de mejorar los procesos de capacitación para soldadores y líderes, como así también establecer un paquete de compensación y beneficios adaptándolo a la organización. Todas las acciones planteadas se tienen que sostener, revisar y volver a realizar a lo largo del tiempo, no puede quedar en un solo esfuerzo al ingreso del soldador. Donde cada 1 año es necesario volver a plantearse acciones desde RRHH para sostener lo construido.

Nuestra mirada, al ser externos a la empresa, puede evaluar la situación de manera objetiva, sin los sesgos que pueden tener los empleados internos. Posicionándonos de una mejor manera para mantener y preservar a los ingresantes brindando una solución a la

problemática actual detectada en la empresa, que dificulta la organización del trabajo, los niveles de rotación y la fluidez de producción.

BIBLIOGRAFÍA:

- \* (22 de noviembre 2021). Ante la escasez de soldadores en España Adecco formará gratuitamente a desempleados en este oficio. Madrid. Ecoaula Recuperado de <https://www.economista.es/eoaula/noticias/11488116/11/21/Ante-la-escasez-de-soldadores-en-Espana-Adecco-formara-gratuitamente-a-desempleados-en-este-oficio.html>
- \* (18 de diciembre de 2023). Rafaela: Se lanzaron nuevos cursos de formación laboral. Diario Castellanos Online Recuperado de [https://diariocastellanos.com.ar/locales/rafaela-se-lanzaron-nuevos-cursos-de-formacion-laboral.htm#google\\_vignette](https://diariocastellanos.com.ar/locales/rafaela-se-lanzaron-nuevos-cursos-de-formacion-laboral.htm#google_vignette)
- \* Alles, M. (2008). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias, 1a ed. Buenos Aires: Granica
- \* Andrade León, J. (2021). La capacitación como factor clave de éxito de las organizaciones. LinkedIn <https://www.linkedin.com/pulse/la-capacitaci%C3%B3n-como-factor-clave-de-%C3%A9xito-las-jes%C3%BAs-rodolfo/>
- \* Antón, M. (2022). Déficit de empleados: por qué a las empresas cada vez les cuesta cada vez más contratar y qué buscan. El Cronista. Recuperado de: <https://www.cronista.com/management/talentos-tan-necesarios-como-dificiles-de-encontrar/>
- \* Arrieta, et al. (1999). Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill
- \* Ávila, M (2021). ¿Sabes lo que son cargos críticos? LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/sabes-lo-que-son-cargos-cr%C3%ADticos-mary-avila/>
- \* Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60(4), 331–347.
- \* Barragán, J., Castillo, J. & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en

organizaciones internacionales. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 145-159.

file:///C:/Users/PC/Downloads/Estrategias\_de\_retencion\_de\_empleados\_eficientes\_I.pdf

\* Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

\* Bayton. (2023). *Batalla por el Talento desde la marca empleadora*. <https://5673075.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/5673075/Bayton%20-%20Batalla%20por%20el%20talento%20-%20Marca%20empleadora%20y%20experiencia%20del%20empleado%20atemporal%20-%20descargable.pdf>

\* Blake, O. (2005). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires. 2ª ed Ediciones Macchi

\* Cardozo, D. [@daiyacardoso3758]. (16 de julio de 2015). Reflexión Omar Perotti Programa Aprender en la Fabrica 1 parte . [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=pGSkd9F9G9A>

\* Carel, A. (2019). *Cómo dar un buen feedback*. Buenos Aires: Temas

\* Casas, X. (2022). Siguen los problemas con el empleo calificado: más sectores ofrecen trabajo pero no encuentran cómo cubrir los puestos. [www.infobae.com](http://www.infobae.com). <https://www.infobae.com/economia/2022/05/21/siguen-los-problemas-con-el-empleo-calificado-mas-sectores-ofrecen-trabajo-pero-no-encuentran-como-cubrir-los-puestos/>

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

\* Chumil Pérez, J. M. (2023). *Sistemas de compensación y beneficios salariales para disminuir la rotación del personal en las organizaciones*. <https://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/1362/1/15000201%20johana%20maithe%20chumil%20perez..pdf>

- \* Cortes, R. (2023). La Importancia de un Plan de Inducción Empresarial Efectivo. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-un-plan-inducci%C3%B3n-empresarial-efectivo-cort%C3%A9s/>
- \* Dessler, G., & Várkonyi, A. (2019). Human resource management (17th ed.). Pearson.
- \* Gerbaudo, A. (14 de octubre 2022). Cumple 10 años el Centro Municipal de Capacitación en Oficios Via País, 1-2
- \* Gore, E. (2001), La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones, la generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos, Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas
- \* Guerrero, L. M. (2001). La entrevista en el método cualitativo. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. Recuperado de: <https://lumen.uv.mx/resources/files/documents/2024/2/5/10079/84d96515-9fe7-4269-ab7c-49ddfe46043b.pdf>
- \* Hatum, A. (2018). El Anti líder. Buenos Aires: Vergara
- \* Hellriegel, D., & Slocum, J. W. Jr. (2009). Comportamiento organizacional (12ª ed.). Cengage Learning. Cap. 7 “Estrés y agresión en el lugar de trabajo”.
- \* Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw Hill. Capítulo 1 “Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias” (pp. 2-21).
- \* Hidalgo, B. (2012). Remuneraciones inteligentes. Buenos Aires: Granica
- \* Huallpara Mamani, F. (2019). Experiencia de talleres de capacitación sobre seguridad industrial con obreros de la empresa ISOCRET en la ciudad de Viacha gestión 2019 (Doctoral dissertation). Recuperado de: <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/23440/PT-1318.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- \* Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local. (2018). 4to censo industrial de Rafaela 2018. <https://icedel.rafaela.gob.ar/archivos/ORDICEdel/4to%20CIndustrial.pdf>
  
