



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Efectividad en la administración de la capacitación

Pablo, Karina S.

2005

Cita APA: Pablo, K. (2005). Efectividad en la administración de la capacitación de Chinchilla. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

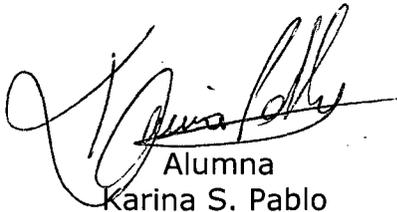
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires
Postgrado de Especialización en Dirección Estratégica
de Recursos Humanos

Col. 1502/0615

Trabajo Final de Postgrado

Efectividad en la administración de la capacitación

CATALOGADO



Alumna
Karina S. Pablo

Conforme



Director de Tesis
Javier Serrano

hp G.254.G.210
PIE
Trab. Postgr.

Alumna: Karina Soledad Pablo
Mail alumna: karipablo@yahoo.com
Director Tesis: Javier Serrano
Mail Director: javierserrano@fibertel.com.ar

INDICE

Motivo por el que eligió el tema	2
Hipótesis	3
Antecedentes	3
Redacción de la Hipótesis	3
Estrategia de validación de la hipótesis	4
Proceso de Capacitación - ¿Qué dice la bibliografía?	5
Ciclo de la Capacitación	5
¿Qué es una necesidad de Capacitación?	6
Diseño y programación de la Capacitación	11
Evaluación de los resultados de la Capacitación	11
Técnica de administración utilizadas en cada una de las Instancias de Capacitación	13
¿Qué hacen las empresas en la actualidad?	13
Cuadro comparativo de las distintas empresas consultadas	17
Evaluación de efectividad en la implementación del Sistema de Capacitación	18
Cuadro comparativo hipotético sobre la trazabilidad	20
Impacto de las normas ISO, en la administración del proceso de Capacitación	21
¿Cómo influyeron estas normas en las empresas consultadas?	23
Conclusiones	24
Bibliografía	25
Anexos	
Anexo 1 - Cuestionario del trabajo de campo	26
Anexo 2 - Cuestionario y formularios de la Empresa 1	27
Anexo 3 - Cuestionario y formularios de la Empresa 2	32
Anexo 4 - Cuestionario y formularios de la Empresa 3	36
Anexo 5 - Cuestionario y formularios de la Empresa 4	47
Anexo 6 - Cuestionario y formularios de la Empresa 5	48
Anexo 7 - Cuestionario y formularios de la Empresa 6	56

MOTIVO POR EL QUE ELIGIÓ EL TEMA:

Elegí el tema porque se relaciona con mi práctica de trabajo, me permite un ajuste mejorado de algunos de mis enfoques y además me permitirá relevar prácticas de otras empresas.

HIPÓTESIS

Antecedentes

Es imprescindible evaluar la transferencia a la práctica real de aquellos contenidos que se comparten en la situación de aprendizaje.

Son muchos los factores que contribuyen a que este proceso educativo se desenvuelva con éxito, pero hay un factor poco reconocido en bibliografía y trabajos consultados, pese a su innegable relevancia.

Se trata de la trazabilidad de los procesos de soporte técnico - administrativo para la capacitación y, particularmente entre ellos, la precisión y la calidad de los registros que sostienen la efectividad misma de los procesos educativos y la probabilidad de medirlos en términos de transferencia a la tarea.

Concepto de trazabilidad:

Llamamos trazable a un proceso cuando podemos recorrer de manera más o menos transparente los pasos que lo conforman, lo cual nos permite validar la calidad del proceso o captar desvíos en el mismo.

Redacción de la hipótesis

Cuanto mejor sea la trazabilidad de los procesos técnico - administrativos que sustentan a la capacitación (Variable independiente) y cuanto mayor sean la precisión, calidad y confiabilidad de los registros consecuentes (variable independiente), aumentan de manera significativa las posibilidades de medir el logro de los objetivos de los procesos educativos en términos de la efectiva transferencia a la tarea de lo compartido en la situación de aprendizaje (variable dependiente)

Variable Independiente:

La trazabilidad de los proyectos de desarrollo y capacitación puede adecuadamente asentada en registros, formularios y modalidades de seguimiento de cada una de las instancias de los procesos (determinación de necesidades, diseño pedagógico, administración de las actividades y evaluación de los resultados en tanto a la transferencia a la tarea).

El sostenimiento de esta trazabilidad es una función en la cual hay una fuerte responsabilidad compartida por el personal de línea, el cual, a parte de su tarea de conducción sobre sus colaboradores, debe completar con información propia muchos de los conceptos esenciales para la trazabilidad en cuestión.

Variable dependiente:

La trazabilidad, como fuente de captación inmediata de desvíos, y el compromiso de la línea como sustento irremplazable de esa trazabilidad definen la real posibilidad de que los programas de desarrollo y capacitación sean exitosos.

ESTRATEGIA DE VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

- 1) Se desarrolló una amplia explicación teórica del Proceso de Capacitación en si mismo, cuyas etapas sucesivas y su articulación, demuestran gradualmente la validez de la relación expuesta entre las variables.
- 2) Se realizó un trabajo que implicó una encuesta exhaustiva a seis empresas, entrando en el análisis del grado de cumplimiento de los requerimientos definidos por la trazabilidad, se puede evaluar que algunas de las compañías se aproximan más acabadamente al propósito deseado.
Debemos señalar, sin embargo, que esta encuesta es, en realidad, una fotografía, por la cual, si se deseara, a futuro, corroborar la relación teórica entre las variables que estamos postulando, se precisaría disponer de la evolución, durante un periodo representativo, de los programas de capacitación de dichas compañías.
- 3) Se estudió también el tema del impacto de la certificación de las normas ISO sobre las cuestiones bajo estudio, lo cual cobra especial interés porque, más allá de la importante extensión de estas normas, no es frecuente encontrar estudios que correlacionen la capacitación con dichas normas.

PROCESO DE CAPACITACION ¿QUÉ DICE LA BIBLIOGRAFÍA?

La capacitación se utiliza para facilitar la ejecución de los planes estratégicos, por lo cual es importante que se estructure alrededor de las metas organizacionales especificadas en los planes. Debe estar ligada a la planificación de recursos humanos y a la planificación estratégica de la empresa.

Por ejemplo: Si la visión de una empresa es: abarcar nuevos mercados mediante la incorporación de nuevos productos, los planes de recursos humanos deben incluir la capacitación de los empleados para poder desarrollar, producir y realizar el mercadeo de ese producto. La capacitación puede ser esencial para alcanzar las metas de la organización.

Una decisión estratégica podría ser asociar los programas de capacitación con los objetivos de la empresa. Esto requiere el planeamiento anticipado de las actividades de capacitación.¹

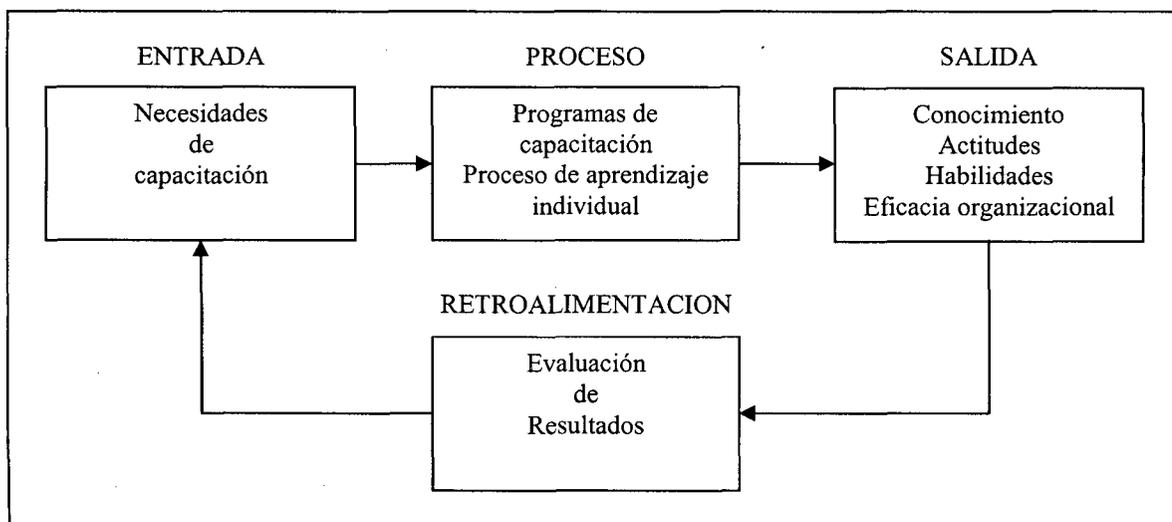
Los planes estratégicos y de recursos humanos son herramientas para hacer frente a las cambiantes exigencias del medio.

Ciclo de la Capacitación

La capacitación es el acto de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de sus mismos esfuerzos. Es un cambio del comportamiento que ocurre día tras día en todos los individuos.

La capacitación debe orientar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, complementándolas y reforzándolas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar actitudes y habilidades que los beneficiarán a ellos mismos y a la empresa.²

La capacitación cubre una secuencia programada de eventos, que se renueva cada vez que se repite.



¹ Alpander, Guvenc. Planificación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos, Editorial Norma, 1985.

² Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 2000.

Identificar la brecha

La brecha es la diferencia que existe entre lo que se necesita y lo que se tiene.

La brecha que nosotros debemos identificar es la que existe entre las habilidades que necesitamos y las que tenemos actualmente. Como estamos hablando del comportamiento y las habilidades de personas (variable humana) tenemos que tener mucho cuidado, ya que éstas condicionan a todas las demás (tecnológicas, financieras, etc.)

El plan puede ser la incorporación de nueva maquinaria para desarrollar nuevos productos y atacar nuevos mercados, pero si el personal no tiene los conocimientos y habilidades necesarias para hacer estas cosas, no se las podría hacer o no se las podría hacer con el nivel que la planificación exige.

