



**Universidad Nacional de
Tucumán**

**ESPECIALIZACION EN
DIRECCION DE RECURSOS
HUMANOS**

TRABAJO INTEGRAL FINAL

**"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO
DE CAPACITACION Y DESARROLO PARA EL
PERSONAL NO
DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS DE LA UNT**

AUTOR:

Guillermo José Noguera

Año 2023

AGRADECIMIENTOS:

A todos los docentes de la carrera de Especialización en Dirección de Recursos Humanos, que a lo largo del cursado, nos transmitieron sus conocimientos y vivencias, con total dedicación y profesionalismo.

A las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas, de gestiones pasadas y actuales, porque siempre me motivaron y apoyaron en mi desarrollo profesional y laboral.

Al Profesor Humberto D'Arerio, por sus consejos, generosidad y excelencia académica, guiándome permanentemente para lograr este objetivo.

A la secretaria de la Carrera, Patricia Soto y todo el personal administrativo, que siempre estuvieron para solucionar y brindar las condiciones óptimas de cursado durante toda la carrera.

A mis compañeros, por los momentos vividos, y el apoyo constante y desinteresado, que sin lugar a dudas, fueron muy importantes para alcanzar esta meta.

ABSTRACT

En el presente trabajo de investigación se intentará elaborar una propuesta práctica de Desarrollo Organizacional, englobada en un Plan Estratégico de Capacitación que sea factible de implementación y que tenga como eje principal la capacitación y el desarrollo de habilidades y competencias del capital humano, de un universo, limitado y homogéneo, concentrado en el personal nodocente de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT.

Para ello, se tomará como punto de partida la situación actual del personal no Docente de la Facultad de Ciencias Económicas, a través del análisis y evaluación de la plantilla laboral, utilizando como herramientas de diagnóstico; entrevistas, encuestas y observaciones, teniendo en cuenta el marco laboral, estructural y humano de la organización, y con el objetivo principal de realizar un aporte cualitativo a la misma en lo que respecta al desarrollo de su “capital humano”, proponiendo acciones que generen recursos humanos capacitados, desarrollados y preparados para responder de manera eficiente a los objetivos trazados por la institución y a los desafíos generales que permanentemente surgen como consecuencia de los cambios políticos, sociales y tecnológicos en nuestra sociedad actual.

PALABRAS CLAVES: plan estratégico- capital humano-capacitación- desarrollo – cambio organizacional.

PROBLEMÁTICA ACTUAL:

Las organizaciones inteligentes, concuerdan que para lograr sus objetivos, necesitan de recursos humanos no solamente comprometidos con dichos objetivos, sino también, es crucial que los mismos desarrollen habilidades y competencias adecuadas a tal fin.

El capital humano de una organización, como parte fundamental de la misma, muchas veces no obtiene las herramientas necesarias para desarrollar ese potencial de trabajo, ya sea por falta de una política de desarrollo de recursos humanos de la organización, o tal vez porque la organización misma carece de la visión u objetivos claros para desarrollar adecuadamente a los mismos.

Se comprobó que, si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas ganen.

En tiempos modernos, en el juego de las partes involucradas, se prefiere la solución de tipo ganar-ganar. Se trata de una solución que requiere de la negociación, la participación y sinergia de esfuerzos.¹

Actualmente, como parte de una organización como la UNT, reconozco que se hicieron esfuerzos a nivel general para desarrollar ese potencial que tiene el empleado Nodocente de la UNT, como por ejemplo, al crear la Carrera de Licenciatura en Gestión Universitaria, pero al tratarse de una organización con múltiples unidades independientes, puede percibirse que no existen políticas

¹Idalberto Chiavenato: *Gestión del talento humano*, Editorial Mc. Graw Hill, 3ª Edic. año 2009, cap. 1, pág. 5.

particulares en dichas unidades (facultades o dependencias externas de la UNT), que se enfoquen a desarrollar la carrera del personal de manera sistemática.

Esto provoca con el tiempo, que los objetivos que se trazan como institución, muchas veces no se alcancen por carecer de personal idóneo o por contar con un capital humano poco desarrollado en cuanto a las competencias y habilidades necesarias para ocupar tanto puestos operativos como de gestión o dirección.

Trazado este panorama, no se puede soslayar los cambios recientes en las condiciones laborales en cuanto a ingresos y promociones, que impactaran de manera directa en todo el personal no docente desde el 1 de septiembre de 2016, al aprobarse la Resolución Rectoral nº 1276/16 que determina el marco legal para la realización de concursos no docentes aplicables al ingreso y promoción de su personal.

Como lo señalaba el vice Rector de la UNT, José García, en nota al diario "la Gaceta": *"Es fundamental para la comunidad universitaria que ahora los puestos puedan ser cubiertos por personas capacitadas para el cargo..."*, manifestó el vicerrector, quien reconoció que hasta el momento muchas designaciones habían sido arbitrarias y los ascensos no habían seguido una lógica².