- \* JS Training & Consulting (22 de septiembre 2023). Métodos de capacitación. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/m%C3%A9todos-de-capacitaci%C3%B3n-jesus-sanchez-training-consulting/>
  
- \* Know How. (19 de octubre de 2023). Liderazgo y Compromiso. LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-y-compromiso-know-how-plus-z29xf/>
  
- \* Korn, F. (2023). Compensación total. Grupo Korn Ferry Recuperado de <https://www.kornferry.com/es/capacidades/compensacion-total>
  
- \* Melamed, A. (2020). Tiempo de Valientes, Cómo liderar la crisis y la transformación hoy. (1ra edición ed.). Paidós. Buenos Aires.
  
- \* Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia et technica*, 14(39), 265-268. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920503047.pdf>
  
- \* Nava Rosillón, Marbelis Alejandra. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. Recuperado en 16 de julio de 2024, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es).
  
- \* Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*: 13ª edición. McGraw-Hill Interamericana. Ciudad de México. Capítulo 6
  
- \* Noe, R. A., & Winkler, C. (2018). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
  
- \* OIT (2016). **ESTRÉS LABORAL**. [file:///C:/Users/PC/Downloads/wcms\\_475146%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/wcms_475146%20(1).pdf)
  
- \* Patlán Pérez, J. U. A. N. A. (2019). ¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo? *Revista Salud Uninorte*, 35(1), 156-184.

- \* Quintanilla Toledo, F. M. D. L. À., & Maldonado Veliz, M. J. (2020). Feedback una herramienta que empodera y motiva al colaborador dentro de la organización (Doctoral dissertation, Universidad de San Carlos de Guatemala).
- \* Ramírez, L. D. Y. J., & Ovalle, S. J. H. (2014). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Proyecta (Artículos Sobre Economía)*. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61606935/1958-Texto\\_del\\_articulo-6709-1-10-2010101920191225-5265-57gbq4-libre.pdf?1577326753=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTexto\\_del\\_articulo.pdf&Expires=1697492689&Signature=DVMe3fyFfATXrsFwCJSzlrkGM8Jp069~o~REDE1XdmfJ7soi2q4gQleU1o8qIP6pW-O3Z9S6FeEIpiS2-AoKWNwOi2-40gGpG8PXU9E9xZviG38FnpjheFO0EJNhbJ6lk1M7B1enMqKC525jUvGOVfloCEJW7v0n5YOzv6bqcvQVDxkAz6u7wl-xy1qAga7aXp0OSUPv9B2fQdynSfvt~GMly~JM~RKg1DojM7Ak-QfOmTWuW8xSEGUxRL-dyTW99PGLJoc6ecHk-b9pnGWGj-38lsl3gX2kXasRxn88QYwSX92TSWuObApp-ahb7xLMvyUk4cm5dFX7ARkeRg50Xg\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61606935/1958-Texto_del_articulo-6709-1-10-2010101920191225-5265-57gbq4-libre.pdf?1577326753=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTexto_del_articulo.pdf&Expires=1697492689&Signature=DVMe3fyFfATXrsFwCJSzlrkGM8Jp069~o~REDE1XdmfJ7soi2q4gQleU1o8qIP6pW-O3Z9S6FeEIpiS2-AoKWNwOi2-40gGpG8PXU9E9xZviG38FnpjheFO0EJNhbJ6lk1M7B1enMqKC525jUvGOVfloCEJW7v0n5YOzv6bqcvQVDxkAz6u7wl-xy1qAga7aXp0OSUPv9B2fQdynSfvt~GMly~JM~RKg1DojM7Ak-QfOmTWuW8xSEGUxRL-dyTW99PGLJoc6ecHk-b9pnGWGj-38lsl3gX2kXasRxn88QYwSX92TSWuObApp-ahb7xLMvyUk4cm5dFX7ARkeRg50Xg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- \* Recluta Talenthunter / Latin America. (14 de julio de 2024). PYMES - ¿Porqué les cuesta tanto reclutar y retener al mejor talento?. LinkedIn :<https://www.linkedin.com/pulse/pymes-porqu%C3%A9-les-cuesta-tanto-reclutar-y-retener-uw7le/>
- \* Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- \* Rodríguez, M. (2016). EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA: PROCESO DE TRANSFORMACIÓN HACIA UNA ORGANIZACIÓN FAMILIARMENTE RESPONSABLE. *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788004/html/>
- \* Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. Institute for Employment Studies.