El comportamiento de una persona es fruto de una combinación de factores tales como sus aptitudes, sus valores, sus creencias, sus intereses, sus compromisos, sus actitudes y sus posibilidades de acción. Estas posibilidades dependen de los aprendizajes que ha hecho o de aquellos que logre realizar.³

El educador debe proveer de comportamientos necesarios para cumplir el plan.

Saber lo que se necesita

Un punto importante es definir lo que se necesita para poder identificar la brecha.

Se pueden definir y medir características tecnológicas de un producto, características de ciertos materiales; por ejemplo, puedo decir que necesito una pieza metálica de tales medidas, de tal brillo; puedo decir que necesito que la memoria de la computadora sea de tantos mega bites; podemos definir temperatura, velocidad; pero cuando se habla de comportamiento la posibilidad de definirlo es bastante menor.

Cuando hay que definir el comportamiento esperado del personal aparecen cosas como: responsable, autónomo, motivado, no conflictivo, que son realmente muy difíciles de medir.⁴

Quien realiza un requerimiento de capacitación debe "*saber pedir*" claramente lo que necesita para que el instructor lo comprenda y lo pueda llevar a cabo.

¿Que es una necesidad de capacitación?

Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no podría desempeñarse con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.⁵

CUIDADO! Hay muchas personas que poseen los conocimientos, habilidades y actitudes para realizar las tareas y por múltiples motivos no lo hacen. La falta de motivación, ya sea por disconformidad con la situación, debilidad de la conducción, insatisfacción salarial, crisis personales, etc., podrían hacer que una persona potencialmente en condiciones de hacer una tarea no la haga o no la haga con el nivel deseado.

Muchas veces se confunden estas situaciones con necesidades de capacitación. La empresa no debe compensar con capacitación otros tipos de carencias de la organización.

³ Blake, Oscar – Artus, Carlos – Barreto, Guillermo ¿Qué hago con la gente?, Editorial Tesis, 1990.

⁴ Blake, Oscar – Op. Cit. p.6

⁵ Blake, Oscar – Op. Cit. p.6

Tipos de necesidades de capacitación

Guvenc G. Alpander, en Planificación Estratégica aplicada a Recursos Humanos, indica que dentro del planeamiento de los recursos humanos debe incluirse la capacitación por objetivos específicos, según el siguiente detalle:

- capacitación para la orientación o inducción
- capacitación para adquirir destrezas
- capacitación correctiva o por discrepancia
- capacitación por cambio

Capacitación para la orientación o inducción

Son programas de orientación formales para iniciar a los nuevos empleados en sus cargos. Incluye: familiarizarlos con las tareas y papeles que les corresponden, darles información acerca de la estructura de la organización, normas de la empresa, políticas de personal, etc.

Puede estar a cargo del supervisor, del departamento de personal, o puede ser una política empresarial que exige cierto grado de planificación estratégica. La decisión acerca de tener o no un programa de capacitación formal es una decisión estratégica, y su impacto sobre la empresa es duradero.

También en esta etapa se puede entregar a los empleados manuales con las normas y políticas de la empresa. Los planes estratégicos deben incluir las etapas para el diseño, elaboración y producción de los manuales como así también incluirlos en el presupuesto de la empresa.

Para comenzar el proceso de *capacitación para la orientación* es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación táctica.

Si se establecen métodos y procedimientos de inducción formales, estamos hablando de una planificación estratégica donde se tomaran decisiones estratégicas acerca de cual es el mensaje que queremos darle a los nuevos empleados, y de que modo lo haremos.

Si no hay una decisión estratégica sobre programas de inducción formales, la capacitación y la ejecución de los programas quedan a discreción de los supervisores inmediatos o unidades. Esta es la planeación táctica.

Capacitación para adquirir destrezas

Como las funciones y los cargos se pueden modificar, es necesario que los empleados adquieran nuevas destrezas. Es preciso desarrollar planes de recursos humanos que incluyan la recapacitación de los empleados y la adquisición de nuevas destrezas.

Esta capacitación abarca destrezas técnicas, conceptuales y de relaciones humanas. La composición de las destrezas depende del nivel jerárquico de los empleados y de la naturaleza y características de los cargos.

¿Qué parte del proceso de actualización de destrezas corresponde a la empresa y qué parte corresponde al individuo?

La actualización de destrezas técnicas específicas para el cargo generalmente es responsabilidad de la organización. A veces, estas destrezas son ofrecidas por medio de programas de capacitación en las empresas para los empleados nuevos en el cargo, "adiestramiento preliminar" antes de colocar a los empleados en su nuevo cargo.

El desarrollo de habilidades cognoscitivas generalmente se realiza externamente, corriendo los gastos por cuenta de la organización cuando éstas necesitan que los individuos conozcan programas específicos. Las destrezas conceptuales exigen un menor compromiso por parte de la empresa que las destrezas técnicas y de

relaciones humanas. En el mejoramiento de las destrezas conceptuales lo más importante es la iniciativa del empleado.

El planeamiento estratégico nos permitirá:

- 1) Pronosticar los cambios graduales en los cargos y la relación de estos cambios con otros cargos.
- 2) Identificar la clase de actualización que la empresa necesita debido a las modificaciones en los cargos.

Capacitación correctiva o por discrepancia

La capacitación correctiva no tiene por objeto desarrollar habilidades nuevas sino corregir las deficiencias actuales en el desempeño. La diferencia entre la capacitación correctiva y la capacitación para destrezas puede ser leve, sobre todo en los cargos profesionales donde se hace necesario dar capacitación adicional con miras de revivir las destrezas y los conocimientos que han estado latentes durante algún tiempo.

La capacitación correctiva suele orientarse más hacia las necesidades de individuos específicos y no de grupos.

Distinguir entre la capacitación correctiva y la de nuevas destrezas constituye una decisión estratégica. Identificar las necesidades de capacitación correctiva puede ser parte del planeamiento de recursos humanos y se torna estratégica cuando conduce a políticas empresariales que definen la naturaleza de los programas de capacitación a utilizar conforme a las destrezas que los empleados necesitan mejorar.

Capacitación por cambio

Estas necesidades surgen cuando un proyecto cambia la manera de hacer algo que ya se está haciendo, pero que no se lo podría hacer sin alguna forma de aprendizaje. Los avances tecnológicos, la necesidad de bajar costos o tiempos, la necesidad de lograr una cierta calidad, una nueva disposición legal, etc., son situaciones que nos fuerzan a buscar otra manera de lograr las cosas.

Cuando se prevén cambios tecnológicos las organizaciones pueden capacitar a sus empleados para afrontar las futuras exigencias de sus cargos. Sin capacitación, estos empleados podrían verse desplazados por dichos cambios. Estos programas ayudan a los empleados a conservar sus puestos y también reducen la resistencia al cambio.

Los planes de recursos humanos deben incluir proyecciones sobre cómo los avances y modificaciones tecnológicas influirán en los cargos actuales y qué tipos de programas de capacitación se van a necesitar.

El capacitador debe saber que toda propuesta de cambio contiene una cuota amenazadora para el adulto, que se preguntará por qué debe abandonar lo que ya sabe y se siente seguro al hacer para hacerlo de otra manera que desconoce y por lo tanto le genera inseguridad, sobre todo si es para obtener lo mismo que logra ahora.

Como detectar las necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación es un proceso continuo, ya que siempre habrá un comportamiento diferente al esperado o por lo menos siempre estará el deseo de superarse.

La detección implica una comparación constante entre los resultados y los objetivos, entre lo que se tiene y lo que se quiere, y llega a ser una actitud frente al trabajo, una forma de leer la realidad.

Las necesidades de capacitación no pueden ignorarse sin que tarde o temprano aparezcan las consecuencias.

Si ante una necesidad por cambio o para adquirir destrezas no se hace nada, pronto aparecerá una necesidad por discrepancia que requerirá mayor esfuerzo, dinero y tiempo.

La detección de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas por carencia de capacitación.⁶

Herramientas de Detección

Los principales medios utilizados para efectuar la detección de necesidades de capacitación son⁷:

1. *Evaluación del desempeño.* Mediante esta herramienta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. *Observación.* Verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
3. *Cuestionarios.* Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check lists) que evidencien las necesidades de capacitación.
4. *Solicitud de supervisores y gerentes.* Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
5. *Entrevista con supervisores y gerentes.* Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
6. *Reuniones inter.-departamentales.* Discusiones inter.-departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. *Examen de empleados.* Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
8. *Modificación del trabajo.* Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. *Entrevista de salida.* Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

⁶ Chiavenato, Idalberto Op.Cit. p.5

⁷ Chiavenato, Idalberto Op.Cit. p.5

10. *Análisis de cargos.* Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.

11. *Informes periódicos* de la empresa que muestran las deficiencias por falta de capacitación.

Análisis y evaluación de las necesidades de capacitación

Cuando observamos con detenimiento las necesidades detectadas podemos notar que la simple detección de desajustes en el desempeño actual o potencial no es suficiente y que debemos analizar y evaluar los datos obtenidos antes de tomar la determinación sobre qué hacer con ellos.

Analizar es discernir si la necesidad detectada es efectivamente una situación de carencia de conocimientos, habilidades y actitudes o si por el contrario estamos ante un requerimiento de otro tipo, que haría inútil cualquier actividad de capacitación porque las personas ya poseen los conocimientos, habilidades y actitudes para realizar las tareas y por algún motivo no los usan.

Este análisis nos lleva a evaluar no solo las necesidades de capacitación detectadas, sino también las circunstancias dentro de las que ocurren.

Hay que analizar qué tipo de capacitación es necesaria en cada caso y también discriminar qué tipo de necesidad se está demandando: conocimientos (saber) sin los cuales no se podrá desarrollar la habilidad que requiere la tarea, habilidades (hacer) que pongan en práctica lo que ya se conoce, o actitudes (querer) que predispongan a la persona a encarar la tarea para la que está habilitado con una conducta distinta.