Estas palabras fueron refrendadas también por Ángel Hugo Morales, Secretario General de APUNT (Asociación del personal de la UNT) en la misma nota del diario: *"Esto permitirá capacitarnos y que cada uno dentro de sus posibilidades vaya eligiendo hacia dónde quiere ir..."*³

En el caso puntual de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, la misma cuenta con una nómina laboral nodocente de 74 empleados (entre permanentes, interinos y contratados), sin que exista o se ejecute a la fecha, algún programa o plan que permita el desarrollo de habilidades y competencias de su personal.

Esto trae aparejado tres problemas fundamentales como organización:

- 1- que en las áreas de Dirección, muchas veces solo se cuente con personal idóneo más por experiencia que por capacidad de gestión, como consecuencia de no contar con una política clara y sostenida en el tiempo de desarrollo de recursos humanos.
- 2- Que el personal nodocente de la Facultad de Ciencias Económicas pierde la oportunidad de desarrollar su potencial, generando con ello desmotivación y muchas veces, pérdida de sentido de pertenencia.
- 3- Se carece de personal debidamente preparado, desarrollado y capacitado en los tramos intermedios para cubrir las vacancias por diferentes causas (jubilación, fallecimiento, traslados, etc.).

OBJETIVOS:

El objetivo principal de este trabajo es poder elaborar una propuesta de un plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos a nivel no docente, que pueda aplicarse de manera práctica y sistemática, a fin de desarrollar ese capital

²Diario "la Gaceta".03/08/16:<http://www.lagaceta.com.ar/nota/692866/politica/unt-extiende-regimen-acceso-concursos-al-sector-no-docente.html>

³Diario "la Gaceta".03/08/16:<http://www.lagaceta.com.ar/nota/692866/politica/unt-extiende-regimen-acceso-concursos-al-sector-no-docente.html>

humano, que requiere de herramientas teóricas y prácticas para desarrollar distintas habilidades y competencias que le son requeridas.

Ante esta cuestión proponemos las siguientes acciones:

- Implementar un programa de desarrollo organizacional, que permita el desarrollo de habilidades y competencias específicas de gestión, para el personal no docente de la Facultad de Ciencias Económicas.
- Planificar y diseñar un plan estratégico de Capacitación y desarrollo de habilidades y competencias.
- Sugerir a la institución la necesidad de contar con un plan estratégico de Capacitación y desarrollo, con el fin de generar personal calificado y apto para ocupar puestos de gestión cuando las circunstancias lo requieran.

METODOLOGÍA

El diseño de la investigación es de tipo Cualitativo.

El estudio se realizó con documentación y datos existentes en la Dirección de Personal de la Facultad de Ciencias Económicas.

Se realizaron entrevistas semi - estructuradas, y encuestas a directivos y personal no docente comprendido en este estudio, sobre la problemática y expectativas de capacitación.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

¿POR QUE ES UN PLAN ESTRATEGICO?: Esta propuesta, denominada **Plan Estratégico de Capacitación**, tiene su fundamento en el concepto de lo que significa un “Plan Estratégico”. Dicha expresión, que muchas veces se utiliza en el ámbito de administración como ciencia, y lógicamente en el área de los Recursos Humanos, abarca un montón de definiciones similares, pero con sutiles diferencias según los diferentes autores que abordaron este concepto.

En este caso, para definir o comenzar a estructurar el significado de lo que es un plan estratégico, debo confesar que lo primero que hice, desde mi actual puesto de director de la biblioteca de la Facultad, fue mirar a mí alrededor la cantidad de material bibliográfico disponible con respecto al mismo.

Sin embargo, primeramente, y haciendo uso de las posibilidades que nos da actualmente la tecnología, y más precisamente la Inteligencia Artificial (I.A), que polémica aparte, nos permite un sinnúmero de posibilidades en lo que respecta a la producción de textos de cualquier tipo, recurrí a dicha “herramienta” tecnológica con el objetivo de que “piense” una definición al respecto. Para ello, configure la pregunta o PROMT (termino correcto) en CHAT-GPT3.5 de la siguiente manera: **“Defina el concepto de plan estratégico aplicado a las organizaciones, como si fuera un experto en administración”**. A continuación, transcribo textualmente la definición elaborada por el programa:

Un plan estratégico en una organización es un documento que establece la dirección a seguir para lograr los objetivos a largo plazo de la empresa. Este plan es elaborado considerando el entorno interno y externo de la organización, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además, define las metas y acciones específicas que se deben llevar a cabo para alcanzar el éxito en un horizonte temporal determinado.

*En resumen, el plan estratégico es la brújula que guía a la organización, proporcionando un marco de referencia para la toma de decisiones y la asignación de recursos con el fin de asegurar su supervivencia y crecimiento en un mercado cada vez más competitivo. Es una herramienta fundamental para la gestión eficaz de la empresa y para mantenerla en sintonía con su visión a largo plazo.*⁴

Tomando como base esta definición, a la cual considero apropiada como para dar un concepto global y básico que nos permita adentrarnos en una definición más técnica por parte de diferentes autores y expertos en la materia, se puede decir que el plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, etc.) reflejan cual será la estrategia a seguir por su organización en el medio/largo plazo para alcanzar sus metas estratégicas, que conceptualmente, son las declaraciones generales con respecto a dónde quiere llegar la organización en el futuro.

