



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PYMES

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

La capacitación como herramienta estratégica para el
crecimiento de las Pymes. Estudio de caso.

AUTOR: JORDANA VALERIA DI MÓDICA

DOCENTES DEL TALLER: GABRIELA GÓMEZ – CARLOS GIMÉNEZ

JUNIO DE 2020



Índice

Resumen/Abstract	3
Capítulo 1. Introducción	4
Preguntas orientadoras	4
Objetivos.....	5
Hipótesis.....	6
Metodología y técnicas a utilizar	6
Capítulo 2. Marco teórico	7
La importancia de la capacitación	9
Aprendizaje y motivación	10
Capítulo 3. Diagnóstico inicial	11
Marco situacional.....	11
Propuesta.....	14
Capítulo 4. Análisis de caso en “La empresa”	14
Historia.....	14
Perspectiva de la gerencia.....	16
Perspectiva de los empleados.....	17
¿Por qué capacitar?.....	18
La importancia de “pertenecer”.....	19
Capítulo 5. Conclusiones	20
Bibliografía	23
Anexo	25



Resumen

¿Qué importancia tiene para una empresa el fortalecimiento de la capacitación de sus recursos humanos? Las investigaciones sociales tienen que ver directamente con el contexto en el que se desarrollan, por eso la respuesta a esta pregunta podría variar de acuerdo al momento en que pretendamos resolverla. Actualmente, la tendencia es que las empresas tienden a potenciar a su personal a través de la capacitación, que ya no significa un factor secundario sino fundamental para la competitividad.

A través de un análisis de caso, esta investigación pretende mostrar el comportamiento de los actores sociales de una organización que fomenta positivamente la capacitación de sus recursos humanos.

Palabras Clave: *Recursos Humanos (M530), Capacitación (M540), Competitividad (M190), Pymes (M130).*

Abstract

How important for a company is the strengthening of the training of its human resources? Social investigations have to do directly with the context in which they are carried out, so the answer to this question may vary according to when we intend to solve it. Currently, the trend is that companies tend to optimize their personnel through training, which is no longer a secondary factor but fundamental for competitiveness.

Through a case analysis, this research aims to show the behavior of the social actors of an organization that positively encourages the training of its human resources.

Keywords: *Human Resources (M530), Training (M540), Competitiveness (M190), SMEs (M130).*



I- Introducción

El presente trabajo busca determinar, a través de los contenidos aprendidos a lo largo de la Especialización, en particular los relacionados con la administración de recursos humanos, el nivel de importancia del capital humano en la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).

Las Pymes crecen en un contexto de incertidumbre y cambio continuo, donde solo sobreviven aquellas capaces de renovarse y desarrollarse, es por esto que los integrantes de las organizaciones deberán coordinar sus esfuerzos de manera conjunta para llevar adelante la misión y visión de la empresa. Para que las Pymes sean exitosas y puedan perpetuarse en el tiempo se necesitará de la profesionalización de los empleados (Drucker, P.; 1993); y para ello cobra un importante rol la capacitación como herramienta que enriquecerá el conocimiento y la fidelización del personal, entre otros.

Algunos directivos de Pymes no identifican claramente la necesidad de capacitar al personal, ni los propósitos y resultados de esta actividad, considerando que capacitar es un gasto cuando en realidad deberían tomarlo como una inversión que aportará valor a la empresa, mejorando el desempeño del personal. Asimismo, existen también otros directivos que sostienen que el aporte de la capacitación resulta significativo, pero lamentablemente su aplicación se encuentra limitada directamente por el presupuesto de la empresa.

La Pyme elegida se dedica al rubro de inyección de plásticos. Fue fundada en el año 2000 y trae consigo una impronta familiar. Un estudio exhaustivo de esta empresa funcionará como marco para investigar su política de capacitación de empleados.

Preguntas orientadoras

A partir de una lectura intensiva y del análisis de la empresa, se intentarán responder los interrogantes que sirven como eje orientador de la presente investigación. Ellos son:



- ¿En qué medida la capacitación de los recursos humanos funciona como mecanismo de fidelización en las Pymes?
- ¿Qué causas y efectos genera en los empleados la capacitación en relación a su identidad con la empresa?
- ¿La capacitación puede funcionar como una herramienta de adaptación a los cambios coyunturales?
- ¿Cuáles son los distintos métodos de capacitación?
- ¿Qué visión tienen los empresarios de Pymes sobre la capacitación?
- ¿Cuáles son las limitaciones que enfrentan las Pymes al querer implementar la capacitación?

El recorte espacio/temporal pretende analizar a las Pymes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a partir del cambio de milenio. Tiene que ver con la llegada de las nuevas tecnologías y las múltiples ofertas de capacitación existentes. La elección de la empresa se basa en haber sido fundada justamente durante los primeros años del siglo XXI y estar ubicada en la Capital Federal.

Objetivos

Los objetivos de una investigación sirven para exponer en forma clara y precisa aquello que se desea investigar. Representan guías de análisis para el investigador, es por eso que deben ser formulados sin que se presten a confusión. El objetivo general de una investigación busca cumplir con sus expectativas más amplias, con su finalidad. Los objetivos específicos representan los pasos que deben realizarse en la búsqueda del objetivo general.

El objetivo general del presente trabajo de investigación consiste en analizar las causas y efectos de la capacitación en los empleados de las Pymes, a partir de un estudio de caso.

Los objetivos específicos, no solo se desprenden del objetivo general sino que contribuyen a su resolución. Son objetivos específicos de este trabajo:



- Determinar en qué medida la capacitación de los recursos humanos funciona como mecanismo de fidelización en las Pymes.
- Describir distintos métodos de capacitación para empleados de Pymes.
- Analizar la visión que los empresarios de Pymes poseen sobre la capacitación de recursos humanos.
- Reconocer las limitaciones que enfrentan las Pymes al querer implementar la capacitación.

Hipótesis

Como criterio de análisis se asume en la investigación un tipo de hipótesis explicativa (Vasilachis De Gialdino, I.; 2006) del fenómeno en desarrollo. El objetivo no es una corroboración fáctica de la misma a partir de la generalización de los datos obtenidos en un estudio de caso, sino que se propone la comprensión del fenómeno tal como se desarrolla en el presente. Por lo tanto se plantea como explicación de un aspecto del fenómeno de la siguiente manera:

La capacitación de los empleados contribuye a su profesionalización y fidelización, a la vez que mejora la competitividad de las Pymes. La falta de conocimiento y las limitaciones presupuestarias provocan una gestión empresarial no orientada a una adecuada política de capacitación.

Metodología y técnicas a utilizar

Se decidió una estrategia de investigación cualitativa, que es la metodología que se ajusta con mayor precisión a los objetivos y a la propuesta de investigar las causas y efectos de la capacitación de los recursos humanos en las Pymes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a partir del 2000.

Investigación cualitativa entiende cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los



comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones (Strauss, A. y Corbin, J.; 1998).

Este modo de investigación permite la producción de datos descriptivos, que constituyen ellos mismos la perspectiva de los actores investigados: sus opiniones, sus acciones. De esta manera, la validez de la información y su interpretación no aparece en la representatividad del caso particular sino en el carácter del trabajo de observación y análisis.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas serán la entrevista en profundidad a gerentes y empleados de la Pyme seleccionada, la lectura exhaustiva de bibliografía especializada y una observación de campo intensiva en la empresa.