- \* Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- \* Salvador, I. (2018). Diferencias entre "soft skills" y "hard skills". Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/diferencias-soft-skills-hard-skills>
- \* VALLE TRUJILLO, V. A. L. E. N. T. E. (2001). Sistema de capacitación dentro de la empresa.
- \* Villalba, et al. (2007). Rafaela: ¿un territorio con capacidad para responder diferencialmente ante la crisis. Biblioteca digital Universidad Nacional de Quilmes, (), 1-16,
- \* Ventrice, C. (2004, January 1). La remuneración no es todo! Ediciones Urano. [http://books.google.ie/books?id=qckCAAACAAJ&dq=%C2%A1La+remuneraci%C3%B3n+no+es+todo!&hl=&cd=1&source=gbs\\_api](http://books.google.ie/books?id=qckCAAACAAJ&dq=%C2%A1La+remuneraci%C3%B3n+no+es+todo!&hl=&cd=1&source=gbs_api)
- \* Web Content & SEO Associate. (2023, septiembre 18). Qué es escala de Likert y cómo aplicarla. zendesk, 1(1), 1. <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-escala-de-likert/#>
- \* Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.

## Anexo

### **CUESTIONARIO (auxiliar RRHH)**

- ¿Tiene descripción de puesto para el cargo de soldador? ¿Es este un puesto clave?  
¿Por qué?
- ¿Cuántas máquinas tiene que utilizar la persona que esté ocupando el puesto de soldador?
- ¿Las máquinas son pesadas?
- ¿Generan mucho calor? ¿Corre peligro de quemarse el operario? ¿Hay otros riesgos?
- ¿Cuánto tiempo de preparación estima que debe tener una persona para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz para ocupar el puesto de soldador?
- ¿Qué diferencia hay con la soldadura de acero inoxidable con otros tipos de soldaduras?
- ¿La empresa piensa que es óptima la formación que tienen hoy en día los colaboradores para ese puesto? Lo ve eficiente a la formación que se brinda hoy en día.
- ¿Qué formación le brindan actualmente a las personas que ocupan el puesto de soldador? ¿Cómo les enseñan a las personas nuevas?
- ¿Han atravesado por períodos en donde el puesto de soldador esté vacante? ¿cuánto tiempo aproximadamente se tarda en cubrirlo? ¿cuáles son las mayores dificultades para cubrir esa vacante en tiempo y forma? ¿cuáles son las aptitudes/actitudes/formación/experiencia requerida en las personas que deben cubrir esta posición. ¿Existe alguna consecuencia perjudicial para la empresa si el puesto de soldador está vacante? ¿cuales?
- Actualmente, ¿cuenta con otros planes de capacitación ya funcionando?
- ¿Piensa que la remuneración es adecuada por las tareas que realizan? Los colaboradores ¿han tenido la oportunidad de negociar su salario? Alguna vez, ¿pidieron un aumento?
- ¿Qué beneficios otorga la empresa actualmente? En caso de que no, han pensado modificar y agregar un paquete de compensaciones y beneficios
- Con relación al jefe de mandos medios de los soldadores, ¿recibieron una capacitación para el puesto? ¿Cómo es su relación con los colaboradores?

- ¿Tiene problemas con la fidelización de los colaboradores del puesto de soldador?  
¿cuales? ¿Qué otros obstáculos identifican al momento de seleccionar soldados  
y al momento de fidelizarlos?

### **CUESTIONARIO LÍDER**

- ¿Qué lugar ocupa dentro de la organización y hace cuánto estás en la empresa?  
¿Antes de ocupar este puesto, tuviste otros en la empresa, cuáles?
- ¿Es el único en su puesto?
- ¿Sabe realizar tareas de soldadura y todas las cuestiones que requiere el puesto de  
soldador? ¿Cómo aprendió? ¿Recibió formación?
- Alguna vez, ¿recibió formación en habilidades blandas? (formación en cómo  
comunicarse con los demás, cómo motivar a los empleados, como liderar, etc.)
- ¿Qué formación les brindan actualmente a las personas que ocupan el puesto de  
soldador? ¿Cómo les enseñan a las personas nuevas?
- ¿Han atravesado por períodos en donde el puesto de soldador esté vacante?  
¿cuánto tiempo aproximadamente se tarda en cubrirlo? ¿cuáles son las mayores  
dificultades para cubrir esa vacante en tiempo y forma? ¿cuáles son las  
aptitudes/actitudes/formación/experiencia requerida en las personas que deben  
cubrir esta posición. ¿Existe alguna consecuencia perjudicial para la empresa si el  
puesto de soldador está vacante? ¿cuales?
- ¿Cómo se relaciona con las personas que están a su cargo? ¿Cómo cree que se  
relaciona con ellos?
- ¿Se dan espacio para tener una conversación de feedback con los colaboradores?  
¿Suele suceder? ¿con qué frecuencia?
- ¿Es receptivo a escuchar mejoras? ¿La empresa está abierta a comentarios sobre  
mejoras de los colaboradores?
- Alguna vez, ¿algún colaborador vio algún punto de mejora para poder hacer un  
cambio? ¿Qué se hizo con esa opinión, se tomó?
- ¿Piensa que los colaboradores pueden realizar carrera dentro de la empresa? ¿Hay  
casos?
- ¿Ve motivado a los empleados? ¿Qué mejoras cree que se pueden lograr?
- ¿Piensa que la empresa le brinda todas las herramientas para formar nuevos  
ingresantes?