Richrad Daft, define a un plan estratégico como los pasos a través de los cuales se buscan alcanzar las metas estratégicas. Es un esquema que define las actividades y asignación de recursos (efectivo, personal, espacios e instalaciones) necesarias para cumplirlos. Tiende a ser de largo plazo, y a veces define los pasos con una proyección de 2 a 5 años. Su finalidad es hacer realidad las metas en ese lapso.⁵

Víctor Martínez, siguiendo esa línea, define a la *planeación estratégica*, como el diseño de estrategias para que las organizaciones tengan la capacidad de adaptarse a las condiciones de su ambiente y a partir de ello lograr sus metas.⁶

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2001), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.⁷

Para Garrido, la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición.⁸

Según Arranz (1995), la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. La planeación estratégica se propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes. La planeación estratégica requiere de una forma particular de pensar para poder imaginar escenarios futuros y producir ideas, habilidad de planeación y capacidad de decisión para llevarla a cabo⁹.

⁴ <https://sider.ai/chatpdf>

⁵ Administration. Richard L. Daft. Editor, Thomson, 2004-cap. 7-pag 214-215

⁶ Administración: de lo simple a lo complejo / Víctor Francisco Martínez: Pluma Digital, 2020-Edición: 2. Ed-pag. 103

⁷ Koontz, H y Weihrich, H. (2001). Administración una perspectiva global. Pag. 167-170-11ª ed. México: Mc Graw Hill.

⁸ Garrido, S. (2006). Dirección estratégica.pag. 229- 2a ed. España: Mc Graw Hill.

⁹ <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24584w/Laplaneacionestrategica.pdf>

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es **cuantitativo** porque indica los objetivos numéricos de la organización. Es **manifiesto** porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es **temporal** porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso de cualquier organización, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- **Objetivos numéricos y temporales**, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que los empleados alcancen 50 horas de capacitación anual antes de diciembre de cada año".
- **Políticas y conductas internas**, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos.
- **Relación de acciones finalistas**, son hechos concretos, dependientes de la organización, y que están encaminados a solucionar una causa específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de concientización interna sobre las ventajas de la capacitación".

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapas 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapas 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la organización).

Etapas 3: Declaración de objetivos estratégicos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

Etapas 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas se alinean a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapas 5: Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.¹

Etapas 6: Seguimiento.

El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se vienen aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapas 7: Evaluación.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.



10

¹⁰ <https://planiniciaci.blogspot.com/2016/07/planificacionestrategica-segun-autores.html>

Para elaborar este trabajo, tomaremos como base, las teorías aplicadas al Cambio y Desarrollo Organizacional pero principalmente a las teorías que abordan la gestión del talento humano, recurriendo como apoyo también, a la teoría general de los recursos humanos.

Esto nos permitirá abordar conceptos como: cambio, cultura y desarrollo organizacional, capacitación, desarrollo, comportamiento organizacional, innovación en las organizaciones, proceso de cambio, clima organizacional, satisfacción laboral, liderazgo, visión, planificación, diagnóstico e intervenciones para el cambio, y gestión del talento, tomando como referencias a autores como: Kottter, Schmuk, Miles, Burke, Hormstein, Robbins, Coulter, Senge, Contreras, All es, Gore, Chiavenato.

LA CAPACITACIÓN COMO MANIFESTACIÓN PARTICULAR DEL FENÓMENO EDUCATIVO¹¹

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias.

Este proceso educativo está orientado a la educación de los adultos. El adulto pasó en nuestro tiempo a ser un sujeto activo de la educación, y no sólo por la renovación en las formas de hacer lo que ya hacía, sino por la aparición de nuevas actividades profesionales, funciones y conceptos frente al trabajo.

Las organizaciones descubren las dificultades que tienen para llevar adelante sus proyectos si no incorporan como una actividad propia la formación y actualización de sus propios recursos humanos.

En este contexto, podríamos definir la capacitación como la parte de la educación de los adultos que se vincula con su vida de trabajo.

PARTICULARIDADES DE LA CAPACITACIÓN¹²

La actividad de capacitación comenzó reproduciendo en el contexto de las organizaciones las formas y modalidades de la educación formal.

No sería justo criticar esta posición, pero la experiencia rápidamente demostró la necesidad de encontrar nuevas formas, nuevos métodos, nuevos tipos de situaciones de aprendizaje. Se ensayaron distintos caminos con diverso éxito, y se pudo comprobar que algunas modalidades exitosas para la educación técnica no lo eran para la formación de dirigentes, que lo que era útil para el aprendizaje de ciertas operaciones concretas no lo era para el desarrollo de habilidades administrativas, etc.

Sin embargo, comenzaron a definirse ciertas particularidades del fenómeno educativo en el contexto organizacional que hoy aceptamos como de validez muy generalizada y que nos parece importante desarrollar.