II- Marco teórico

La administración es un conjunto de conocimientos pertenecientes al campo de las ciencias sociales que estudia la dirección y el funcionamiento de todo tipo de organizaciones: privadas, públicas, organizaciones no gubernamentales. La principal fuente de producción de nuestra economía ha pasado del capital físico al capital intelectual, de esta manera, los gerentes de recursos humanos se ven obligados a demostrar exactamente como crean valor para sus organizaciones, enfrentándose al reto de ser pilares estratégicos en el desempeño de la actividad empresarial. Un activo estratégico es el conjunto de recursos y capacidades difíciles de comprar e imitar, escasas y especializadas, que conceden a la empresa una ventaja competitiva (Becker, B.; Huselid, M. y Ulrich, D; 2001). Se puede inferir que el potencial estratégico emergente de recursos humanos depende de los bienes intangibles y del capital intelectual. La rentabilidad de un negocio requiere que la empresa perfeccione continuamente su margen competitivo, de esta forma, el rendimiento duradero y superior proporciona flexibilidad, innovación y rapidez, y la ventaja competitiva radica principalmente en los recursos internos y en las capacidades de los individuos en las organizaciones.



Para que las organizaciones no sólo se limiten a sobrevivir sino que además tengan éxito, los integrantes de las empresas tendrán que ser capaces de hacer frente a esta difícil tarea con dinamismo. La creciente importancia de los recursos humanos de las Pymes se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentales en la sociedad en general y del ámbito laboral en particular.

Peter Drucker relata acerca de la sociedad basada en el conocimiento, en la que la educación y el saber serían pilares fundamentales (Drucker, P.; 1993). Sostiene que al estar frente a un impactante desarrollo tecnológico, producido en el contexto de la globalización, se conlleva a importantes cambios en el trabajo y en las organizaciones, cobrando un papel fundamental el conocimiento.

El cambio tecnológico, la competencia y la rápida obsolescencia de las habilidades y conocimientos están ejerciendo presión sobre las organizaciones para formar y perfeccionar a sus empleados. Esto requiere que se preste una atención especial a las tres fases principales de la formación y desarrollo: análisis de las necesidades, creación de programas y evaluación del proceso en su conjunto. La debilidad de conexiones en este proceso limitará obviamente la efectividad de los programas de formación y desarrollo (Dolan; S.; 2003: Pág. 141).

El concepto de formación y desarrollo en las organizaciones está cambiando con rapidez. No solo se trata de entender la necesidad de disponer de una fuerza laboral productiva sino que también se está incorporando el aspecto de que la formación y el desarrollo son importantes como enfoques estratégicos con los que puede obtenerse una ventaja competitiva en el futuro. Administrar la capacitación es la base para que el desarrollo tenga continuidad. El entrenamiento suele ser discontinuo y las empresas no siempre mantienen criterios de continuidad uniformes en el tiempo. Esto se debe a distintos factores, pero uno de ellos es la falta de una administración adecuada que permita ver qué es lo que ha estado ocurriendo, base informativa necesaria para tomar conciencia de la realidad y adoptar decisiones futuras (Maristany, J.; 2007).



La importancia de la capacitación

La capacitación se ha vuelto cada vez más vital para el éxito de las organizaciones modernas y se ha convertido en el eje central de la implementación estratégica debido al papel fundamental que desempeña en el crecimiento y fortalecimiento de las competencias del personal. El término “capacitación” a menudo se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a tener un enfoque más estrecho y orientado hacia cuestiones de desempeño de corto plazo; y desarrollo, que tiende a estar más orientado hacia la ampliación de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras.

Se tiende a combinar los dos términos en una sola frase, capacitación y desarrollo, para reconocer la combinación de actividades que las organizaciones utilizan para aumentar la base de habilidades de sus empleados (Bohlander, G. y Scout, S.; 2008: Pág. 294).

Cabe destacar que la finalidad de la capacitación debe ser contribuir a las metas generales de la organización y los programas de capacitación se deben desarrollar teniendo esto en cuenta. Por eso es que los gerentes no deben perder de vista las metas y estrategias de la organización. Los programas de capacitación a menudo están mal dirigidos, diseñados de manera deficiente, y evaluados de forma inadecuada, lo que provoca un efecto directo en el desempeño de la organización.

El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo. (Bohlander, G.; 2008)

Al pensar en implementar capacitación en los recursos humanos de una empresa, es indispensable encontrar aquellos motivos que estimulan a los individuos a actuar de determinada manera. El estímulo puede ser interno ya sea originado por sus sentimientos y/o



deseo de progreso profesional, o externo provocado por la posibilidad de ascender a nivel profesional. Una decisión de capacitación va a implicar necesariamente un cambio que requerirá renovar la mentalidad de los capacitados.

Aprendizaje y motivación

Para enfrentar las resistencias al cambio de los individuos será necesario recurrir a la motivación, para estimular a las personas a actuar de determinada manera. Una de las teorías de motivación más conocidas y que se tendrá en cuenta en el presente trabajo es la de Abraham Maslow (1943), quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización (Robbins, S.; 2004). De acuerdo con Maslow para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentre en ese momento o de los niveles superiores.

Por otra parte también hay que otorgar importancia al aprendizaje. El aprendizaje implica un cambio que desde el punto de vista organizacional puede ser bueno o malo dependiendo de que el individuo aprenda conductas favorables o desfavorables.

El aprendizaje es un cambio adaptativo que se expresa a través de una conducta de la persona, la cual tiende a perdurar y que se produce en su interacción equilibrada con el medio tanto físico como social (Blake, O.; Artus, C.; Barreto, G.; 1990: Pág. 142).

El aprendizaje se relaciona con la conducta y tiene lugar cuando hay un cambio en la forma de accionar. Un cambio en los procesos de pensamiento o las actitudes de un individuo, si no trae aparejado un cambio en la conducta, no es aprendizaje.

Para explicar el proceso por el cual se adquieren pautas de conducta, se enfocará en la teoría del aprendizaje social que sostiene que los individuos también aprenden observando lo que les sucede a los demás e incluso sólo escuchando o por experiencias directas. (Robbins, S.; 2004: Pág. 46). Así, por ejemplo, buena parte de lo que los individuos aprenden proviene de



observar modelos: padres, maestros, compañeros, actores de cine y televisión, jefes, etc. Esta teoría se basa en que el ser humano aprende por observación y experiencia.

III- Diagnóstico inicial

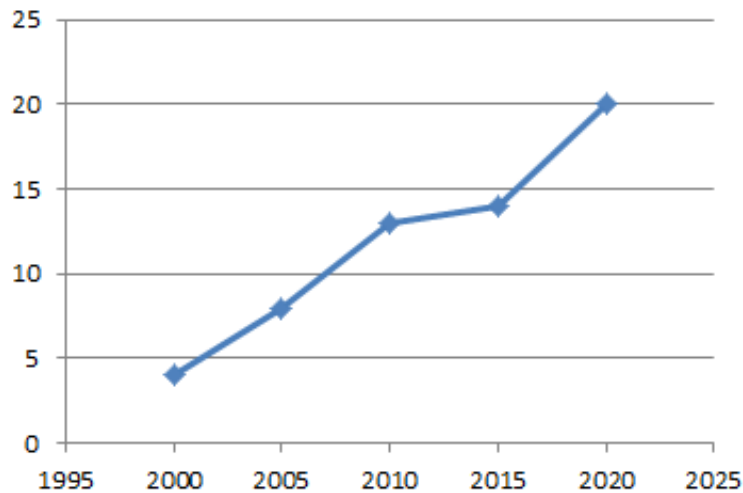
Se propone en este apartado una explicación de la intervención en el campo, la presentación de las técnicas de recolección de datos, su fundamentación y la propuesta que se realizó.