La evaluación de la necesidad nos permitirá definir "qué hay detrás del problema" y se podrán identificar otras causas que acompañan a la necesidad de capacitación y revisar si es posible hacer algo al respecto, de forma que estos factores no anulen los beneficios de la capacitación. Hay que evaluar que porcentaje del problema será resuelto mediante el aprendizaje y evaluar si el valor de lo que se obtendrá supera al costo de lograrlo⁸.

La detección de necesidades de capacitación puede analizarse en tres aspectos diferentes

- Organizacional
- Recursos Humanos
- Tareas y operaciones

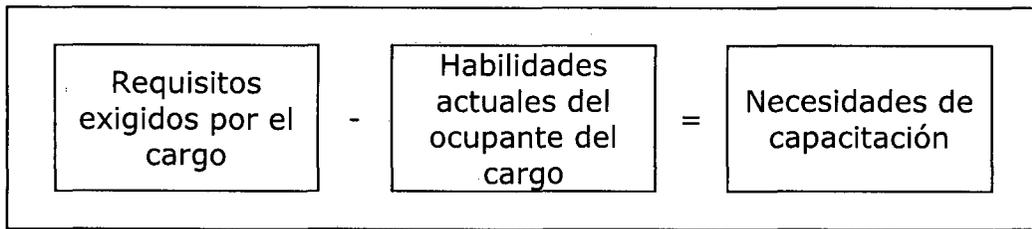
Es responsabilidad de toda persona que ejerce el rol de conducción (Gerente general hasta capataz) asegurar que sus colaboradores satisfagan los requerimientos actuales y futuros de su puesto de trabajo.

Detectar, analizar y evaluar las necesidades de capacitación nos ayuda a conocer la brecha que debemos superar.

Una necesidad de capacitación en el cargo es una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo⁹.

⁸ Blake, Oscar, Op.Cit p.6

⁹ Chiavenato, Idalberto, Op. Cit p.5



Diseño y Programación de la capacitación

Una vez que se detectaron y determinaron las necesidades de capacitación, hay que diseñar y programar de forma sistematizada los pasos a seguir.

El capacitador debe tener en claro todos los puntos que le solicitaron para poder armar un curso satisfactorio y eficaz basándose en los siguientes aspectos fundamentales¹⁰:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. Cómo satisfacerla, ¿por separado o en conjunto?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?
8. Si la necesidad es inmediata, ¿cuál es su prioridad con respecto a los demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿A cuantas personas y cuantos servicios alcanzará?
11. ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?
12. ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?
13. ¿Quién va a impartir el entrenamiento?

De esta manera el capacitador sabrá: en qué temas entrenar, a quién entrenar, cuándo entrenar, dónde entrenar y cómo entrenar, con el fin de utilizar la tecnología de instrucción más adecuada.

Evaluación de los resultados de la capacitación

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficacia y la eficiencia del programa de entrenamiento. Esta evaluación debe considerar dos aspectos¹¹:

1. Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Verificar si los resultados de entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas.

¹⁰ Chiavenato, Idalberto, Op. Cit p.5

¹¹ Chiavenato, Idalberto, Op. Cit p.5

La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en los mismos niveles en los que fue analizada:

- Organizacional
- Recursos Humanos
- Tareas y operaciones

La capacitación debe verse como una forma de reducir costos y aumentar la productividad, como una función económica, como una inversión que puede producir valiosos retornos y NO sólo como una función social y un gasto.

Algunas herramientas de evaluación:

- Evaluar a los participantes al finalizar el curso.
- Solicitar a los participantes que completen una encuesta para saber su impresión sobre el curso, el instructor y los materiales, aunque esto es una información positiva o negativa de ese momento y no nos permite evaluar la efectividad del curso.
- Realizar una evaluación posterior sobre los resultados específicos puestos en práctica, lo que nos permitirá evaluar si el objetivo original se ha cumplido.
- No dar a conocer los objetivos del curso, para poder evaluar si los participantes tienen en claro para que se realizó la capacitación.
- Tres meses después del curso, se pregunta al participante y su supervisor como se está llevando a la practica lo aprendido en el curso, lo que nos demuestra la poca o mucha influencia que el mismo ha tenido en la tarea. Algunos suelen preguntar ¿qué curso? De esta manera, se desarrolla una actitud de interés respecto de los resultados de la capacitación y de cómo se pueden volcar a la tarea diaria.

Sin importar la forma en que se mida, es importante que el criterio que se utilice para juzgar el curso refleje las necesidades para las que dicho programa se diseñó. Por ejemplo, un programa de capacitación diseñado para aumentar la eficacia de los trabajadores podría evaluarse en cuanto a sus efectos sobre la productividad o sobre los costes, pero nunca en función de la satisfacción del empleado¹².

La fase de evaluación del sistema de capacitación es muy importante porque nos brinda la información necesaria para reportar a la gerencia cuáles son los resultados, y permite hacer un cálculo de los costes y los beneficios generados.

Sin esa información no se puede demostrar el valor de la capacitación, de manera que la alta gerencia podría llegar a la conclusión de que no existe ninguna razón poderosa para continuar con la misma. Evaluar los resultados de la capacitación es una decisión estratégica dentro del planeamiento de recursos humanos.

De los resultados de estas evaluaciones se retroalimentará el sistema de capacitación.

¹² Maristany, Jaime, Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall, 2000

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN UTILIZADAS EN CADA UNA DE LAS INSTANCIAS DE CAPACITACIÓN

¿Qué hacen las Empresa en la actualidad?

Para poder realizar esta investigación se tomó un panel de 6 compañías del rubro autopartista, a las cuales se les realizó el cuestionario que se adjunta en el ANEXO 1.

Nota: Para preservar la confidencialidad de la información suministrada por las empresas que participaron en el panel, se ocultaron los nombres y los logotipos de cada una de ellas.

De dicho relevamiento, se obtuvo la siguiente información:

Empresa 1

Empresa que se dedica a la fabricación de ejes y transmisiones para la industria agrícola.

La empresa utiliza un procedimiento que indica qué formulario se debe utilizar para cada instancia. La mayoría son planillas cuyas copias impresas (registros) se archivan por gerencia.

a) Anualmente, en el mes de diciembre, se envía a cada jefe / supervisor un formulario de necesidades de capacitación que deben completar para cada empleado. También una vez por año, sin fecha fija cada jefe hace una evaluación de desempeño de cada empleado y de allí también surgen necesidades.

b) Con toda esta información, se arma un detalle de toda la capacitación necesaria y se envía al Director General para que la apruebe. Una vez aprobados los cursos se arma un plan de capacitación buscando la mejor opción para cada curso (interno / externo).

c) Se dicta la capacitación y se lleva en una planilla de registro de asistencia para cada curso.

d) Se manejan estadísticas de Horas de capacitación por empleado y curso. Se analizan costos y beneficios, si bien no tienen un presupuesto asignado.

e) Las evaluaciones son de distinto tipo: si se trata de cursos externos sobre un tema específico se utiliza como constancia el diploma o certificado del instituto; si en cambio se trata de una capacitación interna, el instructor realiza una evaluación al finalizar el curso y queda registrada una constancia de la misma. Para los puestos de trabajo, cada supervisor verifica que lo aprendido se esté aplicando a la tarea diaria o si mejoró el uso / habilidad en dicha herramienta / tarea.

f) La capacitación por empleado se registra en una planilla donde figuran todos los empleados y los cursos de los que participó cada uno.

Empresa 2

Empresa dedicada a la fabricación de motores y sus repuestos, grupos electrógenos y motores Diesel para la agroindustria. En Argentina solo comercializa los productos.

a) La detección de necesidades se hace mediante una evaluación de desempeño en el mes de octubre de cada año.

b) Los resultados de las evaluaciones abastecen al plan de capacitación anual (planilla Excel) que se arma en el mes de noviembre y de ahí sale el presupuesto (planilla Excel) teniendo en cuenta si la capacitación será interna o externa (se buscan 2 o 3 presupuestos).

c) Se arma el plan para el año siguiente de acuerdo al presupuesto. Se envía para su aprobación a casa Matriz en USA.

Si se aprueba el presupuesto (aprobación mediante un e-mail de la dirección) se arma el plan. Si no se aprueba se arma un plan con el presupuesto aprobado, de acuerdo a los temas con mayor prioridad definidos por cada gerencia.

Las necesidades que queden pendientes se incluirán en el plan del año siguiente.

Para los temas de idiomas tienen una política distinta, los puestos que requieren idioma (de nivel intermedio para arriba) toman cursos durante todo el año con un % reconocido por la empresa (20% el empleado y 80% la empresa).

Se arma el cronograma anual manejando los tiempos del personal en una planilla Excel, en las épocas de menos carga laboral para cada gerencia.

d) Se arman los manuales junto con el instructor y se definen las fechas de dictado.

Se analizan los requisitos del curso (cantidad de gente, áreas involucradas, lugar, grupos, horario, tipo de herramienta a utilizar: cañón, proyector, rota folios, etc.)

e) Se llevan estadísticas y gráficos de Hs. de capacitación por empleado. Todo se registra en una planilla Excel.

f) Se desarrolla el plan y al finalizar cada curso los participantes completan un formulario de auto-evaluación del curso.

A cada participante se le entrega un certificado de asistencia al curso, una copia se archiva en el legajo.

No hay evaluación formal. Solo para los cursos de idiomas, se tienen en cuenta los exámenes tomados por el instituto contratado.

El único control que se hace es en la evaluación del año siguiente si vuelve a aparecer la misma necesidad de capacitación.

Empresa 3

La empresa realiza mecanizados y engranajes de piezas para la industria automotriz. Es proveedora de las principales terminales automotrices.

Diferencian la capacitación formal (cursos / charlas externas o internas en el aula de capacitación) de la capacitación informal (en el puesto de trabajo).