¹¹Blake, Oscar. **LA CAPACITACIÓN, UN RECURSO DINAMIZADOR DE LAS ORGANIZACIONES**. Ed. E.P.S.O., Buenos Aires, 1987 (págs. 6 a 13, capítulo II y págs. 30 a 37).

Blake, Oscar. **LA CAPACITACIÓN, UN RECURSO DINAMIZADOR DE LAS ORGANIZACIONES**. Ed. E.P.S.O., Buenos Aires, 1987 (págs. 6 a 13, capítulo II y págs. 30 a 37)

¹²

LA UTILIDAD

En primer lugar, consideramos la importancia decisiva que tiene en las actividades de capacitación la visualización de la utilidad o destino de lo que se aprende.

El adulto sabe que su capacidad de aprender está limitada por una serie de factores que van desde el tiempo de que se dispone para la actividad hasta sus propias limitaciones como sujeto del aprendizaje. Es consciente de que debe administrar sus esfuerzos haciendo una adecuada economía de sus posibilidades, de forma tal que sea capaz de tolerar el costo que le significará “hacerle lugar” a una actividad que no le es habitual y a la que no está acostumbrado y que, en muchos casos, asocia con elementos frustrantes de su niñez y juventud.

La creación de ese espacio psicológico dentro de su tiempo productivo genera, en la mayoría de los casos, una cierta actitud especulativa que requerirá visualizar con la mayor claridad posible el valor y la utilidad de hacer el esfuerzo.

En un número importante de casos, especialmente en personas para quienes el aprendizaje es una experiencia lejana, será muy difícil, si no imposible, desarrollar actitudes positivas hacia la propuesta de capacitación si no se les muestra qué posibilidades que hoy no tiene adquirirá después del aprendizaje y qué tan importante será para él acceder a ellas.

No siempre resulta claro para los que son llamados a aprender dentro de las organizaciones, qué es lo que éstas esperan que las personas hagan con lo que aprenderán. En estos casos, lo más probable es que sigan haciendo las cosas como las venían haciendo, aun habiendo aprendido a hacerlas de otra manera, producto de la resistencia al cambio. Otras veces, los jefes no saben que deben ser los primeros capacitadores y que las personas a su cargo necesitan saber qué se espera de ellos (estándar de trabajo) o nos les permiten introducir ideas innovadoras, con lo cual no crearán las condiciones de estímulo necesarias para el cambio.

Podríamos decir que, de alguna manera, no siempre resulta fácil percibir el mundo de las consecuencias del aprendizaje o del no aprendizaje.

¿Son conscientes los agentes estatales que vienen durante años haciendo su tarea dentro de una estructura de operaciones concretas, de lo que significará la nueva tecnología que se está instalando, lo cual requiere un tipo diferente de pensamiento? ¿Lo saben sus jefes?

¿Por qué los funcionarios usan un porcentaje tan reducido de las posibilidades que brindan los recursos de informática del que disponen? ¿Saben lo que su organización espera de ellos en la administración de estos recursos? ¿Lo sabrán las propias organizaciones?

Es cierto que responder a estas preguntas merecería una consideración más amplia, pero al menos debemos admitir que aquí juega un papel muy importante la visualización del objetivo o resultado final de un proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sintetizando, podemos decir que una de las particularidades de la capacitación es el alto grado de exigencia que tienen el POR QUÉ y el PARA QUÉ del aprendizaje, es decir su utilidad y sus consecuencias.

LA DECISIÓN

Una segunda particularidad relevante es la forma en que se decide que un adulto aprenda. Tan pronto una persona se incorpora al mundo del trabajo, e independientemente del nivel educativo que haya logrado, deberá afrontar la

necesidad de salvar la inevitable brecha que existe entre los conocimientos que posee y los que demanda su puesto de trabajo. Podemos afirmar que esta brecha varía en su significación. En algunos casos, constituye una simple adaptación al medio de trabajo y en otros, prolongados procesos formativos en los que se debe acceder al dominio de tecnologías propias de la organización que lo contiene.

Esta brecha, que en tiempos pasados era poco significativa, va adquiriendo mayores dimensiones y alcanzando cada vez un mayor número de puestos de trabajo a medida que la tecnología avanza y a medida que las organizaciones en nuestro caso, las organizaciones públicas, hacen esfuerzos por mejorar la calidad de sus servicios y la satisfacción de los ciudadanos.

La decisión de hacer los esfuerzos educativos para salvar la brecha entre lo que la persona sabe y lo que le demanda el puesto de trabajo ya no es una decisión personal sino que pasa a ser un requisito para poder desempeñarse en ese puesto.

En este sentido, es usual que en los procesos de selección de personal, ya no exigen personas que estén en condiciones de desempeñarse en un cierto puesto, sino personas que potencialmente estén en condiciones de hacerlo, descontándose que de alguna manera más o menos organizada o más o menos estructurada, la organización se compromete en el esfuerzo que debe hacer la persona seleccionada para adecuarse a la tarea. También se descuenta que la persona hará todos los esfuerzos personales que esta situación requiere. Esta es una decisión compartida.