### **CUESTIONARIO SOLDADORES**

- ¿Hace cuánto ingresó a la empresa? ¿Cómo fue su ingreso? ¿Cómo se enteró de la búsqueda? ¿Cómo le resultó el proceso de reclutamiento?
- ¿Qué tareas realiza diariamente? ¿Qué dificultad tiene?
- ¿Le gusta su trabajo? ¿Le gusta trabajar en la empresa?
- ¿Recibió algún curso de formación para ocupar el puesto? ¿Siente que su capacitación fue adecuada, que hubiese cambiado y por qué? ¿Hoy se siente plenamente capacitado para realizar cualquier tarea del puesto de soldador?
- Sobre los elementos de protección para realizar su trabajo, ¿los tienes? ¿cuáles son? ¿Recibió capacitación sobre elementos de protección?
- ¿Siente que tiene el apoyo necesario de sus líderes? ¿Cómo es su relación con ellos? ¿Tienes momentos de feedback? ¿Le transmiten motivación?
- ¿Te sientes una pieza importante dentro de la organización? ¿Considera que su puesto es clave para la empresa?
- ¿Qué mejorarías de su trabajo?
- ¿Siente que gana un salario acorde al valor agregado que le dejas a la empresa?
- ¿Qué necesitaría para mejorar su experiencia dentro de la empresa?
- ¿Qué beneficios le gustaría recibir?
- ¿Le gustaría jubilarse en esta empresa? ¿Lo proyecta?

## TRANSCRIPCIONES ENTREVISTAS

Entrevista al inspector de soldadura

• **¿Qué lugar ocupa dentro de la organización y hace cuánto está en la empresa?**

Mi puesto en La Rafaelina S.A es el de Inspector de soldadura y soldadores. Mi tarea es controlar que todos los equipos que se fabrican contengan cordones de soldadura sanos y sin defectos. Esto lleva a que tenga que realizar una capacitación al personal que realiza las soldaduras. Este rol lo estoy cumpliendo hace 2 años.

• **¿Es el único en su puesto?**

El puesto de Inspector de soldadura es solo ocupado por mí. Pero las tareas de control de equipos y nivel de habilidades del personal es realizado en conjunto con cada jefe de los respectivos sectores.

• **¿Sabe realizar tareas de soldadura y todas las tareas que requiere el puesto de soldador? ¿Cómo aprendió? ¿Recibió formación?**

Mis habilidades prácticas son básicas, se emplear las técnicas fundamentales para realizar trabajos de soldaduras sanas. Estas habilidades las adquirí mediante cursos teóricos – prácticos ofrecidos por la empresa.

• **¿Alguna vez, recibió formación en habilidades blandas? (habilidades interpersonales para comunicarse de mejor manera).**

Formación formal no recibí, pero si tomé el ejemplo de los demás jefes de sectores y fui adoptando la mejor manera para llevar a cabo mi trabajo y poder influenciar a los que están a mi cargo.

• **¿Qué formación le brinda actualmente a las personas que ocupan el puesto de soldador? ¿Cómo se les enseña a las personas nuevas?**

Actualmente, cuando ingresa el colaborador se lo pone en un lugar dónde pueda aprender todo el circuito de la soldadura. Que aprenda que todo proceso tiene un porqué, y ser consciente del trabajo del compañero. Aunque es importante, esto demanda mucho tiempo que podría ser útil perfeccionando la muñeca para hacer las soldaduras. El problema es que, si no tiene ninguna experiencia, solo el tiempo dirá si tiene lo que se necesita para ser soldador.

• **¿Han atravesado por períodos en donde el puesto de soldador esté vacante? ¿cuánto tiempo aproximadamente se tarda en cubrirlo? ¿cuáles son las mayores dificultades para cubrir esa vacante en tiempo y forma? ¿cuáles son las aptitudes/actitudes/formación/experiencia requerida en las personas que deben**

**cubrir esta posición. ¿Existe alguna consecuencia perjudicial para la empresa si el puesto de soldador está vacante? ¿cuales?**

Nunca estuvimos sin ningún soldador, si hay chicos que se fueron de la empresa de un día para el otro, y siempre es un dolor de cabeza porque hay que salir a cubrir huecos. Se saca personal de otros puestos, que alguna idea tiene de soldadura, o me pongo yo también a trabajar y salimos del apuro.

No es lo ideal, ya que terminar el trabajo que otro comenzó puede ser un retrabajo en algunas ocasiones.

Tiene que tener ganas, y gustarle el rubro.