Existe un procedimiento que indica cómo se hace y los pasos a seguir:

- a). De enero a marzo cada responsable hace un relevamiento de necesidades con formularios de relevamiento.
- b) Se arma el plan verificando las necesidades de capacitación interna / externa, evaluando la disponibilidad de dinero y horarios de cada sector.
- c) Se arma el plan de capacitación formal que se revisa mensualmente.
- d) Se registra en una planilla manual. Es una ficha individual de antecedentes de capacitación con datos de cada empleado. Cuando es un curso externo se guarda el certificado en la carpeta de capacitación junto con la ficha de antecedentes.
- e) La evaluación de efectividad la hace cada supervisor. Existe también una planilla de polivalencia en cada línea con las habilidades y capacidades de cada operario de la línea que indica para qué está habilitado cada uno.
- f) Todos los archivos se llevan en papel y se guardan en carpetas. No hay nada informatizado.

Empresa 4

Empresa que se dedica a la fabricación de equipamiento interior del automóvil, asientos, alfombras y paneles de puertas moldeadas. Es proveedora de las principales terminales automotrices

La respuesta fue recibida por correo electrónico sin entrevista personal

- a) Detección de necesidades con formularios alineados a los objetivos de la empresa.
- b) Armado del plan
- c) Seguimiento
- d) Indicadores de entrenamiento (hs. de capacitación x empleado)
- e) Planillas de asistencia por curso
- f) Efectividad de la capacitación con un comité de evaluación de efectividad

Empresa 5

Esta empresa se dedica al diseño, producción y comercialización de auto-partes eléctricas de equipo original para terminales automotrices y para el mercado de reposición.

La empresa cuenta con un procedimiento de entrenamiento donde fija tareas, formularios a completar y responsables.

En el mes de octubre se envía a cada Gerente un formulario de detección de necesidades, donde cada uno vuelca las necesidades de capacitación de su área. También, cada 2 años se realiza una evaluación contra el perfil del puesto para identificar la brecha entre los requisitos solicitados por el perfil y el ocupante de puesto.

Estas necesidades son evaluadas por el Responsable de capacitación quien asigna prioridades de acuerdo al presupuesto asignado.

Se separan los cursos separando los internos de los externos.

Se prepara el plan de capacitación para el año siguiente, y se envía para su aprobación al Directorio.

Una vez aprobado, se arma el cronograma con fechas probables de acuerdo a disponibilidad de los distintos sectores.

Para cada curso interno, se selecciona al instructor, se arman los manuales y se identifica el medio y lugar más apropiado para el curso.

Para los cursos externos se identifica el instituto o institución y se coordina la asistencia del personal.

Finalizados los cursos se evalúa a cada participante en un formulario, que también sirve como comprobante del curso y de horas dictadas.

Tres meses después del curso se realiza la verificación del curso con una evaluación que variará dependiendo del curso en cuestión, a saber: evaluación del instructor ó del superior en el puesto de trabajo, o un informe del jefe en caso de cursos orientados a cambios de actitud o mejoras de competencias.

En los puestos de trabajo de fábrica se lleva una matriz de Polivalencia por cada línea de producción con las habilidades y conocimientos para los que esta preparado cada operario.

Toda la información de cursos y participantes queda en una archivo en papel durante 2 años y también se cargan en una base de datos.

Empresa 6

Esta empresa fabrica sistemas de suspensión para automóviles, amortiguadores, caños de escape. Siendo proveedora de las principales automotrices radicadas en el país.

La respuesta fue recibida por correo electrónico sin entrevista personal

- a) Las necesidades de capacitación son identificadas y sugeridas por cada gerente.
- b) Se arma el plan de capacitación de acuerdo al presupuesto anual.
- c) Se dictan los cursos.
- d) Se utilizan formularios de evaluación y asistencia.
- e) Se llevan indicadores del plan de gestión y evaluaciones de efectividad.
- f) La transferencia a la tarea se evalúa mediante el desarrollo de competencias.

Cuadro comparativo de las distintas empresas consultadas

Empresa	Posee área de Capacitación	Dotación total/Dot dedicada a Capacitación	%	Tiene procedimientos definidos y registros para evidenciar la capacitación	Indicadores asociados	Base de datos informática	Verificación del entrenamiento
Empresa 1	No	325 / 2	0.61	Si	Hs. cap. por empleado y por curso. Análisis costo/beneficio	No	Cada supervisor evalúa que se esté aplicando lo que se aprendió en el curso. Para cursos externos se tomo como certificado el diploma.
Empresa 2	No	120 / 2	1.66	Informal, todavía no hay nada escrito (recién están empezando a normalizar la gestión) Se registra todo en una planilla de calculo que lleva el Gerente de RR.HH.	Hs. cap. por empleado	No	No hay evaluación formal. Solo los certificados de los cursos externos. Se evalúa en la próxima evaluación de desempeño.
Empresa 3	No	90 / 2	2.22	Si	No	No, todo en papel	La verificación la hace cada supervisor, completando un formulario y se actualiza la matriz de polivalencia.
Empresa 4	Si	500 / 2	0.4	Si	Hs. cap. por empleado	No informa	Comité de evaluación de efectividad
Empresa 5	No	650 / 1	0.153	Si, hay un formulario de registro para necesidades de capacitación, registros de asistencia y efectividad del curso. Matriz de polivalencia, certificados y diplomas.	Hs. de cap.. x empleado	Si, además de guardar evidencia en papel por 2 años, hay una BD con toda la información de cursos y participantes.	Se realiza una evaluación al finalizar el curso y otra a los 3 meses junto con el superior o instructor, según el tipo de curso al que se refiera. También se tienen en cuenta los certificados de los cursos externos
Empresa 6	Si	290 / 0.5 (1 persona ½ tiempo)	0.017	Si. Formularios de evaluación y asistencia y evaluaciones de efectividad.	Indicadores del plan de gestión	No informa	Mediante desarrollo de competencias

EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

Es importante identificar cuánto interés tiene la Dirección de la Compañía en el proceso mismo de capacitación y saber si es un objetivo estratégico para la empresa. También ayudará a todo el proceso la importancia y cantidad de tiempo que dedique cada jefe / supervisor de línea a completar y evaluar las necesidades y formularios que se requieren para llevar a cabo el proceso de forma satisfactoria.

En el cuadro de la siguiente página, podemos observar cuál es la actitud de las empresas del panel hacia el proceso de capacitación.

Tal como muestra el cuadro, podemos concluir que el compromiso con los procesos de capacitación resulta relativamente débil.

Situación en cada una de las empresas consultadas

Empresa	Los procedimientos son aceptados y utilizados por Directivos con poder de decisión	Percibe interés y obtiene respuestas del personal que debe completar y utilizar los formularios	Hay continuidad en RR.HH. para mantener los procedimientos y los registros actualizados	Reciben demandas de capacitación sin que esta sea requerida.
Empresa 1	No siempre. Primero se capacita a la gente de producción. Y además es un compromiso con las normas ISO.	Si, hay que darles plazos cortos y seguirlos de cerca para que lo hagan.	Si, siempre está actualizado. Hay que mantener los registros y evidencias para las auditorias de mantenimiento.	Si, cuando surge alguna necesidad adicional de relevancia.
Empresa 2	Si, son parte de la cultura de la empresa.	Si, están obligados por la evaluación de desempeño anual. Hay que tener en cuenta las fechas elegidas para capacitar, si es en una época de mucho trabajo para esa área no mandan a la gente.	Si, por los programas actuales que están sustentados por políticas, normas. Ya es una práctica incorporada a la gestión de RR.HH.	Sólo llegan pedidos de necesidades nuevas por necesidades corporativas a nivel mundial o algún cambio de puesto o reestructuración, pero habrá que sacar algo del presupuesto, ya que una vez aprobado no se puede alterar.
Empresa 3	Se le da importancia y se cumplen los objetivos	Hay que juntare con ellos y hacerlo. Si tienen otras prioridades no le brindan el tiempo necesario. Se juntan en RR.HH. una vez al mes y completan los formularios de la capacitación de ese mes	Si, por las normas ISO. Las auditorias de mantenimiento obligan a conservar los registros actualizados y todo en orden	Si, existe un formulario de solicitud adicional de capacitación y se agrega como anexo al plan anual. Se da en casos específicos de cambio de tares o sector o incorporación de una nueva máquina o ley que requiere entrenar al respecto.
Empresa 4	No contesta	No contesta	Si	No contesta
Empresa 5	A veces.	A veces. Hay que seguirlos y recordarles que lo tienen que hacer. Para algunos no es una prioridad	Si, porque permite mantener el orden en el proceso y poder hacer un seguimiento del avance del plan. Además, porque es un requisito de las normas.	Si, piden cursos sobre actualización de leyes ó cuando es una necesidad por cambio de tareas o proyectos También llegan invitaciones al sector de charlas/ conferencias para el área.
Empresa 6	Si	Si	Si	Si

Cuadro comparativo hipotético sobre la trazabilidad en el panel consultado

La siguiente comparación se realizó tomando el siguiente criterio de evaluación:

A: Alto cumplimiento.

B: Cumplimiento medio.

C: Déficit en el cumplimiento

---: No informo el ítem.

Empresa	Detección de necesidades	Administración (Diseño y programación)	Evaluación de eficacia	Conclusiones sobre la trazabilidad del proceso
Empresa 1	B	B	C	El proceso descrito está formado por varias etapas discretas sin conexión entre ellas por lo cual no resulta posible lograr la retroalimentación.
Empresa 2	A-	B	B	El proceso define la trazabilidad del sistema, pero la falta de registros no permite asegurar la eficacia del proceso.
Empresa 3	B	C	B	Si bien los procesos de detección de necesidades y evaluación de eficiencia son medianamente trazables, no queda claro como se pasa de aquellas necesidades al plan de capacitación.
Empresa 4	B	---	---	Dada la falta de información no se puede medir la trazabilidad
Empresa 5	A-	A	B	El proceso descrito logra trazabilidad entre sus tres instancias permitiendo la retroalimentación del mismo.
Empresa 6	---	---	---	Dada la falta de información no se puede medir la trazabilidad

IMPACTO DE LAS NORMAS ISO, EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

¿Qué dice la norma?