Algo similar sucede en los propios puestos de trabajo. Se cambian los métodos, se instalan nuevos equipos, se diseñan nuevos productos o servicios, se modifican los sistemas normativos, se accede a nueva información, etc., todo lo cual no puede ser hecho sin un cierto grado de incorporación de conocimientos o desarrollo de nuevas habilidades y competencias.

La decisión de modificar el contenido y forma de los puestos de trabajo no es un capricho de las organizaciones sino un requerimiento para el desarrollo de las mismas.

¿Podrá quien ocupa un puesto de trabajo que se modifica en contenido o forma negarse a acceder a los aprendizajes que le demandan? Pensamos que no.

¿Podrá hacerlo? Este interrogante lleva a otro: ¿Qué se hará si no se logra?

Puede afirmarse que aquellos aprendizajes que están referidos a la capacidad de desempeñar un puesto de trabajo no son de decisión propia de la persona, sino que de alguna manera forman parte del “contrato de trabajo” que cada persona celebra con la organización que lo asigna a ese puesto y por lo tanto, emerge de alguna manera más o menos clara el compromiso de las partes para resolver este problema.

Pero no siempre es así. Existe toda otra demanda de capacitación que no está directamente ligada a los requerimientos de un puesto de trabajo. Las personas que se desarrollan dentro de los distintos niveles de responsabilidad jerárquica en las organizaciones deberán realizar aprendizajes que tengan que ver con este crecimiento. En algunos casos, existirá también un compromiso explícito de la organización con algunos de sus miembros, a los que elige para que cubran necesidades de conducción; en otros casos, tal cosa no sucede y es la propia iniciativa de la persona la que la impulsará a lograr oportunidades de crecimiento por la vía del aprendizaje, tanto dentro como fuera de la organización.

Como vemos, la decisión de intervenir en los procesos de capacitación es un camino complejo y muchas veces compartido. En muchos casos, es una decisión impuesta por las circunstancias; en estos casos, el no aprendizaje significa la

postergación o directamente la exclusión de un puesto de trabajo. Como podemos imaginar, este rasgo de la capacitación como manifestación particular del fenómeno educativo, contiene una cuota significativa de conflicto potencial que dificulta el ejercicio de esta actividad.

EL TIEMPO Y LA OPORTUNIDAD

Una tercera particularidad está referida a aspectos vinculados con el tiempo. Veremos que en capacitación, se deberán asumir importantes restricciones en cuanto al momento en que el aprendizaje debe suceder y en cuanto a la duración y forma del proceso educativo. Estos aspectos configuran una de las diferencias más significativas entre la capacitación y la educación formal. En ésta, se dispone de bastante libertad para fijar la extensión de tiempo que se destinará a un cierto aprendizaje, y será el alumno quien deberá ajustarse a dicha decisión; aún en el caso de que el alumno decida extender el tiempo que invertirá para sus estudios, lo podrá hacer dentro de ciertos límites porque será él mismo quien sufra los efectos de esa postergación.

En la capacitación, se dan prácticamente las condiciones opuestas. El tiempo destinado al aprendizaje es un tiempo restado a las operaciones directas y por lo tanto significa costos, tanto por el tiempo destinado en términos de salario, como en términos de productividad disminuida.

Por lo tanto, las restricciones de tiempo son una constante en capacitación y los capacitadores deberán esforzarse para encontrar los métodos más efectivos para producir los aprendizajes requeridos usando el tiempo de forma que reduzca al mínimo posible el impacto en las operaciones.

Sin embargo, las formas elegidas no deben modificar el momento en que el aprendizaje esté concluido. Si se incorpora un sistema, si se modifica un esquema normativo, si se instala un nuevo equipo, si se cambia un sistema informático, etc., el aprendizaje deberá suceder en una fecha cierta con cualquiera de las formas educativas por las que se haya optado.

Podríamos incorporar en esta parte el problema de la distribución geográfica de los participantes como un problema de la capacitación, en tanto esta situación muy frecuente también limita el uso del tiempo y el manejo de la oportunidad en que el acto educativo deberá suceder. Por suerte, o mejor dicho, como respuesta inteligente y a consecuencia de la pandemia vivida recientemente, han surgido innovaciones desde el punto de vista tecnológico que posibilitaron sortear con éxito este tipo de inconvenientes geográficos (uso masivo del E-learning como herramienta de enseñanza.)

EL COMPROMISO CON EL RESULTADO

Una cuarta y última particularidad de la capacitación está vinculada con el grado de compromiso que el docente tiene con el resultado de su tarea.

Ninguna organización le pagará a un docente por los conocimientos que tiene, sino que lo hace para que los tengan quienes no lo tienen y los deban tener. Sólo en ese momento el educador habrá concluido con su trabajo.

Si algo está claro en los sistemas de capacitación eficientes, es este matiz de que el proceso está centrado en el aprendizaje más que en la enseñanza.