Si no hay soldador, no hay empresa. Nosotros nos dedicamos fundamentalmente a armar equipos para la industria alimenticia. Y otra manera de unir los materiales, al día de hoy, no existe.

**• ¿Cómo se relaciona con las personas que están a su cargo?**

La relación con el personal a mi cargo es 100% laboral, me relaciono con ellos de una manera natural donde no se sientan presionados con mi presencia, pero sí que respeten mis correcciones y llamadas de atención. Obviamente siempre con respeto mutuo y escuchando sus propuestas, dando lugar a sus opiniones y que se sientan tomados en cuenta.

**• Se dan espacio para tener una conversación de feedback con los colaboradores. ¿Suele suceder? ¿con qué frecuencia?**

Si es algo que se da muy seguido, al no tener mucha experiencia en el rubro el intercambio de opiniones y experiencia me ayuda a adquirir conocimientos, a su vez como ya lo mencioné lo utilizo para que la relación con el personal sea lo más positiva posible.

**• ¿Es receptivo a escuchar mejoras? ¿La empresa está abierta a comentarios sobre mejoras de los colaboradores?**

Las ideas sobre mejoras son siempre recibidas de cualquier miembro del personal, esas opiniones se escuchan, analizan y se ven ventajas y desventajas para ver si son viables de poner en marcha. La empresa siempre está abierta a cambios para mejorar. Con esto surge un problema, gran parte del personal lleva mucho tiempo ejerciendo dentro de la fábrica y siempre han tenido una manera de realizar las tareas, esto hace que sean bastantes celosos al querer modificar metodologías de trabajo.

**• ¿Alguna vez, algún colaborador vio algún punto de mejora para poder hacer un cambio? ¿Que se hizo con esa opinión, se tomó?**

Muy seguido se presentan ideas de mejoras, es un punto positivo ya que da una impresión de que el personal está motivado, obviamente como ya mencioné todas las ideas se escuchan y se tienen en cuenta, la mayoría son descartadas ya que no se consideran esenciales o no son viables de realizar.

· **¿Piensa que los colaboradores pueden realizar carrera dentro de la empresa? ¿Hay casos?**

Poder hacer una carrera prolongada dentro de la empresa va a depender de las ambiciones. El rubro metalúrgico hoy en día es uno de los menos remunerativos, pero es uno en donde se puede adquirir una gran cantidad de experiencia.

Si el individuo tiene intereses únicamente monetarios es muy difícil hacer que dure un tiempo prolongado.

· **¿Ve motivado a los empleados? ¿Qué puntos de mejoras cree que se pueden lograr?**

Desde mi lugar trato de mantener al personal motivado, enseñando, tratando con ellos, haciendo que se sientan acompañados, marcándole las mejoras que van teniendo a medida que pasan tiempo dentro de la empresa.

Otra herramienta que uso para motivar es convenciéndolos de que si quieren otro tipo de trabajo las referencias que pueda llegar a propinar IMAI es importante, lo que lleva a que den su mejor esfuerzo en su transcurso de empleados de la fábrica.

· **¿Piensa que la empresa le brinda todas las herramientas para formar nuevos ingresantes?**

La capacitación de nuevos soldadores no es algo simple, poniendo como ejemplo que ingrese una persona con nulos conocimientos y habilidades para soldar se lleva a cabo el siguiente cronograma de manera aislada:

- Conocimientos mínimos de la clase de soldaduras que se realizan en La Rafaelina S.A (trabajamos todo en aceros inoxidable para el campo alimentario)

- Se les hace trabajos de “dibujo” de cordones de soldaduras para “aflojar las manos”

- Una vez conseguido que la mano del soldador se acostumbre a los movimientos necesarios para soldar se los somete a simulaciones de las distintas posiciones en las que podría encontrarse en el taller: bajo mano, en vertical, chapa plana, cañería, sobre cabeza.

- Una vez que se tenga un manejo aceptable de las habilidades básicas se traslada a taller bajo la supervisión de un soldador con experiencia.

- Luego de un tiempo de taller se le realiza una soldadura sobre una probeta de prueba y se compara con las soldaduras hechas en aislamiento.

Los trabajos de capacitación llevan 1 mes de trabajo en aislamiento, y 1 mes en taller. Se trata de hacer la capacitación lo más rápida y eficiente posible dentro de los 3 meses de prueba que tiene el soldador.

Además de las habilidades de soldadura, se tienen en cuenta rasgos personales como esfuerzo, responsabilidad, iniciativa, aprendizaje, razonamiento de las tareas que va realizando. Todo ese conjunto de propiedades lleva a tomar una decisión sobre la contratación o no del individuo.

Todos los criterios de aceptación a la hora de analizar si las soldaduras que se realizaron son correctas, son tomados de ASME IX, que es la norma “madre” de la soldadura.

• **¿Cómo se llama el proceso de soldadura que manejan en producción?**

El proceso principal que utilizamos en IMAI es GTAW (Gas Tugsten Arc Welding) o TIG (Tugsten Inert Gas), es un proceso que nos permite realizar soldaduras sanitarias y es el proceso que menos defectos presenta a la hora de inspección, pero a su vez es la que mejor capacitación se debe dar a los soldadores.