La Norma ISO 9001 versión 2000, dedica un capítulo a la gestión de los recursos. En el punto 6.2 dice:

“6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades:

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación:

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.”

Dentro de la industria autopartista, también se deben tener en cuenta los requisitos de la norma ISO TS 16949: 2002. Esta es una especificación técnica para la aplicación de la Norma ISO 9001-2000 para la producción en serie de piezas para la industria del automóvil.

La misma toma como base la norma ISO 9001:2000 y agrega:

“6.2.2.2 Formación

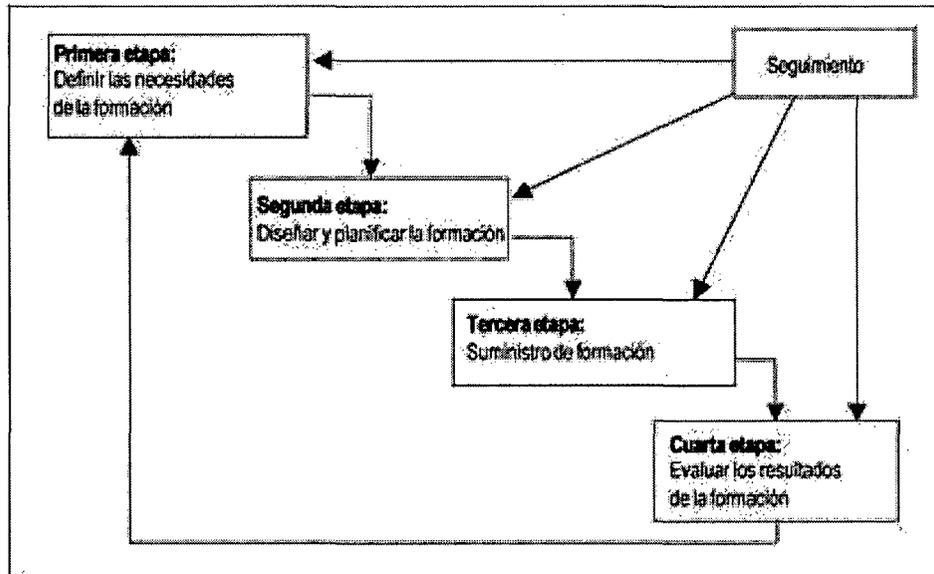
La organización debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de la formación y conseguir la competencia de todo el personal que realiza actividades que afectan a la calidad del producto. El personal que desempeña tareas específicas que le hayan sido asignadas debe estar cualificado, según se requiera, prestando una especial atención a la satisfacción de los requisitos del cliente.

6.2.2.3 Formación para el puesto de trabajo

La organización debe proporcionar formación al personal en cualquier puesto de trabajo nuevo o modificado, que afecte a la calidad del producto, incluyendo tanto al personal temporal como al subcontratado. El personal cuyo trabajo puede afectar a la calidad debe estar informado sobre las consecuencias para el cliente de las no conformidades con los requisitos de la calidad.”

Algo menos conocida es la norma ISO 10.015, que nació por que la ISO 9000 abordaba el tema de la capacitación en forma deficiente. La ISO 10.015 se difundió a principios del 2000 y provee procedimientos específicos para estandarizar y mejorar el proceso de entrenamiento de personal

Un informe de la Organización Internacional del Trabajo y el Centro Interamericano de investigación y documentación sobre formación profesional muestra las 4 etapas de la norma:



"Primera etapa: Definir las necesidades de formación.

Se definen las necesidades del organismo, se definen por escrito las exigencias de competencias, se efectúa una revisión en todos los documentos identificando las competencias existentes y requeridas, se definen las brechas entre estas, se identifican las soluciones para reducir dichas brechas, y si se opta por la formación como solución, se especifican las necesidades de formación por escrito.

Segunda etapa: Diseño y planificación de la formación.

Se definen los obstáculos existentes en el proceso de formación, los que se tendrán en cuenta para definir métodos de formación que puedan dar respuesta a las necesidades de la organización, así como criterios para su selección. Se especifica el plan de formación para que queden claros las necesidades de la organización, las necesidades de formación y los objetivos que definen lo que será capaz de hacer el personal luego de la formación. Se selecciona un proveedor de formación.

Tercera etapa: Suministros para la formación.

Es el proveedor de formación el que realiza todas las actividades vinculadas al suministro de formación cumpliendo con lo especificado en el plan de formación. La organización además de dejarle a disposición suministros necesarios al proveedor de formación, puede para encuadrar y facilitar la formación apoyar al formador y al educando, además de llevar la conducción de la calidad de la formación, para ello puede dar un apoyo, antes, durante y después de la acción formativa.

Cuarta etapa: Evaluación de los resultados de la formación del personal.

El objetivo es evaluar si la formación posibilitó alcanzar los objetivos de la organización y los del dispositivo de formación. Se colectan los datos y se prepara el informe de evaluación. Los puntos de no conformidad constatados pueden requerir de acciones correctivas preestablecidas.

Seguimiento y mejoramiento del proceso de formación del personal.

Asegurarse que el proceso de formación que forma parte del sistema de calidad de la organización sea gestionado y realizado teniendo en cuenta las exigencias de formación del organismo. Implica una revisión de todos los registros de las cuatro etapas del proceso para definir no conformidades y acciones preventivas y correctivas. Estos registros pueden servir para validar el proceso de formación y formalizar recomendaciones de mejora."

Cómo influyeron estas normas en las empresas consultadas

Empresa	¿Están certificados? ¿Cómo influyeron en su compañía?
Empresa 1	Si, hicieron que mejore todo el proceso. Se tuvieron que realizar procedimientos, formularios y registro de evidencias.
Empresa 2	No están certificados, pero se alinean con la planta de Brasil que si lo está. (Cabe destacar que la actividad de esta empresa en la Argentina es netamente comercial).
Empresa 3	Si, permitió normalizar el proceso y tener procedimientos y registros
Empresa 4	Si. Los procedimientos están totalmente alineados a la norma de calidad.
Empresa 5	Si, se mantiene actualizado y ordenado todo el proceso administrativo de la capacitación. Se tuvieron que agregar procedimientos, registros y todo el tema de verificación de la eficacia del entrenamiento.
Empresa 6	Si, permitieron focalizar la formación en esta gestión

CONCLUSIONES

En el panel de empresas evaluadas se observa que los recursos destinados a la gestión de capacitación no guardan relación con la dotación total de la Empresa y la mayoría de ellas no posee un área exclusiva para esta función.

Independientemente del tamaño de la Compañía se observa una marcada similitud en los procesos de identificación de necesidades de capacitación, armado del plan, administración del mismo y evaluación de resultados, con excepción del único caso que no cuenta con certificación de su sistema de calidad no cumpliendo aún con algunos de los formalismos establecidos en dicha norma.

En ninguno de los procesos analizados se evidenció una real participación de la Dirección en la medición de la eficiencia y la eficacia de los programas de capacitación, y su relación con objetivos estratégicos de la Compañía.

Una evidencia de esto último es la falta de indicadores asociados a la medición de los procesos de capacitación y en particular en lo que se refiere a la efectividad de los mismos en relación con la transferencia a la tarea.

Los sistemas de capacitación del panel de empresas analizadas son de implementación relativamente reciente, y la consecuente falta de madurez de los mismos, en particular en lo que se refiere a la verificación de la transferencia a la tarea, implica que la información disponible no es suficiente en este momento para verificar la relación de variables planteadas en la hipótesis.

De todo lo antedicho, podemos concluir que lamentablemente, algunas empresas toman la capacitación como una obligación y un formalismo para certificar una norma y no con el fin de mejorar los conocimientos del personal y consecuentemente la calidad del producto y/o servicio y la gestión integral de la compañía.

De cualquier manera, la definición precisa de Procedimientos y Registros de casi universal cumplimiento, puede dar una base sana para el despegue de cualquiera de estas empresas ante una revalorización de las tareas de Capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

- Planificación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos
Alpander, Guvenc G.
Editorial Norma, 1985
- ¿Qué hago con la gente?
Blake, Oscar – Artus, Carlos – Barreto, Guillermo
Editorial Tesis, 1990
- Administración de Recursos Humanos
Chiavenato, Idalberto
Mc Graw Hill, 2000
- Administración de Recursos Humanos
Maristany, Jaime
Prentice Hall, 2000
- Norma Internacional ISO 9001:2000
International Standardization Organization - Traducción certificada
- Especificación Técnica ISO/TS 16949:2002
International Standardization Organization - Traducción certificada
- Líneas directrices para la formación. ISO 10015
Informe de La Organización Internacional del Trabajo y el Centro Interamericano de Investigación y documentación sobre formación Profesional (CINTERFOR).
http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/rct/36rct/doc_ref/doc2/vii.htm
- Información resultante de la encuesta realizada al panel de empresas.

ANEXO 1**Facultad de Ciencias Económicas****Universidad de Buenos Aires****Postgrado de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos****Título del trabajo: Efectividad en la administración de la capacitación****CUESTIONARIO PARA TRABAJO DE CAMPO**

1. ¿Poseen un departamento específico de Capacitación dentro de la Compañía?
2. Sobre cantidad de personal de la Empresa
 - a. Dotación total de la empresa:
 - b. Dotación total de la gerencia/ departamento de RR.HH.:
 - c. Dotación del departamento de Capacitación ó cantidad de personal destinado al manejo de Capacitación:
3. ¿Qué instancias del proceso de capacitación tienen definidas en su empresa? (Por ejemplo: detección de necesidades, identificación de recursos, buscar instructores, armar presupuesto, armar el plan de capacitación, dictado de cursos, evaluación de la capacitación.)
4. ¿Qué herramientas o procedimientos utilizan para administrar la capacitación en cada una de las instancias definidas?. ¿Qué registros o evidencias utilizan?
5. ¿Cómo evalúan la transferencia a la práctica real de aquellos contenidos aprendidos?
6. ¿Las herramientas y/o procedimientos utilizados para administrar la capacitación son aceptadas y utilizadas por directivos con poder en la toma de decisión?
7. ¿Percibe interés y obtiene respuestas del personal que debe completarlas o utilizarlas? - ¿Reciben apoyo y respuestas en tiempo y forma del personal de línea?
8. ¿Hay continuidad en RR.HH. para mantener estas herramientas y /o procedimientos actualizados?
9. ¿Reciben requerimientos o demandas de capacitación sin que esta fuera requerida ó siempre hay que pedirla para que la suministren?
10. ¿Cómo influyeron las normas ISO en los procedimientos de Capacitación de su Empresa?