Este grado de compromiso con el resultado de la acción educativa debe extenderse al sistema de supervisión de los participantes. No existe factor que conspira en mayor grado contra la calidad del aprendizaje que el desinterés o falta de

compromiso del jefe. Tanto es así que las tendencias metodológicas se vuelcan cada vez más a utilizar de alguna forma al jefe como educador de sus colaboradores.

Los funcionarios que dirigen las organizaciones saben que necesitan “instalar” ciertos conocimientos, habilidades y actitudes para llevar adelante sus planes y es totalmente razonable que pidan al servicio de capacitación el compromiso de garantizarles que dispondrán de las capacidades requeridas oportunamente.

Si bien no es posible comparar la “instalación” de capacidades con la instalación de equipos, es necesario aceptar que el grado de compromiso que el docente debe asumir sobre los resultados de su tarea es, en ciertas oportunidades, suficientemente crítico como para que este aspecto componga otra de las particularidades de la capacitación vista como expresión del fenómeno educativo inserto en el mundo de los fenómenos organizacionales.

Así como el proceso de capacitación muestra sus particularidades, también la organización requiere tener en cuenta las características propias de la educación de los adultos.

La educación / formación de adultos se ha convertido en un desafío no sólo en lo que respecta a brindar otra oportunidad a quienes no lograron completar sus estudios en tiempo y forma, sino también en lo que atañe al desarrollo de capacidades competitivas para el mundo laboral y personal.

REQUERIMIENTOS DE LA EDUCACIÓN DE ADULTOS¹³

Por educación de adultos podemos entender “... la totalidad de los procesos organizados de educación, sea cual sea el conocimiento, el nivel y el método, sean formales o no formales, ya sea que prolonguen o reemplacen la educación inicial dispensada en las escuelas y universidades, y en forma de aprendizaje profesional, gracias a los cuales, las personas consideradas como adultos por la sociedad a la que pertenecen, desarrollan aptitudes o su compartimiento en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral del hombre y una participación en un desarrollo socioeconómico y cultural equilibrado e independiente.” (UNESCO, reunión de Nairobi 1976).

Para afrontar este desafío, se requiere conocer las características o perfil del alumno adulto que enunciaremos a continuación:

- Posee experiencia acumulada a lo largo de su vida y trata de relacionarla con las actividades de estudio. En el adulto tiende a desaparecer o minimizarse la curiosidad de descubrir o explorar lo desconocido; en su lugar, predomina la preocupación por vivir su realidad de acuerdo con su proyecto personal de vida. Es en este contexto donde la formación adquiere importancia siempre y cuando se ajuste a sus expectativas y necesidades personales. Los adultos pueden aprender a lo largo de la vida, aunque con la edad existe la tendencia a la disminución de algunas de sus facultades intelectuales que influyen en su ritmo e intensidad de aprendizaje. Esto se ve compensado por los conocimientos y experiencia adquiridos en situaciones vividas, lo que les permite facilidad de adaptación a situaciones nuevas.
- Sus motivaciones son diferentes a las de otros grupos de edad aunque no por ello menos intensas. Temen quedarse desfasados y se preocupan por

¹³Chiavenato, Idalberto. Capacitación y Desarrollo de Personal. Parte VI Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos. En Administración de Recursos Humanos. El Capital humano en las Organizaciones. Colombia, Mc Graw-Hill, Octava edición, 2000.

- estar “a la altura” de lo que les exige su entorno profesional en constante desarrollo, lo cual los hace emprender nuevas experiencias de aprendizaje.
- Sienten preocupación por la utilidad inmediata de sus aprendizajes, por lo que la formación significa para ellos un proceso de mejora de su capacidad de resolver problemas y afrontar el mundo actual.
 - Son receptivos a la formación cuando ésta responde a sus necesidades. De ahí el éxito de un programa de formación cuando perciben que los objetivos responden a sus expectativas, ayudándolos en la solución de los problemas en su vida profesional.
 - Su experiencia de estudio puede resultar frustrante cuando se enfrenta a tareas con alto grado de dificultad.
 - Acceden al estudio por su voluntad.
 - Son autónomos y responsables de sus actos.
 - Exigen que se les trate con consideración y respeto; tienden a ser muy sensibles a críticas.
 - Requieren del reconocimiento de su capacidad para responsabilizarse de su propio aprendizaje por lo que presentarán resistencias si se les sitúa en condiciones que no guardan congruencia con el concepto que tienen de sí mismos como personas autónomas y responsables.
 - Su pensamiento creativo y capacidad de innovación pueden verse afectados por la dependencia consciente e inconsciente de sus hábitos de comportamiento adquiridos y su resistencia al cambio de estructuras mentales.

Además de considerar las características del alumno adulto, se requiere conocer las principales motivaciones que lo llevan a estudiar. Así hay quienes tratan de dar respuesta a algunas necesidades básicas que, una vez que han sido resueltas, dan lugar a otras de un nivel más avanzado, tal es el caso de las de seguridad, ya sea personal o laboral, o bien las sociales, que tienen como finalidad el sentirse aceptado; también pueden ser las referidas al auto concepto personal, social o laboral y finalmente, las de autorrealización para potenciar los aspectos espirituales y creativos (Maslow)¹⁴.