• **¿Qué considera que es fundamental a la hora de armar una capacitación para los soldadores? ¿Qué tienen que aprender sí o sí, para ser soldadores? Desde su punto de vista técnico.**

Lo principal a la hora de capacitar a un soldador nuevo es:

o Que lo mantiene motivado: trato de sacar información de que cosas le gustan, tratar de estar al lado de ellos mientras se capacitan esto para que se sientan acompañados.

o Responsabilidad con las tareas: les doy 2 semanas de trabajo para analizar el tipo de responsabilidad que tienen con las tareas propuestas, si no se ve un compromiso con el trabajo a realizar es motivo suficiente para descartar al sujeto.

o Conocimientos previos: si la persona trae conocimientos previos de soldadura, se ponen a prueba esos conocimientos y se “pulen” para que su habilidad sea mejor y más amoldada a los que se realiza en taller.

• **¿Qué tiempo se considera necesario para formar a un soldador, para que pueda trabajar y desempeñarse solo?**

A los soldadores nuevos le damos 2 tipos de capacitación:

1- Preparación aislada: en este período se lo deja en un sector apartado del taller, bajo supervisión del inspector y el encargado de taller, donde se le hacen realizar simulaciones

de soldaduras, distintas posiciones de soldadura, distintos espesores, distintos tipos de cordones de soldadura. Y además se le hace una capacitación teórica de conocimientos de soldadura, puntos más importantes como: limpieza, respaldo, componentes de la soldadora; y además se le explica cómo se maneja el taller. Este período dura entre 20 y 30 días si no se nota mejoras en ese tiempo se descarta a la persona, de lo contrario se lo pasa a taller.

2- Inclusión al taller: si la capacitación aislada es satisfactoria se lo pasa a taller acompañado de un soldador experimentado para que vaya realizando trabajos de producción, a su vez adquiriendo experiencia. Este período dura aproximadamente 2 meses ya que los trabajos que realizamos en la fábrica tienen que ser casi perfectos. Hay que tener en cuenta que los soldadores más experimentados han requerido de un mínimo de 2 años para considerarse soldadores con experiencia.

3- Una vez que los trabajos realizados por los individuos son regulares y aceptables se le empiezan a dar trabajos en solitario para que se termine de formar.

## ENTREVISTA A SOLDADORES

Soldador 1:

**¿Hace cuánto ingresó a la empresa?**

Ingrese hace 10 años.

**¿Qué tareas realiza diariamente? ¿Qué dificultad tienen?**

Realizo tareas de soldadura y cortado de metales. Las dificultades son mayormente los días de calor y la manipulación de elementos pesados

**¿Le gusta su trabajo? ¿Le gusta trabajar en la empresa?**

Si me gusta mi trabajo. En ocasiones el ambiente no es agradable, por algunos compañeros, pero es cómodo trabajar en la empresa.

**¿Recibió algún curso de formación para ocupar el puesto? ¿Sintió que tu capacitación fue adecuada, que hubiese cambiado y por qué? ¿Hoy se siente plenamente capacitado para realizar cualquier tarea del puesto de soldador?**

No recibí ningún curso. Mi capacitación fue adecuada, aunque también y me hubiera gustado realizar un curso para especializarme, porque siempre hay cosas que aprender sobre la marcha. Sin estas cuestiones es más difícil. Si me siento totalmente capacitado para realizar cualquier tarea en el puesto.

**¿Siente que tiene el apoyo necesario de sus líderes? ¿Cómo es su relación con ellos?**

**¿Tiene momentos de feedback? ¿Le transmite motivación?**

Si, siento el apoyo de los líderes en la confianza que me dan. Es una relación de respeto mutuo y confianza a la hora de realizar los trabajos. Tenemos momentos de charlas y motivación en privado o en grupo. Cuando la situación económica o las ventas están mal, nos lo hacen saber para que hagamos un esfuerzo entre todos para salir, y en las buenas nos felicitan por nuestro desempeño.

**¿Te sentís una pieza importante dentro de la organización?**

Me siento importante y sé que mi puesto no es fácil de ocupar, pero sé también que no soy indispensable.

**¿Qué mejorarías de tu trabajo?**

Mejoraría la organización y la gestión del personal

**¿Sentís que ganas un salario acorde al valor agregado que le dejas a la empresa?**

Siento que debería ganar más a lo que le dedicó a la empresa.

**¿Qué necesitarías para mejorar tu experiencia dentro de la empresa?**

Para mejorar mi experiencia necesitaría un puesto de autoridad sostenida y una mejora de salario.

**¿Qué beneficios te gustaría recibir?**

Me gustaría unos beneficios de reconocimiento de esfuerzo y dedicación.

**¿Te gustaría jubilarte en esta empresa? ¿Lo proyectas?**

Me gustaría unos beneficios de reconocimiento de esfuerzo y dedicación.