Marco situacional

Inicialmente se eligió a “la empresa” por cercanía y por relación comercial. Desde sus comienzos han sido proveedores de la empresa en la que formo parte y por eso es que sabía que desde hace años tenían una mirada distinta del negocio de la que pudieran tener otros competidores. A medida que la intervención se fue desarrollando, sus ideales fueron marcando el ritmo de la investigación.

Aunque su existencia data de 1992, se fundó formalmente en el año 2000. Asentada en la Capital Federal, en el barrio de Villa Devoto, se dedica a la inyección de artículos plásticos. Por tratarse de un rubro específico, su fundador aprovechó su experiencia previa en otras organizaciones del sector, para volcar su aprendizaje en un proyecto propio. Sus hijos, aunque en ese momento eran más chicos y con otras expectativas por la etapa de niñez y adolescencia que transitaban, siempre lo acompañaron en la decisión. Ellos crecieron yendo a visitar la empresa donde trabajaba su papá, curiosos acerca de cuál era su trabajo.

Actualmente cuentan con veinte empleados y se encuentran en constante crecimiento gracias a la incorporación permanente de tecnologías específicas y de nuevas unidades de negocio. En este marco es donde más se puede destacar la influencia de la capacitación a la hora de tomar decisiones que contribuyan al éxito de la empresa.



Evolución de la cantidad de empleados de “La empresa” desde su fundación.

Recordamos que en los inicios la empresa tenía como actividad principal la inyección de plásticos exclusivamente para terceros. Era un segmento muy bien aprovechado y con el que tenían buenos márgenes de ganancia tanto ellos como el tercero que venía a pedir cotización. Con el transcurso del tiempo y de acuerdo a un análisis del sector, y teniendo en cuenta su estructura, arribaron a la conclusión de que al no tener problemas de espacio para almacenamiento, y pudiendo aumentar las volúmenes de fabricación tomando más personal, podían empezar a realizar sus propios productos. Para ello necesitaron inversión para comprar matricería diseñada especialmente y la inversión en capacitar al plantel actual de empleados, agregando a los nuevos, en todo lo que refería a estos nuevos productos.

El resultado de estas decisiones fue exitoso y se mantiene hasta el día de hoy, pudieron aprovechar sus propios recursos para más de una función, es decir, antes solo se realizaban trabajos para terceros, y desde ese momento comenzaron a hacerlo también para sus propios clientes. El negocio empezó a requerir otras dinámicas de trabajo, ellos estaban acostumbrados a que un tercero fuera a pedir presupuesto, y en este nuevo proceso, la empresa tenía que salir a ofrecer sus productos al mercado.

En ese momento es donde empieza a surgir la idea de ofrecer los productos en el canal mayorista, trabajando con menos cantidad de clientes que vendiendo al público, pero



sabiendo que se iban a vender cantidad al por mayor. Tiempo después, se resolvió que podía ser importante el canal electrónico para llegar a los consumidores finales, y empezaron a usar las plataformas de venta de productos por internet donde pudieron llegar a distintos lugares del país. En resumen, hubo un notable crecimiento del negocio, desde el incremento de la estructura de empleados (ver gráfico), las tecnologías a implementar, la incorporación de fabricación de moldes para uso propio hasta la ampliación geográfica de llegada de los clientes.

La planta tiene aproximadamente 500mts². Para un observador no especializado, lo único que se ven son máquinas, personas en movimiento, señalización de cada sector y se escuchan ruidos. Llama la atención desde el ingreso a la empresa, el buen clima que hay, abundan las charlas y las risas.

El “Dueño” es un hombre de 65 años que durante toda su vida se dedicó al rubro. Luego de trabajar bajo relación de dependencia en diferentes empresas del sector, decidió invertir en una propia. Nos recibe en su oficina, un lugar bastante desordenado pero ameno y acogedor, relativamente pequeño para lo que es el salón principal. La entrevista dura una hora y media, se trata de una charla amistosa, cordial, casi paternal. Luego, invita a recorrer la fábrica y va presentando a cada uno de los trabajadores. No se llega a determinar qué rol ocupa cada uno, pero todos parecen estar conformes con lo que hacen. El respeto hacia el “Dueño” es general.

Entre las presentaciones, aparece el “Gerente de producción”, hijo del “Dueño”. En la misma oficina donde fue entrevistado su padre, brinda su testimonio sin resistencia. Habla menos, pero tiene la misma predisposición. Resalta el valor del trabajo y la experiencia, se muestra orgulloso de haber empezado “de abajo”. Cuando la entrevista está cerca de finalizar, invita a uno de los empleados a sentarse, y le pregunta si quiere participar de la charla. Cuando el empleado accede, el “Gerente de producción” se retira.

La entrevista al “Empleado” se hace recorriendo la planta. Está conforme, contento, le gusta su trabajo, se siente querido y respetado. Tiene 35 años y desde los 20 trabaja en el lugar.



Aunque comenzó muy joven, lo hizo con experiencia previa tras haber transitado otras empresas. Según él, no fueron buenos antecedentes.

El trabajo de campo se extiende durante varios días. Analizar en la Web el posicionamiento de la empresa, asistir, observarla, charlar con sus actores sociales, relevar la información recolectada. Con el correr de las jornadas, la identidad de la que hablaban comienza a hacerse propia. Se genera un sentido de pertenencia especial desde la segunda visita.

Propuesta

Se propone el análisis del caso “La empresa” para determinar en qué medida la capacitación de los recursos humanos contribuye a la competitividad de la Pyme y su relación con la perdurabilidad en el tiempo de la misma.

IV- Análisis de caso en “La empresa”

El análisis de esta investigación se basó principalmente en tres tópicos fundamentales: La empresa, su gerencia y sus empleados. Serán trabajados en relación, justamente, al testimonio de los mismos protagonistas. Sus ideas, experiencias, representaciones y perspectivas. Se trata de diferentes historias de vida cuyo punto de encuentro es el trabajo en la empresa. Los testimonios recolectados poseen similitudes y diferencias. Se observa en todos los casos una gran pasión por el trabajo, un compromiso total con la práctica y la sensación de sentirse parte de una empresa diferente.

Historia

La sociedad actual la conformamos en el año 2000. Podrán decir que estábamos locos, en plena crisis arriesgar así. Pero por suerte salió bien.

Las palabras del fundador de la empresa nos llevan a recordar el oscuro principio de milenio que atravesamos los argentinos. Una economía devastada luego de años de malas



administraciones, medidas como mínimo polémicas que produjeron un gran descontento social, protestas, marchas, manifestaciones, represión y muerte. La renuncia de un Presidente, cuatro reemplazantes en una semana. Sin dudas, un momento inolvidable para quienes lo vivimos.