Dentro de las motivaciones referidas, podemos mencionar de manera más específica las siguientes, que pueden ubicarse dentro de las necesidades a las que el adulto trata de satisfacer a través de la formación.

- Mejorar su calificación profesional para el desarrollo de su trabajo o bien para conservarlo debido a las constantes transformaciones de las estructuras productivas, que generan nuevas necesidades.
- Adquirir y actualizar su formación básica y facilitar el acceso a los distintos niveles del sistema educativo.
- El avance constante de los conocimientos científicos y el desarrollo de la tecnología.
- Adquirir una preparación para el ejercicio de otras profesiones.
- Poder acceder a un trabajo o a un ascenso.
- Relacionarse con gente nueva.
- Cambiar de rutina.
- Mejorar sus aptitudes.
- Aumentar su bagaje de conocimientos generales.

¹⁴www.julioboltvinik.org/documento/.../Capítulo%203.%20Maslow.pdf-10/10/16

- Especializarse para aumentar su nivel de ingresos.
- Desarrollar sus relaciones interpersonales

LA CAPACITACIÓN COMO OPORTUNIDAD PARA EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS¹⁵

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

Las personas son, en toda circunstancia, los sujetos principales y destinatarios insustituibles de cualquier proceso de aprendizaje, protagonistas centrales de toda actividad donde sus capacidades se pongan en juego y la organización siempre será el escenario en el cual estos protagonistas desarrollan su acción.

En este sentido, la capacitación se inscribe en un proceso más amplio del desarrollo de personal; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

Desde esta perspectiva, si bien es evidente que el desarrollo de toda persona es ámbito de su responsabilidad, no podemos ignorar que la organización adquiere ciertas responsabilidades que nacen de la manera en que crea condiciones que favorezcan o desfavorezcan el desarrollo.

Estas condiciones creadas por la organización influyen en el contenido del desarrollo, en su dirección y en su ritmo.

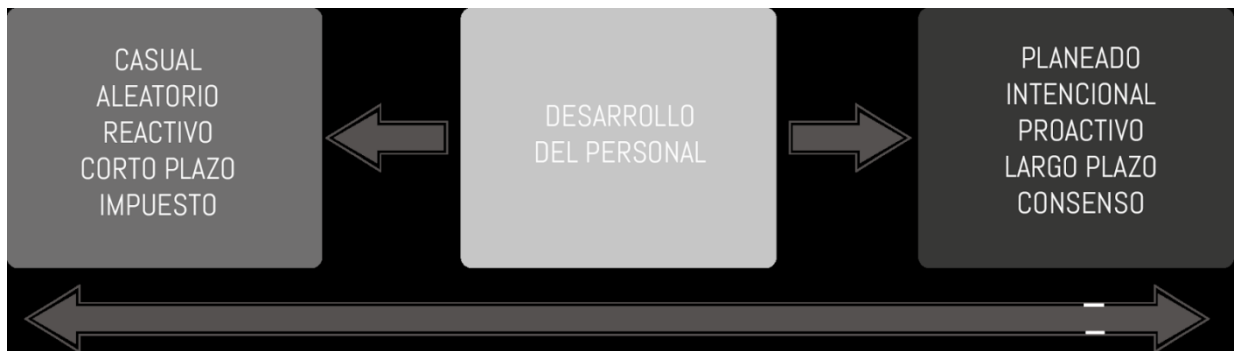
El sistema de capacitación de que dispone la organización será, por lo tanto, uno de los factores decisivos dentro de este fenómeno.

EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE PERSONAL

Los procesos de desarrollo de personal pueden ser evaluados conforme a una dinámica que se ilustra en la figura más abajo, que va de una situación precaria (extremo izquierdo) hasta una situación compleja (extremo derecho).

En el extremo izquierdo de la escala, el desarrollo es casual, porque la capacitación ocurre de forma aleatoria cuando surge una necesidad y sin plan alguno. Es fortuito, porque la capacitación involucra tan sólo unas cuantas personas de la organización escogidas al azar. Reactivo, porque la capacitación utilizada es únicamente para resolver problemas y carencias que ya existen. Su visión es de corto plazo porque la capacitación sólo busca solucionar los problemas presentes, sin perspectiva alguna de largo plazo o de futuro. Se basa en la imposición, porque la capacitación es atribuida e impuesta a las personas, independientemente de cuál sea su necesidad o aspiración.

¹⁵Chiavenato, Idalberto. Capacitación y Desarrollo de Personal. Parte VI Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos. En Administración de Recursos Humanos. El Capital humano en las Organizaciones. Colombia, Mc Graw-Hill, Octava edición, 2000.



En el extremo derecho, el desarrollo es planificado porque la capacitación toma en cuenta el planteamiento estratégico de la organización, la cual sirve de base en la preparación de las personas para el futuro.

Es intencional porque busca alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazo por medio de cambios en la conducta que impulsen las transformaciones que se le exigen a la organización.