Garantizo total confidencialidad de los datos suministrados, como así también absoluta reserva del nombre de la Cía.

ANEXO 2 – Empresa 1

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires
Postgrado de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Título del trabajo: Efectividad en la administración de la capacitación

CUESTIONARIO PARA TRABAJO DE CAMPO

1. ¿Poseen un departamento específico de Capacitación dentro de la Compañía? NO
2. Sobre cantidad de personal de la Empresa
 - a. Dotación total de la empresa: 325
 - b. Dotación total de la gerencia/ departamento de RR.HH.: 5
 - c. Dotación del departamento de Capacitación ó cantidad de personal destinado al manejo de Capacitación: 2
3. ¿Qué instancias del proceso de capacitación tienen definidas en su empresa? (Por ejemplo: detección de necesidades, identificación de recursos, buscar instructores, armar presupuesto, armar el plan de capacitación, dictado de cursos, evaluación de la capacitación.)
 - a) En el mes de diciembre se envía a cada jefe/ supervisor un formulario de necesidades de capacitación que deben completar para cada empleado. También una vez por año, sin fecha fija cada jefe hace una evaluación de desempeño de cada empleado. De aquí también surgen necesidades.
 - b) Con toda esta información, se arma un detalle de toda la capacitación necesaria y se envía al Director General para que la apruebe. Una vez aprobados los cursos se arma un plan de capacitación buscando la mejor opción para cada curso (interno / externo).
 - c) Se dicta la capacitación y se lleva una planilla de asistencia para cada curso en Excel.
 - d) Se manejan estadísticas de Horas de capacitación por empleado y curso. Se analizan costos y beneficios, si bien no tienen un presupuesto asignado.
 - e) Se evalúa la eficacia de la capacitación recibida.
 - f) La capacitación por empleado se lleva en una planilla Excel donde figuran todos los empleados y los cursos que hizo cada uno
4. ¿Qué herramientas o procedimientos utilizan para administrar la capacitación en cada una de las instancias definidas?. ¿Qué registros o evidencias utilizan?

Se utiliza un procedimiento que indica que formulario se debe utilizar para cada instancia. La mayoría son planillas Excel y se guardan en carpetas por gerencia.
 Ver Anexo.
5. ¿Cómo evalúan la transferencia a la práctica real de aquellos contenidos aprendidos?

Las evaluaciones pueden ser: Si son cursos externos de algo específico, utilizan como constancia el diploma o certificado del instituto.
 Si es una evaluación interna, el instructor realiza una evaluación al finalizar el curso y queda una constancia de la misma.
 Para los puestos de trabajo, cada supervisor verifica que lo aprendido se este aplicando a la tarea diaria o si mejoró el uso / habilidad en dicha herramienta/ tarea.
6. ¿Las herramientas y/o procedimientos utilizados para administrar la capacitación son aceptadas y utilizadas por directivos con poder en la toma de decisión?

Mas o menos, como en la mayoría de las empresas, se capacita primero a la gente de producción (la fábrica es lo primero). Y además por un compromiso con las normas ISO que obligan a tener procedimientos y todo en orden para cada autoría.

7. ¿Percibe interés y obtiene respuestas del personal que debe completarlas o utilizarlas?. ¿Reciben apoyo y respuestas en tiempo y forma del personal de línea?

Si, hay que darles plazos cortos y seguirlos de cerca, pero lo hacen

8. ¿Hay continuidad en RR.HH. para mantener estas herramientas y /o procedimientos actualizados?

Si, siempre está actualizado. Hay que mantener los registros y las evidencias de todo lo realizado para las normas ISO 9001: 2000

9. ¿Reciben requerimientos o demandas de capacitación sin que esta fuera requerida ó siempre hay que pedirla para que la suministren?

Si, cuando surge alguna necesidad adicional a las relevadas en diciembre.

10.¿Cómo influyeron las normas ISO en los procedimientos de Capacitación de su Empresa?

Hicieron que mejore todo el proceso. Sirvió para normalizar todos los procedimientos de trabajo. Se tuvieron que agregar formularios, registros y mantener todo organizado. Antes de las ISO se daba capacitación pero no se registraba, no se evaluaba la efectividad y no se hacían tantos controles.

SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

AÑO: Marzo - 2004

PL-PO 18-01-02

CURSO:	MAQUINA RECTIFICADORA DE FLANCOS
OBJETIVO:	Conocimientos basicos para conocer dicha maquina
DESTINADO A:	Operario
HORAS:	90 Hs
INSTRUCTOR / ENTIDAD:	Interno (Veron, Juan Manuel)
CONDICION APROBACIÓN:	Asistencia
RESULTADO ESPERADO:	Que el operario aprenda los conocimientos basicos de la maquina
PROGRAMACIÓN:	-----

SOLICITANTE:	FIRMA: 
	ACLARACIÓN: <u>DE FLESA MORIANO</u>

APROBACIÓN RRHH: <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO  FIRMA	MOTIVO / JUSTIFICACIÓN EN EL CASO DE NO APROBARSE LA SOLICITUD:
--	---

VICTOR R. DE FINO
 JEFE DE RELACIONES LABORALES
 CANTERO ARGENTINA SA.

Solicitud de Capacitacion, Maq. Rect de Flancos PL-PO 18-01-02

ANEXO 3 – Empresa 2

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires
Postgrado de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Título del trabajo: Efectividad en la administración de la capacitación

CUESTIONARIO PARA TRABAJO DE CAMPO

1. ¿Poseen un departamento específico de Capacitación dentro de la Compañía?
 NO

2. Sobre cantidad de personal de la Empresa

a. Dotación total de la empresa: 120

b. Dotación total de la gerencia/ departamento de RR.HH.: 3 (+7 EXTERNOS)

c. Dotación del departamento de Capacitación ó cantidad de personal destinado al manejo de Capacitación: 2

3. ¿Qué instancias del proceso de capacitación tienen definidas en su empresa? (Por ejemplo: detección de necesidades, identificación de recursos, buscar instructores, armar presupuesto, armar el plan de capacitación, dictado de cursos, evaluación de la capacitación.)

Detección de necesidades mediante una evaluación de desempeño en el mes de octubre de cada año.

Los resultados de las evaluaciones abastecen al plan de capacitación anual (planilla Excel) que se arma en el mes de noviembre y de ahí sale el presupuesto (planilla Excel) teniendo en cuenta si la capacitación será interna o externa (se buscan 2 o 3 presupuestos).

Se arma el plan para el año siguiente de acuerdo al presupuesto. Se envía para su aprobación a casa Matriz en USA.

Si se aprueba el presupuesto (aprobación mediante un e-mail de la dirección) se arma el plan. Si no se aprueba se arma un plan con el presupuesto aprobado, de acuerdo a los temas más prioritarios definidos por cada gerencia.

Las necesidades que queden pendientes se incluirán en el plan del año siguiente.

Se arma el cronograma anual manejando los tiempos del personal en una planilla Excel, en las épocas de menos carga laboral para cada gerencia.

Se arman los manuales junto con el instructor, se definen las fechas de dictado.

Se analizan los requisitos del curso (cantidad de gente, áreas involucradas, lugar grupos, horario, tipo de herramienta a utilizar, cañón, proyector, rota folios, etc.)

Se llevan estadísticas y gráficos de Hs. de capacitación por empleado. Todo se registra en una planilla Excel.

Se desarrolla el plan y al finalizar cada curso los participante completan un formulario de auto-evaluación del curso.

A cada participante se le entrega un certificado de asistencia al curso, una copia se archiva en el legajo.

Para los temas de idiomas tienen una política distinta, los puestos que requieren idioma (de nivel intermedio para arriba) toman cursos durante todo el año con un % reconocido por la empresa (20% el empleado y 80% la empresa).

4. ¿Qué herramientas o procedimientos utilizan para administrar la capacitación en cada una de las instancias definidas?. ¿Qué registros o evidencias utilizan?

Ver respuesta 3.-

5. ¿Cómo evalúan la transferencia a la práctica real de aquellos contenidos aprendidos?

No hay evaluación formal. Solo para los cursos de idiomas, se tienen en cuenta los exámenes tomados por el instituto contratado.

El único control que se hace es en la evaluación del año siguiente si vuelve a aparecer la misma necesidad de capacitación.

6. ¿Las herramientas y/o procedimientos utilizados para administrar la capacitación son aceptadas y utilizadas por directivos con poder en la toma de decisión?

Si, ya forma parte de la cultura de la empresa. Pero hay que planificar bien los tiempos de cada sector para hacer las capacitaciones si es en un momento de mucho trabajo, no mandan a la gente.

7. ¿Percibe interés y obtiene respuestas del personal que debe completarlas o utilizarlas? ¿Reciben apoyo y respuestas en tiempo y forma del personal de línea?

Si están obligados por la evaluación de desempeño, que es obligatoria y de ahí surgen las necesidades.

8. ¿Hay continuidad en RR.HH. para mantener estas herramientas y /o procedimientos actualizados?

Si, con los programas anuales que están sustentados por políticas, normas y procedimientos. Ya es una práctica incorporada a la gestión de RR.HH.

9. ¿Reciben requerimientos o demandas de capacitación sin que esta fuera requerida ó siempre hay que pedirla para que la suministren?