La catástrofe argentina (no se me ocurre otra expresión para denominar el suceso) de finales del 2001 es, supongo, sobradamente conocida, y por ello es innecesario describirla aquí. Casi todos estamos suficientemente familiarizados con los aspectos de una crisis (el corralito, el corralón, el abandono de la convertibilidad, la aparición de monedas provinciales...) que, no se olvide, venía precedida de varios años de recesión económica, altas tasas de desempleo y aumento de la pobreza, y que a finales del 2001 desembocó en un estallido social provocado por la última medida del desafortunado Cavallo –la congelación de depósitos bancarios–, y provocó la caída del presidente De la Rúa, un tragicómico desfile de presidentes provisionales y un final mandato de transición de Duhalde. (Eguidazu, E.; 2020)

En este contexto se fundó “La empresa”, una sociedad familiar especializada en inyección de artículos plásticos. En contra de lo que se recomendaba en aquellos tiempos, el “dueño” y sus hijos invirtieron, convencidos de que les iría bien. Confiando en una nueva forma de gestionar, basada en la relación cercana con empleados y clientes.

Hoy la empresa tiene veinte años y dos decenas de empleados. El sueño familiar se hizo realidad a fuerza de trabajo. Su nombre posee reconocimiento en el sector y proyectan invertir para continuar actualizándose.

La elección de “La empresa” no fue casual. Su espíritu familiar, su lógica de conducción, la confianza de los clientes y la fidelidad de los empleados, la convierten en un ejemplo digno de ser tenido en cuenta tanto para quienes ya tienen experiencia como para aquellos que recién están incursionando en el mundo de los negocios.

Perspectiva de la gerencia



El “dueño” fundó la empresa y no quiso ubicar a sus hijos en un cargo gerencial directamente. Eligió que se “hicieran de abajo”. Luego de una vida trabajando bajo relación de dependencia, tomó la decisión de independizarse y destinar sus ahorros a un emprendimiento propio.

Se puede decir que después de haber trabajado en relación de dependencia por más de treinta años, uno va en busca de otros horizontes. (Entrevista a “Dueño”)

Su hijo mayor comenzó como operario, cuando aún no había finalizado el colegio. Su hija, años después, lo hizo como administrativa. Hoy ambos ocupan lugares de mando: él como jefe de producción, ella como jefa de administración.

El “Dueño” no se arrepiente de su decisión. La idea de que sus hijos conozcan el trabajo desde otro lado, los hizo madurar como profesionales y aprender del oficio. Es por eso que hoy, el hijo, denominado “Gerente de producción”, cree en la importancia de conocer todos los lugares de trabajo.

Desde los inicios de la fundación de la empresa se hace hincapié en que cada operario necesita saber hacer todas las tareas del proceso fabril y si bien mayormente todos vienen con experiencia previa de trabajos anteriores, se busca la formación en particular de acuerdo a las necesidades internas de la empresa. (Entrevista a “Gerente de producción”)

El modelo aplicado con sus propios hijos, el “Dueño” también lo lleva a cabo con los empleados. Su objetivo es fidelizarlos, que conozcan la empresa, que se identifiquen con ella. La confianza es fundamental.

Desde que la empresa comenzó a funcionar, nunca hubo un empleado despedido. El crecimiento en cantidad y calidad siempre fue constante. Para el “Dueño”, un pilar clave del éxito es la capacitación constante.

Siempre tuve en claro que necesitábamos lograr a mediano o largo plazo, que nuestro personal esté actualizado profesionalmente, es decir, que dentro de nuestras posibilidades,



podamos brindarle herramientas para que tengan una formación continua acorde a nuestros requerimientos y del mercado. (Entrevista a “Dueño”)

Planificación, confianza, capacitación, identificación, son términos que se repiten al escuchar los testimonios de los entrevistados. Para el “Dueño”, un presente sólido provocará un crecimiento a futuro.

En resumen lo que quiero destacar es que con aciertos y errores, todo el trabajo que se hace, es a consciencia y creyendo que es lo mejor para el futuro de la empresa, no vamos improvisando, sino que hay una planificación integral de todos los sectores de la empresa para que puedan funcionar todos en su máximo potencial, logrando captar más clientes satisfechos para que nos sigan recomendando y confiando sus trabajos. (Entrevista a “Dueño”)

Para llegar a resultados favorables es necesario alinear los intereses de la empresa con los de los individuos, para ello es necesario planificar, estableciendo objetivos claros, y lograr que todas las acciones giren en torno a ellos. Esto debe ser tenido en cuenta no solo desde las palabras, sino también desde los hechos. No sirve de nada en una empresa seguir la teoría al pie de la letra, cuando en verdad lo que más importa es poder materializarla en hechos concretos, en conductos y estilos de conducción y trabajo.

Perspectiva de los empleados

Los testimonios del “Dueño” y el “Gerente de producción” cobran sentido al ser ratificados por los propios empleados de la empresa. Sostienen cada una de las palabras que sus jefes refieren. Al escuchar a “Empleado”, no es difícil sentirse sorprendido por la estrecha identidad que tiene con su lugar de trabajo. Tranquilamente se lo puede confundir con el dueño, incluso en las palabras que utiliza.

La empresa ya tiene años de experiencia pero no se estanca en la historia, sino que su intención es estar actualizada lo máximo posible para poder enfrentarse a los problemas de la mejor manera. (Entrevista a “Empleado”)



Hablan de identidad con la organización, de una política de pertenencia que baja desde la familia fundadora y se reproduce entre los trabajadores. La capacitación constante, la inversión en actualizar al personal, es uno de los valores distintivos que “Empleado” destaca.

También me parece que apuntar a las habilidades de cada uno, nos enriquece individualmente, porque a futuro, ojalá siempre esté trabajando acá, pero si llego a tener que cambiar de trabajo, yo gané en muchos aspectos de conocimiento, más allá del cobro del sueldo a fin de mes. (Entrevista a “Empleado”)

Son variados los cursos de capacitación ofrecidos, tantos que “Empleado” no recuerda todos los que realizó. Pero en todo momento remarca que “la capacitación es fundamental para crecer como profesionales”. (Entrevista a “Empleado”)

¿Por qué capacitar?

El “Dueño”, el “Gerente de producción” y el “Empleado” resaltan la política de capacitación de la empresa. Ahora bien, ¿por qué capacitar? ¿Cuál es el objetivo?

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. (Blake, O; 1990)

En un rubro donde abunda la competencia, hay que diferenciarse, y para “la empresa”, esa distinción pasa justamente por la capacitación de sus recursos humanos.

Para ser competitivos necesitamos diferenciarnos del resto y para nosotros la mejor forma de hacerlo es formándonos, no estancarnos en creer que uno sabe todo, siempre en busca de mejores formas de hacer las cosas. (Entrevista a “Gerente de producción”)

La capacitación forma parte de la cultura organizacional (Schein, E.; 1982) de la empresa, ya que es una creencia del grupo que lo organiza y consolida.



La capacitación es una función vital en un negocio, por la función que realiza. Finalmente se trata de estar atento a las oportunidades y de proponer cambios que sean necesarios, tratándose de planes, de procesos y de personas, para adaptarlos al logro de mayores niveles de competencia y productividad para la empresa, que generen beneficios a diversos actores, tanto internos como externos. Una buena capacitación es el resultado de una actuación objetiva y clara, que se manifiesta no sólo en el logro de los planes de la empresa, sino además, en el actuar de los empleados, cuya conducta es el resultado de la formación recibida por el líder, presentando diversas cualidades que los convierte en seguidores eficientes. (Cota, J. y Rivera Martínez, J.; 2016)

Una empresa que considere el capital humano como valor agregado del servicio que brinda o producto que ofrezca, priorizará la capacitación como herramienta clave para lograrlo. De esta forma se obtendrán beneficios para cada una de las partes que resultarán en el beneficio de toda la empresa. En el caso de los empleados fomentará la seguridad en sí mismos, podrán resolver problemas de mejor manera tomando decisiones a consciencia, se enriquecerán de conocimientos que le servirán para el resto de su vida, entre otros. En el caso de la empresa, será más competitiva, más rentable, se reducirán costos y se mejorarán las relaciones entre sus distintos niveles organizacionales, logrando la fidelización de los mismos.