Soldador 2

**¿Qué tareas realizas diariamente?**

Ensamblado de taladros berbiqui

**¿Qué dificultad tienen?**

Es una herramienta que tiene que quedar fuerte, por los esfuerzos que realiza

**¿Te gusta tu trabajo?**

No, estaba todo el día en el mismo lugar, encerrado y solo

**¿Te gusta trabajar en la empresa?**

No, mismo motivo

**¿Recibiste algún curso de formación para ocupar el puesto?**

Ya tenía título acorde al oficio ¿Sentís que tu capacitación fue adecuada, que hubieses cambiado y por qué? Fue adecuada para el trabajo que me tocaba hacer ¿Hoy te sientes plenamente capacitado para realizar cualquier tarea del puesto de soldador? No, hay soldaduras que necesitan ser fuertes y no se hacen

**¿Sentís que tenes el apoyo necesario de tus líderes?**

Si

**¿Cómo es tu relación con ellos?**

Bastante buena

**¿Tienes momentos de feedback?**

Muy pocas veces teníamos feedback de nuestro líder, y en muchas oportunidades nosotros nos acercábamos a él para que nos pueda brindar el espacio de feedback

**¿Te transmiten motivación?**

Si, por lo general

**¿Te sentís una pieza importante dentro de la organización?**

Si, la empresa era muy chica

**¿Qué mejorarías de tu trabajo?**

Pondría una radio, para mejorar los ambientes

**¿Sentís que ganas un salario acorde al valor agregado que le dejas a la empresa?**

No, el salario de metalúrgico es muy malo

**¿Qué necesitarías para mejorar tu experiencia dentro de la empresa?**

Mejorar el espacio físico

**¿Qué beneficios te gustaría recibir?**

Disminuir la carga horaria, trabajamos 10 horas al día

**¿Te gustaría jubilarte en esta empresa?**

No, ya me retiré

**¿Lo proyectas?**

No

### **Soldador 3**

**¿Qué tareas realizas diariamente?**

Soldadura manual, semiautomática y de arco sumergido. Categoría de oficial múltiple

**¿Qué dificultad tienen?**

No tienen en cuenta el soldador en el momento de soldar, la comodidad del soldador en el momento de hacer el trabajo, la posición ya que a veces tenemos que estar en un lugar muy chico y tenemos que pasar las herramientas de trabajo y demás.

**¿Te gusta tu trabajo?**

Si

**¿Te gusta trabajar en la empresa?**

Si

**¿Recibiste algún curso de formación para ocupar el puesto?**

Un solo curso de soldadura y después me perfeccioné en la fábrica con la experiencia, más la información teórica y repetimos cursos bastante seguido, cursos nuevos o sobre nuevas máquinas

**¿Sentís que tu capacitación fue adecuada, que hubieses cambiado y por qué?**

Sí es adecuada para mi trabajo. No cambiaría nada solo pondría más capacitación

**¿Hoy te sientes plenamente capacitado para realizar cualquier tarea del puesto de soldador?**

Me siento capacitado, pero sigo aprendiendo

**¿Sentís que tenes el apoyo necesario de tus líderes?**

Solo a veces

**¿Cómo es tu relación con ellos?**

Bueno y con respeto

**¿Tenes momentos de feedback?**

Casi nunca

**¿Te transmiten motivación?**

Tienen motivación y también motivación monetaria. Los líderes siempre motivan para que puedan cumplir con las tareas

**¿Te sentís una pieza importante dentro de la organización?**

No soy uno más de la empresa

**¿Qué mejorarías de tu trabajo?**

Mejoraría la organización y distribución del trabajo

**¿Sentís que ganas un salario acorde al valor agregado que le dejas a la empresa?**

Si, aunque me gustaría ganar más

**¿Qué necesitarías para mejorar tu experiencia dentro de la empresa?**

Estoy conforme, pero incorporaría más capacitación

**¿Qué beneficios te gustaría recibir?**

Estoy de acuerdo con lo que me brindan, pero incorporaría el día libre los días que es nuestro cumpleaños.

**¿Te gustaría jubilarte en esta empresa?**

Si me gustaría jubilarme porque hace más de 20 años que trabajo en el mismo lugar. Me siento bien donde estoy y no aspiro a más. Estoy en la última categoría, la más alta (oficial múltiple) sino pasaría a encargado

Soldador 4

**¿Hace cuánto ingresaste a la empresa?**

Ingresé en marzo de 2022, hace dos años y medio que estoy en la empresa.

**¿Qué tareas realizas diariamente? ¿Qué dificultad tienen?**

Tengo la tarea de limpiar las estructuras, y luego realizar las soldaduras. Ya sea en AI, como cualquier material. No es complicado.

**¿Te gusta tu trabajo? ¿Te gusta trabajar en la empresa?**

Sí, me gusta. Antes realizaba limpieza industrial en otra fábrica. Estas tareas son mejores que las de maestranza. Sí, es una buena empresa.