Solo llegan pedidos de necesidades nuevas por necesidades corporativas a nivel mundial o algún cambio de puesto o reestructuración que no estaba previsto al armar el plan. Si fue por un olvido en la preparación no se tiene en cuenta. Una vez aprobado el presupuesto no se puede alterar.

10. ¿Cómo influyeron las normas ISO en los procedimientos de Capacitación de su Empresa?

La empresa en Argentina no está certificada. Están alineados a las ISO de la planta manufactura de Brasil. Las normas permitieron formalizar la gestión de RR.HH. y comunicarla a toda la organización.

PLAN CAPACITACION

CURSO	PARTICIP.	HS	DIAS	PERS. X CURS	CANT. CURSO	COSTO UNIT	TOTAL HS	INSTRUCTORES	VALOR HORA	COSTO TOTAL
TRABAJO EN EQUIPO - SENSIBILIZACION	80	12	2	15	5	600	960	EXTERNO	50	3000
CALIDAD DE SERVICIO	35	8	2	7	5	400	280	EXTERNO	50	2000
DESARROLLO DE HAB.GERENCIALES	10	16	4	10	1	1600	160	EXTERNO	100	1600
TECNICAS DE VENTA	40	16	2	10	4	800	640	EXTERNO	50	3200
FORMACION DE MANDOS MEDIOS	30	16	2	15	2	800	480	EXTERNO	50	1600
LIDERAZGO	10	8	1	10	1	800	80	EXTERNO	100	800
ADMINISTRACION DEL TIEMPO - GERENCIAL	10	8	1	10	1	800	80	EXTERNO	100	800
ADMINISTRACION DEL TIEMPO - NO GERENCIAL	110	8	1	10	11	400	880	EXTERNO	50	4400
FORMACION DE FORMADORES	6	20	4	6	1	1000	120	EXTERNO	50	1000
CAPACITACION TECNICA - PRODUCCION	20	4	1	10	2	0	80	INTERNO	0	0
CAPACITACION TECNICA - C.N.C OPERADOR	30	24	4	10	3	0	720	INTERNO	0	0
CAPACITACION TECNICA - C.N.C PROGRAMADOR	10	18	2	10	1	0	180	INTERNO	0	0
CAPACITACION TECNICA - SET UP	15	6	1	15	1	0	90	INTERNO	0	0
CAPACITACION TECNICA - C.E.P	30	12	2	15	2	0	360	INTERNO	0	0
INFORMATICA - WORD AVANZADO	20	16	2	10	2	320	320	EXTERNO	20	640
INFORMATICA - EXCEL	10	20	4	5	4	340	200	EXTERNO	17	1360
INFORMATICA - OPERADORES	30	20	4	10	3	400	600	EXTERNO	20	1200
INGLES - GRUPAL	20	60	80	20	10	1200	1200	EXTERNO	20	12000
INGLES - INDIVIDUAL	5	60	80	5	10	2400	300	EXTERNO	40	24000
NORMAS DE CALIDAD - AUDITORES ISO 9002	30	24	3	10	3	4800	720	EXTERNO	200	14400
NORMAS DE CALIDAD - AUDITORES ISO 14000	10	24	3	10	1	7200	240	EXTERNO	300	7200
NORMAS DE CALIDAD - SENSIBILIZACION	80	4	1	10	8	720	320	EXTERNO	180	5760
TOTALES	641	404			61	23860	9010		9.43	84960

ANEXO 4 – Empresa 3

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires
Postgrado de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Título del trabajo: Efectividad en la administración de la capacitación

CUESTIONARIO PARA TRABAJO DE CAMPO

1. ¿Poseen un departamento específico de Capacitación dentro de la Compañía? NO. Es una empresa familiar que tiene un departamento de administración con 14 personas.
2. Sobre cantidad de personal de la Empresa
 - a. Dotación total de la empresa: 90
 - b. Dotación total de la gerencia/ departamento de RR.HH.: 2
 - c. Dotación del departamento de Capacitación ó cantidad de personal destinado al manejo de Capacitación: 2
3. ¿Qué instancias del proceso de capacitación tienen definidas en su empresa? (Por ejemplo: detección de necesidades, identificación de recursos, buscar instructores, armar presupuesto, armar el plan de capacitación, dictado de cursos, evaluación de la capacitación.)

Diferencian la capacitación formal (cursos / charlas externas o internas en el aula de capacitación) de la capacitación informal (en el puesto de trabajo).

Existe un procedimiento que indica como se hace y los pasos a seguir:

- a) De enero a marzo cada responsable hace un relevamiento de necesidades con formularios de relevamiento.
- b) se arma el plan verificando las necesidades de capacitación interna / externa, evaluando la disponibilidad de dinero y horarios de cada sector.
- c) se arma el plan de capacitación formal que se revisa mensualmente.
- d) Se registra en una planilla manual. Es una ficha individual de antecedentes de capacitación con datos de cada empleado. Cuando es un curso externo se guarda el certificado en la carpeta de capacitación junto con la ficha de antecedentes.
- e) La evaluación de efectividad la hace cada supervisor.
- f) Existe también una planilla de polivalencia en cada línea con las habilidades y capacidades de cada operario de la línea que indica para que esta habilitado cada uno.
- g) Todos los archivos se llevan en papel y se guardan en carpetas. No hay nada informatizado.

4. ¿Qué herramientas o procedimientos utilizan para administrar la capacitación en cada una de las instancias definidas?. ¿Qué registros o evidencias utilizan?

Ver respuesta de la pregunta 3.-

5. ¿Cómo evalúan la transferencia a la práctica real de aquellos contenidos aprendidos?

Ver respuesta de la pregunta 3.-

6. ¿Las herramientas y/o procedimientos utilizados para administrar la capacitación son aceptadas y utilizadas por directivos con poder en la toma de decisión?

Se le da importancia y se cumplen los objetivos.

7. ¿Percibe interés y obtiene respuestas del personal que debe completarlas o utilizarlas? ¿Reciben apoyo y respuestas en tiempo y forma del personal de línea?

Hay que juntarse con ellos y hacerlo. Si tienen otras prioridades no le brindan el tiempo necesario.

Se juntan en RR.HH una vez al mes y completan las planillas de la capacitación que se esta llevando a cabo y se actualizan los registros.

No es por falta de interés sino de tiempo

8. ¿Hay continuidad en RR.HH. para mantener estas herramientas y /o procedimientos actualizados?

Si, por las normas ISO. Las auditorias de mantenimiento obligan a conservar los registros actualizados y todo en orden.

9. ¿Reciben requerimientos o demandas de capacitación sin que esta fuera requerida ó siempre hay que pedirla para que la suministren?

Está estipulado en el procedimiento. Existe un formulario de "Solicitud adicional de capacitación" y se agrega como anexo al plan anual.

10. ¿Cómo influyeron las normas ISO en los procedimientos de Capacitación de su Empresa?

Antes era informal, no había registros, ni procedimientos.

Ahora esta todo normalizado. El certificar una norma ISO te obliga a tener todo bajo procedimientos y formularios predefinidos. Hay que tener evidencias de todo lo que se hace.

ANEXO I del PR 6007. 6.2.2 Hoja 1 de 1

Fecha de rev: 10/09/03

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

FECHA EMISION:/...../.....

FECHA REVISION:/...../.....

DENOMINACION DEL PUESTO: _____

POSICION A LA QUE REPORTA: _____

AREA: _____ SECCION: _____

PROPOSITO(Objetivos del Puesto): _____

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES: _____

NIVEL DE ESTUDIOS ESPECIALIDAD MICROINFORMATICA:UTILITARIOS NIVEL REQUERIDO

			NIVEL REQUERIDO		
			BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
PRIMARIOS:	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SECUNDARIOS:	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UNIVERSITARIO:	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA:

IDIOMAS:

NIVEL REQUERIDO

		NIVEL REQUERIDO		
		BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FIRMAS

RESPONSABLE DEL AREA

RECURSOS HUMANOS

RP 0012

ANEXO 5 – Empresa 4

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires
Postgrado de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Título del trabajo: Efectividad en la administración de la capacitación

CUESTIONARIO PARA TRABAJO DE CAMPO

1. ¿Poseen un departamento específico de Capacitación dentro de la Compañía?
SI
2. Sobre cantidad de personal de la Empresa
 - a. Dotación total de la empresa: 500
 - b. Dotación total de la gerencia/ departamento de RR.HH.: 2
 - c. Dotación del departamento de Capacitación ó cantidad de personal destinado al manejo de Capacitación: 2
3. ¿Qué instancias del proceso de capacitación tienen definidas en su empresa? (Por ejemplo: detección de necesidades, identificación de recursos, buscar instructores, armar presupuesto, armar el plan de capacitación, dictado de cursos, evaluación de la capacitación.)
 - a) detección de necesidades con formularios alineados a los objetivos de la empresa.
 - b) armado del plan
 - c) seguimiento
 - d) indicadores de entrenamiento (hs. de cap x empleado)
 - e) planillas de asistencia por curso
 - f) efectividad de la capacitación con un comité de evaluación de efectividad
4. ¿Qué herramientas o procedimientos utilizan para administrar la capacitación en cada una de las instancias definidas?. ¿Qué registros o evidencias utilizan?
5. ¿Cómo evalúan la transferencia a la práctica real de aquellos contenidos aprendidos?
6. ¿Las herramientas y/o procedimientos utilizados para administrar la capacitación son aceptadas y utilizadas por directivos con poder en la toma de decisión?
7. ¿Percibe interés y obtiene respuestas del personal que debe completarlas o utilizarlas? - ¿Reciben apoyo y respuestas en tiempo y forma del personal de línea?
8. ¿Hay continuidad en RR.HH. para mantener estas herramientas y /o procedimientos actualizados?
SI
9. ¿Reciben requerimientos o demandas de capacitación sin que esta fuera requerida ó siempre hay que pedirla para que la suministren?
- 10.¿Cómo influyeron las normas ISO en los procedimientos de Capacitación de su Empresa?
LOS PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACIÓN ESTAN TOTALMENTE ALINEADOS A LOS NORMAS DE CALIDAD

ANEXO 6 – Empresa 5

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires
Postgrado de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Título del trabajo: Efectividad en la administración de la capacitación

CUESTIONARIO PARA TRABAJO DE CAMPO

1. ¿Poseen un departamento específico de Capacitación dentro de la Compañía?
NO
2. Sobre cantidad de personal de la Empresa
 - a) Dotación total de la empresa: 650
 - b) Dotación total de la gerencia/ departamento de RR.HH.: 6
 - c) Dotación del departamento de Capacitación ó cantidad de personal destinado al manejo de Capacitación: 1
3. ¿Qué instancias del proceso de capacitación tienen definidas en su empresa? (Por ejemplo: detección de necesidades, identificación de recursos, buscar instructores, armar presupuesto, armar el plan de capacitación, dictado de cursos, evaluación de la capacitación.)