La importancia de “pertener”

¿Podrían definirse las características de los diversos empleos? No hay dudas de que esta pregunta no tiene respuesta. Cada empresa posee sus características y lógicas específicas. En el caso de “La empresa”, al parecer tiene características propias que la diferencian del común del sector.

De repente llego a un lugar con un cambio de visión empresarial, que hace que todos nos podamos sentir cómodos, y que si llegáramos a tener alguna diferencia por algo, son totalmente abiertos al diálogo. Por ejemplo, algo que no pasaba en mi trabajo anterior, era tener un desayuno compartido por todos, un día a la semana; parecen cosas sin



importancia, pero a uno ver que se quiera integrar a todos sin importar los cargos que tiene cada uno, me parece muy bueno. (Entrevista a “Empleado”)

En palabras del “Dueño” y el “Gerente de producción”, su esfuerzo es recompensado por los empleados.

Considero que si un empleado valora el “esfuerzo” que realizan sus empleadores, éste también va a poder brindar al máximo su potencial, y por lo tanto ambos vamos a poder sacar beneficios. (Entrevista a “Dueño”)

Uno de los beneficios de la capacitación es el de crear ese sentido de pertenencia en los empleados. En el caso de “La Empresa” los empleados no sienten un trato distinto o descalificado por no ser familia sanguínea del fundador, al contrario, se sienten uno más. Ese sentimiento se debe en gran parte a una retroalimentación o círculo virtuoso en el que la capacitación es bien recibida por el empleado, quien se enriquece individualmente desde lo profesional y desde lo afectivo, por sentirse cómodo en el lugar del trabajo y valorado por sus empleadores, al mismo tiempo que contribuye a hacer más competitiva a la empresa quien se dará cuenta que para seguir siendo exitosa, deberá seguir eligiendo el camino del conocimiento y aprendizaje.

V- Conclusiones

Haber abordado la realización del presente trabajo, permite destacar la relación directa que existe entre la capacitación, formación y desarrollo del capital humano con la participación de la empresa en el mercado y su constante crecimiento. Llegar a estos resultados exitosos, no es por casualidad o suerte, sino que hay una estrategia basada en el conocimiento por parte del fundador de la empresa. Al principio esta estrategia estaba plasmada mentalmente en la mentalidad del empresario y siempre fue activa, pero con el transcurso del tiempo y la profesionalización de los empleados, entre ellos, su hija, la encargada del área administrativa y de personal, se materializó como componente fundamental de la cultura organizacional. A través de esta cultura se priorizan las características individuales para lograr un beneficio en



común para todos los integrantes de la empresa. Se puede destacar la aparición de una sinergia resultante del trabajo conjunto de todos los miembros que es superior a un trabajo individual sin conducción y orientación de los mismos. Este aspecto es considerado clave porque en la empresa son todos miembros de un mismo equipo, en este caso de trabajo, pero claramente ese espíritu se vislumbra desde el primer momento en que se conoce a la empresa. Los individuos son tenidos en cuenta más allá de lo que generan en cuanto a resultados operativos para la empresa, sino que son considerados como individuos que tienen que sentirse cómodos y seguros del trabajo que realizan, y la mejor manera para lograrlo es a través de fomentar y enriquecer sus habilidades y competencias, así también como hacerlos sentir parte de la familia, donde el clima de trabajo sea igual para todos, sin distinción de los lazos sanguíneos que existen entre el fundador y sus hijos.

De esta forma el capital humano se convierte en eje de la mayor ventaja competitiva que pueda sostener a la empresa en el tiempo, permitiéndole diferenciarse de las empresas de su segmento. Para ello se requiere de un plan de capacitación hecho a la medida de la empresa, teniendo en cuenta la etapa que atraviesa, características de la estructura de la empresa, y necesidades de aprendizaje de acuerdo al individuo y el puesto de trabajo en cuestión. La capacitación deberá ser continúa, teniendo en cuenta la especificidad del negocio y la ubicación de cada uno de sus integrantes dentro de los distintos sectores de la empresa. Por este camino, la capacitación será una inversión para la empresa y sus empleados. Si la capacitación se lleva a cabo sin tener en cuenta las necesidades puntuales en las que hay que enfocarse y solo una vez cada tanto, finalmente será un gasto porque no podrá resolver la falta de conocimiento y esa necesidad estará siempre insatisfecha, generando tal vez mala predisposición o frustración porque el empleado sentirá que no es valorado o que ni siquiera conocen realmente el trabajo que se realiza.

Frente a la información recolectada sobre “La empresa”, en base su observación y al análisis de los testimonios obtenidos durante las entrevistas en profundidad con el “Dueño”, el



“Gerente de producción” y el “Empleado”; se retoman los objetivos planteados, y se desprenden las siguientes conclusiones:

- 1- La inversión en capacitación de recursos humanos es un mecanismo de fidelización en las Pymes. Identifica a los trabajadores con su lugar de trabajo, les da pertenencia. Al mismo tiempo, los profesionaliza en su tarea. Son infinitas las formas en que puede capacitarse a los empleados, lo importante es la convicción en la decisión.
- 2- Capacitación y desarrollo aparecen juntos, casi como sinónimos, y conforman la base de habilidad de los empleados en una empresa. No hay fortalecimiento sin capacitación.
- 3- Los cambios tecnológicos y coyunturales pueden producir crisis insalvables en las organizaciones si no son enfrentados a tiempo. Sin embargo, la rápida adaptación resulta una ventaja en un escenario cada vez más competitivo. La mejor forma de adaptarse es a través de la capacitación.
- 4- Aunque muchos empresarios se resisten a invertir en su capital humano considerando que es un gasto improductivo, el exitoso ejemplo de la empresa analizada demuestra que es un horizonte que vale la pena explorar.
- 5- Para que la inversión en capacitación resulte efectiva, las Pymes deberán enmarcarla en su cultura organizacional, atendiendo a los posibles cambios que puedan producirse por el contexto.

Referencias bibliográficas

Alles, M. (2011): Desarrollo del talento humano. Buenos Aires, Granica.

Bauman, Z. (2005): La modernidad líquida. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.



Becker, B.; Huselid, M. y Ulrich, D. (2001): Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

Blake, O.; Artus, C.; Barreto, G. (1990): ¿Qué hago con la gente? Cómo se generan y cómo se detectan las necesidades de capacitación. Buenos Aires.

Bohlander, G. y Scout, S. (2008): Administración de Recursos Humanos. México, Cengage Learning Editores.

Chiavenato, I. (2011): Administración de recursos humanos. México, Editorial McGraw-Hill.

Cota, J. y Rivera Martínez, J. (2016): La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados.

Dolan, S. (2003): La gestión de los recursos humanos. Madrid, Editorial McGraw Hill.

Drucker, P. (1993): La sociedad post capitalista. Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

Eco, U. (2006): Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura.

Eguidazu, E. (2020): Las penas de la Argentina. Buenos Aires, Revista de libros.

Fassio, A.; Pascual, L. y Suárez, F. (2002): Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo. Buenos Aires, Ediciones Cooperativas.