**¿Recibiste algún curso de formación para ocupar el puesto? ¿Sentís que tu capacitación fue adecuada, que hubieses cambiado y por qué? ¿Hoy te sientes plenamente capacitado para realizar cualquier tarea del puesto de soldador?**

No recibí ningún curso. Me ayudó y enseñó un hombre que ya no está en la empresa. Tenía varios años en la empresa. Me hice al andar, tener una mayor preparación siempre es bienvenido. Siento que respondo bien, y que puedo con lo que se me plantea, pero nunca cambia el grado de complicación de mis soldaduras.

**¿Sentís que tenes el apoyo necesario de tus líderes? ¿Cómo es tu relación con ellos? ¿Tienes momentos de feedback? ¿Te transmiten motivación?**

Sí, no me quejo. Mis patrones son buenos, y trato de responderles con lo mejor que tengo para poder llevar el pan a casa. Es una buena relación. No, más bien ellos me dicen que quieren y yo cumplo, no es ida y vuelta. Más o menos.

**¿Te sentís una pieza importante dentro de la organización?**

No, me siento uno más con mis compañeros. Ni más ni menos que ninguno.

**¿Qué mejorarías de tu trabajo?**

Ganar un poco más. Los horarios son buenos.

**¿Sentís que ganas un salario acorde al valor agregado que le dejas a la empresa?**

Siento que debería ganar más a lo que le dedicó a la empresa.

**¿Qué necesitarías para mejorar tu experiencia dentro de la empresa?**

Podría ser mejor pago.

**¿Qué beneficios te gustaría recibir?**

Me gustaría que me dieran el día de mi cumpleaños, como hacen con los de administración.

**¿Te gustaría jubilarte en esta empresa? ¿Lo proyectas?**

No lo pensé. No sé.

Soldador 5

**¿Hace cuánto ingresaste a la empresa?**

Ingresé a la empresa en diciembre de 2020, a través de Consultores de Empresas. Me efectivizaron hace dos años y medio.

**¿Qué tareas realizas diariamente? ¿Qué dificultad tienen?**

Me desempeño en el puesto de soldador. Yo solamente me dedico a eso, es una tarea complicada ya que debo ser muy preciso y fino con mi soldadura. Solo ingreso en esa parte del proceso. Es difícil conseguir la mano para hacerlo, mucha práctica.

**¿Te gusta tu trabajo? ¿Te gusta trabajar en la empresa?**

Sí, me agrada mi trabajo. Estoy contento acá. De parte de la empresa, no tengo nada para decir, siempre me pagaron bien, y nunca me trataron mal.

**¿Recibiste algún curso de formación para ocupar el puesto? ¿Sentís que tu capacitación fue adecuada, que hubieses cambiado y por qué? ¿Hoy te sientes plenamente capacitado para realizar cualquier tarea del puesto de soldador?**

No, no recibí ningún curso. Yo ya sabía algunas cosas de soldadura que me enseñó mi papá en un taller que tenemos en casa, entonces entré sabiendo algunas cuestiones. Acá adentro aprendí muchas cosas importantes e interesantes, en todo el ciclo de la soldadura. Sí, hoy creo que puedo hacer cualquier trabajo, después de la experiencia que tomé aquí.

**¿Sentís que tenes el apoyo necesario de tus líderes? ¿Cómo es tu relación con ellos? ¿Tienes momentos de feedback? ¿Te transmiten motivación?**

Sí, Juan siempre nos consulta como estamos y nos anima diciendo que, aprendiendo el oficio, nunca nos vamos a quedar sin trabajo en Rafaela. Tengo una buena relación, discutimos cada tanto por cuestiones de opinión, pero siempre con respeto. Me da la posibilidad de expresarme. Sí, me motiva.

**¿Te sentís una pieza importante dentro de la organización?**

Siento que lo que hago es importante, sí. Pero no diría que yo soy importante. Si me enfermo, alguien me reemplaza, y si me voy la empresa seguirá.

**¿Qué mejorarías de tu trabajo?**

Mejoraría los beneficios que algunos tienen, que quienes tienen más años en la empresa sienten que tienen que trabajar menos que los más nuevos. Tenemos que trabajar todos por igual.

**¿Sentís que ganas un salario acorde al valor agregado que le dejás a la empresa?**

No, si bien tengo un incentivo creo que no es suficiente.

**¿Qué necesitarías para mejorar tu experiencia dentro de la empresa?**

Me gustaría capacitarse en instalaciones de equipos en puesta a punto, ya que nunca salgo de la planta por no tener los permisos de trabajo en altura. Ellos están más tiempo fuera, pero ganan más.

**¿Qué beneficios te gustaría recibir?**

Me gustaría trabajar por objetivos, no tengo problema en un día quedarme dos horas de más a terminar, pero cuando no hay trabajo estoy aburrido sin hacer nada.

**¿Te gustaría jubilarte en esta empresa? ¿Lo proyectas?**

No lo sé, falta mucho. No lo pensé.

IMÁGENES DE VISITA A LA PLANTA



Silo listo para cargarlo al camión.



Enfriador de Dulce de Leche



Tanque de yogur



Planta de procesamiento



Empresa durante día productivo



Soldador durante su jornada



Soldadura con acero inoxidable antes de ser pulida.