En el mes de octubre se envía a cada Gerente un formulario de detección de necesidades, donde cada uno vuelca las necesidades de capacitación de su área. También, cada 2 años se realiza una evaluación contra el perfil del puesto para identificar los requisitos solicitados por el perfil y los del ocupante de puesto.

Estas necesidades son evaluadas por el Responsable de capacitación quien asigna prioridades de acuerdo al presupuesto asignado.

Se separan los cursos evaluando los internos de los externos.

Se prepara el plan de capacitación para el año siguiente, y se envía para su aprobación al Directorio.

Una vez aprobado se arma el cronograma con fechas probables de acuerdo a disponibilidad de los distintos sectores.

Para cada curso interno, se selecciona al instructor, se arman los manuales y se identifica el medio y lugar más apropiado para el curso.

Para los cursos externos se identifica el instituto o institución y se envía al personal.

Finalizados los cursos se evalúa a cada participante en un formulario, en el que 3 meses después se verificará la capacitación. El mismo formulario sirve como comprobante del curso y de horas dictadas.

Toda la información de curso y participantes queda en un archivo en papel durante 2 años y también se carga toda la información en una base de datos donde esta toda la información de formación de los empleados.

Se llevan estadísticas de horas de capacitación por año por empleado y por curso.

4. ¿Qué herramientas o procedimientos utilizan para administrar la capacitación en cada una de las instancias definidas?. ¿Qué registros o evidencias utilizan?

La empresa cuenta con un procedimiento de entrenamiento donde fija tareas, formularios a completar y responsables.

Ver respuesta 3.-

5. ¿Cómo evalúan la transferencia a la práctica real de aquellos contenidos aprendidos?

Tres meses después del curso se realiza la verificación del curso con una evaluación que puede ser: del instructor, del superior en el puesto de trabajo, o un informe del jefe en caso de cursos para cambios de actitud u mejorar competencias.

En los puestos de trabajo de fábrica se lleva una matriz de Polivalencia por cada línea de producción con las habilidades y conocimientos para los que esta preparado cada operario.

6. ¿Las herramientas y/o procedimientos utilizados para administrar la capacitación son aceptadas y utilizadas por directivos con poder en la toma de decisión?

A veces.

7. ¿Percibe interés y obtiene respuestas del personal que debe completarlas o utilizarlas? ¿Reciben apoyo y respuestas en tiempo y forma del personal de línea?

A veces, hay que seguirlos y recordarles que lo tienen que hacer. No es una prioridad.

8. ¿Hay continuidad en RR.HH. para mantener estas herramientas y /o procedimientos actualizados?

Si, por que es un requisito de la ISO.

9. ¿Reciben requerimientos o demandas de capacitación sin que esta fuera requerida ó siempre hay que pedirla para que la suministren?

Quando es una necesidad que surge de un cambio o una tarea o proyecto nuevo si. Igualmente con actualización de leyes y normas requeridos para el puesto.

10. ¿Cómo influyeron las normas ISO en los procedimientos de Capacitación de su Empresa?

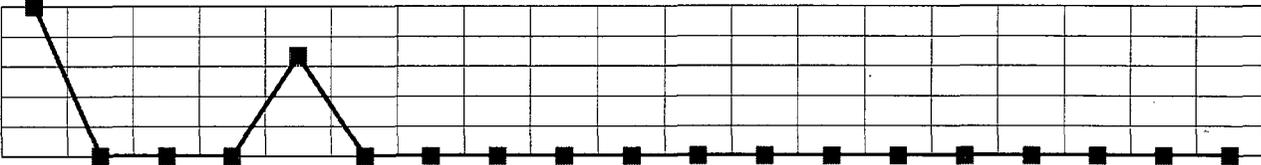
A partir de las normas ISO, la QS9000 y la ISO TS 16949 se tuvieron que adecuar los procedimientos y registros para cumplir con sus requisitos. También se incorporó la evaluación de efectividad de la capacitación y los registros como evidencia de la misma.

EVALUACIÓN PERFIL VS. OCUPANTE DEL PUESTO

Revisión: 01
Fecha:21/10/2004

Puesto: _____ Gerencia: _____ Dirección: _____	Referencias: Prioridad: 1: Requisito/ habilidad deseable para el puesto 2: Requisito / habilidad importante para el puesto 3: Requisito / habilidad excluyente para el puesto	Evaluación: 1: Sabe/ cumple parcialmente -maneja con ayuda 2: Domina el conocimiento y la habilidad 3: Puede capacitar y enseñar	Grado solicitado: Se debe completar el grado que requiere el puesto.
--	--	---	--

Requisitos & Habilidad		FORMACION				EXPERIENCIA				CONOCIMIENTOS						CARACT. PERSONALES				% DE CUMPLIMIENTO
		Ingeniero Industrial				3 años en puesto similar											Rel. Interpersonales Externas	Rel. Interpersonales Internas	Sol. problemas	
Legajo	Nombre																			
	Prioridad	3				3														
1	2 José Díaz	3				2														83%
2																				0%
3																				0%
4																				0%
5																				0%
6																				0%
% CUBIERTO POR TEMA		100%	0%	0%	0%	67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%



	REGISTRO DE CAPACITACION
--	---------------------------------

PLANTA: _____ SECTOR: _____

TEMA: _____ CARGA HORARIA: _____

FECHA: _____ INSTRUCTOR: _____ FIRMA: _____

ID	APELLIDO Y NOMBRE	LEGAJO	FIRMA	VERIFICACION			
				AS	S	PS	NS
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

Criterio de evaluación a utilizar: _____

Verificación: _____

AS: Altamente satisfactorio **S:** Satisfactorio **PS:** Poco satisfactorio **NS:** No satisfactorio

FECHA DE VERIFICACION: _____ FIRMA: (Responsable de la verificación) _____

Encuesta de evaluación

Curso:

Fecha del curso:/...../.....

Instructor:

Evaluación del Curso

	<i>Muy positivo</i>	<i>Positivo</i>	<i>Regular</i>	<i>Negativo</i>
Opinión general del curso				
Contenidos				
Planificación del curso				
Incremento sus conocimientos				
Aplicación en su trabajo				
Material didactico o de lectura				

Evaluación del Instructor

	<i>Excelente</i>	<i>Muy bueno</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>
Conocimientos sobre el tema					
Capacidad didáctica					
Logro de un buen clima de trabajo					
Estimula actividad de los alumnos					
Opinión general del instructor					

Comentarios:

.....

.....

.....

ANEXO 7 – Empresa 6

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires
Postgrado de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Título del trabajo: Efectividad en la administración de la capacitación

CUESTIONARIO PARA TRABAJO DE CAMPO

1. ¿Poseen un departamento específico de Capacitación dentro de la Compañía?
SI
2. Sobre cantidad de personal de la Empresa
 - a. Dotación total de la empresa: 290 PERSONAS
 - b. Dotación total de la gerencia de RR.HH.: 3 PERSONAS
 - c. Dotación del departamento de Capacitación ó cantidad de personal destinado al manejo de Capacitación: 1 PERSONA MEDIO TIEMPO
3. ¿Qué instancias del proceso de capacitación tienen definidas en su empresa? (Por ejemplo: detección de necesidades, identificación de recursos, buscar instructores, armar presupuesto, armar el plan de capacitación, dictado de cursos, evaluación de la capacitación).
 - a) las necesidades de capacitación son identificadas y sugeridas por cada gerente.
 - b) Se arma el plan de capacitación de acuerdo al presupuesto anual.
 - c) Se dictan los cursos.
 - d) Se utilizan formularios de evaluación y asistencia.
4. ¿Qué herramientas o procedimientos utilizan para administrar la capacitación en cada una de las instancias definidas? ¿Qué registros u evidencias utilizan?
 INDICADORES DEL PLAN DE GESTION y EVALUACIONES DE EFECTIVIDAD .
 FORMULARIOS DE EVALUACION Y ASISTENCIA
5. ¿Cómo evalúan la transferencia a la práctica real de aquellos contenidos que se comparten en la situación de aprendizaje?
 MEDIANTE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS
6. Las herramientas y/o procedimientos utilizados para administrar la capacitación ¿son aceptadas y utilizadas por directivos con poder en la toma de decisión?.
 SI
7. ¿Percibe interés y obtiene respuestas del personal que debe completarlas o utilizarlas? ¿Reciben apoyo y respuestas en tiempo y forma del personal de línea?
 SI
8. ¿Hay continuidad en RR.HH. para mantener estas herramientas y/o procedimientos actualizados?
 SI
9. ¿Reciben requerimientos o demandas de capacitación sin que ésta fuera requerida ó siempre hay que pedirla para que la suministren?
 AMBAS FORMAS, SE SOLICITAN ó LLEGAN ESPONTÁNEAMENTE

10. ¿Cómo influyeron las normas ISO en los procedimientos de Capacitación de su Empresa?

PERMITIERON FOCALIZAR LA FORMACION EN ESTA GESTION