González Fernández, L. (2002): Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria.

Gore, E. (1996): La educación en la empresa. Buenos Aires, Granica.

Hax, A. (2004): Estrategias para el liderazgo competitivo. Buenos Aires, Granica.



Knasel, H.; Meed, J. y Rosetti, A. (2000): El aprendizaje personal. Un proceso continuo. Madrid, Editorial Pearson.

Maristany, J. (2007): Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Pearson Educación.

Pain, A. (1993): ¿Cómo evaluar las acciones de capacitación? Guía práctica para la reflexión y la acción. Buenos Aires, Granica.

Petrick, J. y Furr, D. (1997): Calidad total en la dirección de recursos humanos. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

Robbins, S. (2004): Comportamiento organizacional. México, Editorial Pearson Educación.

Salanova, M. y Llorens, S. (2007): Desarrollando los recursos humanos a través del aprendizaje para el cambio. Madrid, Parthenon.

Schein, E. (1982): Psicología de la Organización. México, Prentice Hall Hispanoamericana.

Senge, P. (2019): La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires, Granica.

Strauss, A. y Corbin, J. (1998): Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín, Ed. Universidad de Antioquia.

Vasilachis De Gialdino, I. (2006): Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona, Gedisa Editorial.

Vicente, M. (2005): Fundamentos de Administración de Organizaciones. Buenos Aires, Editorial La Ley.

Anexos



Características de la empresa

Rubro: Inyección de artículos plásticos.

Historia: El fundador desde joven se inició trabajando en el rubro hasta que en los 90' decidió formar su propia empresa, integrada por sus dos hijos que se criaron junto al crecimiento de la organización.

Localidad: Villa Devoto, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

¿Qué hacen?: Se dedican a la inyección de productos de plástico propios y para terceros.

Cantidad de empleados: Veinte empleados.

Posicionamiento de mercado: En constante crecimiento debido a la reciente incorporación de fabricación de su propia línea de productos, sumada a la originaria fabricación para terceros.

Registro de observación

La empresa tiene una superficie de 500 m², en primer lugar conozco las oficinas donde atienden a los clientes, allí desarrollamos la entrevista al dueño. Posteriormente hacemos un recorrido por la empresa donde el centro del lugar son máquinas, matrices y operarios trabajando, con sus elementos de trabajo correspondientes. En otro sector de la fábrica se encuentra un depósito donde está el stock de todos los artículos fabricados, todos identificados con los datos de quién fue responsable de la producción, horario y cantidad de unidades de producto por caja.

Entrevista N°1: “Dueño”

- ¿En qué año empezó la formación de la empresa y por qué decidió hacerlo?

En el año 1992 decidí independizarme y formar mi propia empresa. El principal motivo fue que creía que ya tenía vasto conocimiento del rubro, del funcionamiento de una fábrica de estas características y también contaba con un capital como para poder empezar, que años



atrás hubiera sido más complicado. Son etapas de la vida, se puede decir que después de haber trabajado en relación de dependencia por más de treinta años, uno va en busca de otros horizontes, y más aún cuando tenés hijos que pueden decidir formar parte de la empresa o no, pero aunque sea sabes que en cierta forma les estás dejando un capital. La sociedad actual la conformamos en el año 2000. Podrán decir que estábamos locos, en plena crisis arriesgar así. Pero por suerte salió bien.

- Su experiencia de trabajo previa a la empresa, ¿está relacionada con la misma actividad?

En general sí, siempre estuvo relacionada directa o indirectamente, porque trabajé en lugares que realizaban inyección o en tornerías, matricerías, que realizaban matrices para lograr el producto a inyectar posteriormente. Siempre dentro del mismo rubro, a veces dentro de la empresa que inyectaba y otras veces desde afuera como proveedor.

- ¿Qué aspectos le resultaron imprescindibles a la hora de pensar en la empresa que quería ser? ¿Pudo alcanzarlos en la práctica?

Me resultó imprescindible valorar el trato con el cliente, el cumplimiento en tiempo y forma de los trabajos y el servicio pos venta también.

Por otra parte siempre tuve en claro que necesitábamos lograr a mediano o largo plazo, que nuestro personal esté actualizado profesionalmente, es decir, que dentro de nuestras posibilidades, podamos brindarle herramientas para que tengan una formación continua acorde a nuestros requerimientos y del mercado. Conocí gente que ha perdido fortuna o quebrado sus empresas tal vez por no poder estar un paso adelante, no tener plan de contingencia o pedir asesoramiento a personas con menos noción que uno. Por eso quiero que todos, desde nuestros distintos roles y responsabilidades seamos capaces de responder a las exigencias del mercado y a las crisis imprevistas que puedan ocurrir. Claramente no vamos a estar exentos de fallar, pero aunque sea quiero que estemos lo mejor preparados posible, y la única forma de lograrlo es planificando, invirtiendo en nuestra gente, desde



ofrecer un clima laboral cálido, familiar, hasta brindarles capacitación para que puedan desarrollar sus habilidades y competencias de la mejor manera posible y hasta ellos mismos poder transmitirlos a los nuevos empleados que ingresen. Considero que si un empleado valora el “esfuerzo” que realizan sus empleadores, éste también va a poder brindar al máximo su potencial, y por lo tanto ambos vamos a poder sacar beneficios.

Con respecto a la segunda pregunta, sí, afortunadamente puedo decir que con esfuerzo considero que hemos podido lograrlos, pero también reconozco que lo importante es poder mantenerlo y no podemos quedarnos estancados, porque el mundo avanza demasiado rápido y también tenemos competencia que estará disponible para abarcar nuestra porción de mercado.

- Desde los inicios hasta la actualidad, ¿hubo un agregado o modificación en cuanto a la actividad eje/motor de la empresa?

Si, en principio empezamos realizando exclusivamente trabajos para terceros, que nos pedían presupuesto y nosotros cumplíamos con los trabajos sobre pedido. Con el tiempo nos fuimos dando que cuenta que podíamos agregar algo nuevo, que era la fabricación de nuestros propios productos para ofrecerlos en el mercado. Teníamos capacidad ociosa y llegamos a la conclusión que haciendo una inversión en matrices, podíamos fabricar nuestros productos e insertarlos directamente en el mercado sin intermediarios. Obviamente, los costos de los moldes nunca fueron económicos y tal vez a uno le gustaría poder tener más moldes para fabricar aún más productos, pero estamos conformes con los que tenemos, teniendo en cuenta nuestra estructura, y a futuro esperamos poder incorporar nuevos, y tal vez que eso también implique poder tomar más personal.

- ¿Los distintos contextos económicos atravesados, le sirven como experiencia a la hora de tomar decisiones en un contexto cambiante como el actual?

Si, considero que a veces, uno tiene la experiencia de haber vivido mucho, pero no por eso es que se las sabe todas. Hay que prepararse, estudiar, estar atentos, a veces uno tiene ese



olfato que le ayuda a tomar decisiones qué tal vez hace 30 o 40 años nunca hubiera podido tomar con resultados favorables.

Décadas atrás tal vez dependiendo el trabajo uno no necesitaba un título secundario, con el tiempo mínimamente tenías que tener un título secundario, y ahora te piden terciario o universitario, y eso que no me meto en el tema del idioma extranjero, que claramente es algo ya prácticamente uno tiene que saberlo. La época en la que yo crecí no es la época de ahora, uno creció y trató de buscar su camino tal vez sin la posibilidad de poder estudiar y trabajar al mismo tiempo, solo podíamos trabajar, y no me quejo porque siempre me gustó lo que hice, pero hay que ser consciente que para mis hijos y para la juventud y las generaciones que vienen uno espera que se puedan formar profesionalmente y también trabajar. En primer lugar por un bien personal de sentirse realizado y tener un título de lo que uno eligió como profesión, pero también por las exigencias del mercado, que constantemente están en busca de los que se forman, se preparan. Y nosotros queremos ser una Pyme familiar, en donde sus integrantes, sean familiares o no, se encuentren capacitados y tengan las competencias necesarias para poder contribuir al crecimiento de la empresa y al propio.

- A la hora de seleccionar el personal, ¿qué características se tuvieron en cuenta?, ¿fueron modificándose con el transcurso del tiempo?

Fundamentalmente uno busca gente con experiencia en el rubro, pero lo que me di cuenta de tantos años de haber trabajado para otras empresas, es que era importante tratar de que cada empleado conozca y sepa hacer la mayor cantidad de etapas del proceso de fabricación o todas en el mejor de los casos. Cuando tenés determinada cantidad de gente trabajando, y por temas de vacaciones, licencias por enfermedad o cualquier otro motivo, una persona se ausenta un tiempo o hasta renuncia, necesitas tener mínimo dos personas en el “banco de suplentes” que puedan realizar la tarea que quedó vacante. Creo que uno busca gente preferentemente con experiencia, o también chicos que recién están insertándose en este mundo laboral, pero siempre que tengan predisposición para aprender y para no



encasillarse exclusivamente en una tarea, sino que sepan que pueden ir rotando de acuerdo a un esquema planificado. Quiero que todos sepan hacer todo.

- ¿Considera que detrás de los productos que compran sus clientes, esperan ver un valor agregado?

Creo que uno tiene que tratar de distinguirse del resto, porque hay mucha competencia y es bueno que quien nos elige lo haga realmente convencido de que lo que ofrecemos es mejor. Nosotros queremos diferenciarnos de nuestros competidores por priorizar el capital humano de nuestra empresa en las distintas líneas de trabajo. Bajo esta premisa es que somos conscientes que podemos entregar los productos en tiempo y forma, con procesos supervisados y controlados de la mejor manera y ofreciendo el respaldo de la empresa ante cualquier problema eventual o consulta. Nosotros queremos que quien viene a comprar por primera vez nos siga eligiendo, y para ello tenemos que esforzarnos en saber por qué nos volvieron a elegir, y a los que no lo hicieron, también. Por ello también nos ocupamos de enviar encuestas de satisfacción por mail a toda la base de datos de clientes, en la que les consultamos sobre la valoración de ciertas partes de nuestro servicio como por ejemplo calidad, cumplimiento de plazos, atención al cliente, asesoramiento técnico, relación precio-calidad, presentación/embalaje, entre otros.

En resumen lo que quiero destacar es que con aciertos y errores, todo el trabajo que se hace, es a consciencia y creyendo que es lo mejor para el futuro de la empresa, no vamos improvisando, sino que hay una planificación integral de todos los sectores de la empresa para que puedan funcionar todos en su máximo potencial, logrando captar más clientes satisfechos para que nos sigan recomendando y confiando sus trabajos.

Entrevista N°2: “Gerente de producción”



Hijo del fundador, tiene a su cargo quince personas fijas o planta permanente, y algunas temporales de acuerdo al volumen de trabajo para determinada época del año. A veces se llega a estar fabricando 24 hs. y para ellos se necesitan tres turnos de trabajo.

- ¿Cuál es tu edad y nivel de estudios alcanzados?

41 años, secundario industrial.

- ¿Cuál es tu antigüedad en el puesto?

Empecé a trabajar con mi papá en 1996 cuando todavía me faltaba un año para terminar el colegio y mi primer puesto de trabajo fue el de operario. Con el paso del tiempo y aprendiendo de toda la dinámica, ocupé el puesto de Jefe de Producción.

- ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?

Principalmente creo que tiene un condimento especial trabajar en una empresa familiar, rodeado de mi papá y mi hermana. Si bien muchos podrán decir que se mezclan las cosas comerciales con las familiares, creo que son más las ventajas que las desventajas, uno sabe que tiene la responsabilidad de continuar con la Pyme familiar, pero lo hacemos con gusto, y tanto mi hermana como yo nos sentimos unos privilegiados. Me gusta mucho estar a cargo de equipos de trabajo y más aún saber que esta área es una de las más importantes dentro del engranaje de la empresa. Somos responsables de la forma en que se produce, cumpliendo tiempos y premisas de calidad, tratando de lograr eficiencia y productividad.

- ¿Tuviste la necesidad o interés por adquirir conocimientos adicionales o perfeccionamiento a lo largo de estos años? ¿Fue iniciativa tuya o de la empresa?

Creo que se dio un poco de ambas partes, yo sentía que tenía que aprender un poco más desde el aspecto informático, tan importante desde hace años y en la empresa también se necesitaba un software que sirva para integrar los distintas áreas de la empresa en simultáneo. Personalmente aproveché ese enfoque de crecimiento tecnológico que buscaba la empresa para aprender eso que me estaba faltando. Así que en lo relacionado con la



tecnología e informática recibimos capacitación para las herramientas del paquete Office, sobre todo Excel que es lo que siempre se utilizó. Con el paso del tiempo se adquirió la herramienta de software ERP que también fuimos capacitados para poder aprender a usarla.

Con respecto a los puestos de los operarios, desde los inicios de la fundación de la empresa se hace hincapié en que cada operario necesita saber hacer todas las tareas del proceso fabril y si bien mayormente todos vienen con experiencia previa de trabajos anteriores, se busca la formación en particular de acuerdo a las necesidades internas de la empresa.

En primera instancia se suelen hacer cursos, a veces hasta son gratuitos, como por ejemplo de operario inyector. Posteriormente se realiza la especialización técnica de labores como termoformado. Desde la empresa nos ocupamos directamente del tema de la calidad y de materiales plásticos, ventajas de cada uno, ya que son partes fundamentales para obtener el producto deseado.

- *¿Consideras que el enfoque de capacitación continua que llevan a cabo incide o no la permanencia de la empresa en el rubro desde hace veinte años?*

Sí, creo que nada se da por casualidad o suerte, si la empresa se mantiene hace veinte años en el rubro se debe a que evidentemente estamos en el camino correcto. No es fácil tener una estructura de casi veinte empleados e ir atravesando distintos momentos económicos. Para nosotros es una responsabilidad llevar adelante la empresa, por su función en el mercado, pero también como sostén de las familias de nuestros empleados. Queremos lo mejor para todas las partes, porque creemos que la única forma de trabajar es hacerlo a gusto, con ganas, motivados, y para llegar a eso hay que potenciar las habilidades de cada uno para poder crecer en conjunto. Siempre vamos a tener competencia, y también está bueno saber que existe, porque eso nos hace no bajar la vara, pero para ser competitivos necesitamos diferenciarnos del resto y para nosotros la mejor forma de hacerlo es formándonos, no estancarnos en creer que uno sabe todo, siempre en busca de mejores formas de hacer las cosas.



Entrevista N°3: “Empleado”

- ¿Cuál es tu edad y nivel de estudios alcanzados?

35 años, secundario comercial.

- ¿Cuál es tu antigüedad en el puesto y como llegaste a trabajar a la empresa?

Estoy desde el 2005 y llegué a través de un aviso que en ese momento había visto en una de esas páginas de internet que se dedican a ofrecer empleo. Estaba trabajando en una empresa que no hacía inyección sino moldeo de goma, que es otra forma de fabricación de piezas/productos, tienen algunos puntos en común pero en otros aspectos son muy distintos.

- ¿Cuál fue el motivo por el que querías cambiar de trabajo?

En el trabajo anterior tenía un tema de disconformidad de salario fundamentalmente, sumado a que la empresa tampoco estaba en un buen momento debido a la crisis del 2000, y sinceramente creo que ya no iba a poder ganar el sueldo que merecía según mi punto de vista, entonces lo mejor iba a ser cambiar de trabajo.

- ¿La propuesta de trabajo se asemejaba a la realidad que empezaste a vivir siendo empleado de la empresa?

Sinceramente estoy muy agradecido, porque la realidad del día a día superó a aquella propuesta formal que me había ofrecido nada más ni nada menos que la hija del dueño. Me habían explicado cuales eran las expectativas que tenían, la cultura de trabajo de la empresa y obviamente la remuneración por el puesto. Yo le había comentado que si bien trabajábamos en rubros similares, había cosas que eran totalmente nuevas para mí y desde ese aspecto sentía que tal vez no iba a poder cumplir sus expectativas. Afortunadamente cumplieron con lo que me había dicho acerca del tema de brindar capacitaciones a cargo de la empresa.

- ¿Recordás qué tipo de capacitación recibiste y en qué consistía?



No sé si me acuerdo exactamente de todas, pero te voy contando de acuerdo a mis comienzos y voy avanzando. Desde mi comienzo en la empresa tuve varias reuniones o “clases” con el fundador y con el gerente de producción, acerca de la teoría. Mayormente mis conocimientos estaban relacionados con el caucho o goma, y no con los plásticos. Así que primero tuve que comprender de que se trataba el proceso de inyección, en el que se funde la materia prima por efecto del calor en una máquina inyectora, ésta máquina inyecta esa materia prima en un molde y después del tiempo necesario, el plástico va perdiendo calor y haciéndose sólido, imitando o copiando las cavidades del molde donde estaba. Posteriormente obtenemos el producto final, que es la pieza inyectada. Tal vez decirlo suena simple, pero hay muchos conocimientos que hay que tener en cuenta a lo largo de este proceso. Hay aspectos que no se pueden olvidar nunca como por ejemplo el tamaño y el peso de la pieza a fabricar, las propiedades mecánicas que le permitirán tener mayor o menor vida útil, el tiempo de ciclo que para ser más productivo será necesario minimizar el ciclo, y también el recurso energético que tanto impacta en los costos de producción.

También recuerdo un curso, que lo hice fuera de la empresa que se trataba exclusivamente de la tarea de un operario inyector y qué aspectos hay que tener en cuenta para tener buen producto final y de calidad. Ahí por ejemplo adquirí nociones acerca de lo importante que es el diseño de las piezas y moldes, las temperaturas a las que se someten los moldes que sean adecuadas, el proceso de llenado de molde y el tiempo de enfriamiento, y el proceso de extracción de piezas. Son todos pasos importantes dentro del proceso, y si te equivocas en un paso, se arruina todo el proceso, y peor aún, si no te das cuenta del error por ejemplo en el ciclo de producción, tal vez hiciste toda una partida fallada.

Otro curso que recibimos en cuanto a lo que tiene ver con la tecnología o informática fue capacitación en la empresa, realizada por una empresa contratada, que nos explicaron el funcionamiento de las herramientas del paquete Office, mayormente el Excel que es el que más le damos uso, y años posteriores se instaló el sistema de ERP que fue un cambio en lo que veníamos haciendo hasta el momento. Se trata de un software de gestión que permite



tener una visión integral del negocio, áreas como tesorería, inventarios, producción, cuentas corrientes entre otras están interrelacionadas y permiten disponer de información en tiempo real y poder planificar cursos de acción con más herramientas. En el caso de esta herramienta la capacitación fue más personalizada porque a cada sector nos involucraba un aprendizaje distinto, si bien hay cosas que fueron generales para todos, necesitábamos posteriormente la explicación específica para nuestro departamento.

De todas formas, como seguro me estoy olvidando de algunas capacitaciones, quiero destacar la predisposición a profesionalizarnos lo máximo posible dentro de las posibilidades de la empresa, que al ser una prioridad, si en algún momento no hubo el presupuesto deseado para alguna actividad puntual, se buscaron alternativas para que podamos adquirir ese conocimiento, ya sea de forma gratuita o en algún momento creo que también evaluaron una alternativa de crédito fiscal a cambio de otorgar capacitaciones.

- ¿Sentís que esta valoración de los recursos humanos e interés por su capacitación por parte de la empresa, generan sus frutos?

La capacitación es fundamental para crecer como profesionales. Yo soy un agradecido de haber conseguido este nuevo trabajo allá por el año 2005. Estaba acostumbrado a una cultura de trabajo en donde los empleados éramos considerados casi máquinas, donde solo era importante la cantidad de unidades producidas por día y nuestra vida personal hasta profesional no era tenida en cuenta por los superiores. Entre los compañeros de trabajo teníamos buena relación y nos preocupábamos por el otro, pero eso no era importante para los dueños. De repente llego a un lugar con un cambio de visión empresaria, que hace que todos nos podamos sentir cómodos, y que si llegáramos a tener alguna diferencia por algo, son totalmente abiertos al diálogo. Por ejemplo, algo que no pasaba en mi trabajo anterior, era tener un desayuno compartido por todos, un día a la semana; parecen cosas sin importancia, pero a uno ver que se quiera integrar a todos sin importar los cargos que tiene cada uno, me parece muy bueno.



También me parece que apuntar a las habilidades de cada uno, nos enriquece individualmente, porque a futuro, ojalá siempre esté trabajando acá, pero si llego a tener que cambiar de trabajo, yo gané en muchos aspectos de conocimiento, más allá del cobro del sueldo a fin de mes. Yo empecé como operario y con el paso de los años estoy trabajando como supervisor de producción, algo así como “la mano derecha” del jefe de producción, y si pude ascender en este camino es porque me dieron las herramientas para poder hacerlo, puse toda mi voluntad y supongo que esa mezcla hizo que pensarán en mí para estar un paso más del que tenía.

También noto, por lo que cuentan los mismos clientes, que ellos visualizan eso que tanto se busca como objetivo de la empresa, ellos realmente se dan cuenta que hay motivación para aprender, para poder asesorarlos mejor a ellos frente a un proyecto nuevo de trabajo o presupuesto, por eso varios se animan a recomendarnos. Y también hay casos que llegan espantados por el mal asesoramiento que tuvieron, más que por cuestiones de precios de producto final, si no por proyectos que fueron llevados a cabo mal desde el inicio, por ejemplo pagar mucha plata para una matriz hecha especialmente y después sobre la marcha darse cuenta que había cosas que no habían observado y eran muy importantes porque cambia todo el resto del funcionamiento. Y si acá no tuvieran una respuesta concreta para algo, hay servicios que se tercerizan con los más expertos en el tema, entonces siempre hay un respaldo, una garantía, que el cliente valora porque sabe que de presentarse algún problema, eso va a ser resuelto. La empresa ya tiene años de experiencia pero no se estanca en la historia, sino que su intención es estar actualizada lo máximo posible para poder enfrentarse a los problemas de la mejor manera.