Es proactivo, porque está dirigido hacia adelante, hacia el futuro y del destino de la organización y de las personas que trabajan en ella. Su visión es de largo plazo porque sintoniza con el planeamiento estratégico y se dirige al logro de cambios definitivos y globales.

Se basa en el consenso porque no es impuesto desde la cima hacia abajo, sino que se nutre de la consulta a las personas y de sus aspiraciones.

Esta propensión a desarrollar al personal muestra en qué medida la capacitación y el desarrollo se integran en las actividades de la organización, al planeamiento estratégico, a su continua búsqueda de calidad y productividad y, sobre todo, a la tendencia hacia la mejora del desempeño en un ambiente de rápidos cambios y transformaciones.

En cuanto a las personas, esta tendencia muestra la conversión de simples agentes pasivos, a la configuración de nuevos agentes del conocimiento, como sujetos activos. Las personas ahora toman las iniciativas personales en busca de una mejor capacitación profesional. Los jefes, también, asumen cada vez una mayor parte de la responsabilidad para acrecentar el valor de sus subordinados. Los equipos se involucran cada vez más en los programas de capacitación y desarrollo. Esta es la nueva realidad de estos procesos de recursos humanos.

ESQUEMA DE CAPACITACIÓN¹⁶



La administración de un proceso de capacitación implica una serie de funciones y tareas susceptibles de ser integradas en cinco fases básicas: diagnóstico, planificación, organización, ejecución y evaluación. A cada una de estas fases corresponde diversas etapas. Cada fase y etapa es complementaria respecto de las precedentes y constituye un prerequisite de las subsiguientes. Esta propuesta, consistente en un programa de desarrollo y capacitación, se orienta principalmente hacia los “resultados”, consta de una etapa preliminar o preparatoria y cinco etapas del programa propiamente dicho:

ETAPA PRELIMINAR:

Designar un comité responsable de la ejecución del Programa de Capacitación

- se sugiere una persona del gabinete y un nodocente quienes deberán cumplir con los siguientes objetivos:

1º ETAPA (DIAGNÓSTICO): DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE DEBEN SER SATISFECHAS, A TRAVÉS DE:

- **DIAGNÓSTICO**

Se deben determinar las carencias y necesidades que presenta el personal en cuanto a capacitación, en base a investigaciones internas que ayuden a localizarlas.

Las carencias de capacitación implican la brecha entre lo que la persona debería saber y hacer y lo que realmente sabe y hace. Es decir, es necesario detectar las competencias actuales y potenciales de la persona a los fines de eliminar en lo posible esa brecha.

Estas necesidades de capacitación pueden determinarse de diversas maneras, como ser:

¹⁶INAP / El Proceso de Capacitación. Programa de Formación de Formadores, Noviembre de 1984

A) Evaluando los procesos de la organización, que permitirá detectar “puntos críticos de los procesos”, “puntos débiles en las personas”, y procesos a modificar o perfeccionar

.B) a través de la realimentación directa de las persona pertenecientes a la organización, en donde estas expresen claramente cuáles son sus necesidades en cuanto a información, capacitación, habilidades y/o competencias que necesitan desarrollar para un mejor desempeño individual.

C) determinar las necesidades de capacitación según la “visión” a futuro de la organización, en lo que respecta a la introducción de nuevas tecnologías o equipamientos, nuevos procesos, o nuevos servicios o proyectos que la organización esté dispuesta a poner en marcha.

- **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

Se debe hacer un análisis de toda la organización en lo que respecta a objetivos estratégicos, misión, visión y valores, para par luego diagramar el programa atacando los puntos críticos que surjan de esta evaluación.

- **ANÁLISIS DE CAPITAL HUMANO**

- analizar el potencial humano de la organización
- analizar y establecer lo perfiles y requisitos necesarios para cada puesto.
- evaluar y analizar: trayectoria laboral, situación actual, grado de satisfacción/insatisfacción en el puesto actual, expectativas personales, competencias, valores, actitud personal y laboral, puntos fuertes y débiles

- **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE PUESTOS**

- identificar las necesidades de cada área en lo que respecta a coberturas de vacantes en el corto plazo, realizando un análisis y valoración de los puestos a cubrir.

- a partir de los requisitos que demanda cada puesto, determinar cuáles son las habilidades, destrezas y competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en dichos puestos

- **ANALISIS DE CAPACITACIÓN**

A partir de los objetivos y metas propuestos en la capacitación, estos deberán ser parámetros que permitan evaluar el programa de capacitación y desarrollo.

2º ETAPA: (PLANIFICACION): DISEÑAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

En esta etapa, será necesario planificar las acciones necesarias para ejecutar el programa de capacitación y desarrollo, teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- Detallar cuáles son los objetivos que la organización pretende alcanzar con el programa de desarrollo.
- Tener presente que la organización debe brindar la posibilidad a sus recursos humanos, de espacios y oportunidades a consecuencia de la capacitación.se debe transmitir que lo adquirido contribuirá a sus metas laborales.
- Determinar las técnicas y contenidos adecuados para el programa

- Designar el equipo docente y nodocente a cargo de la capacitación en las diferentes áreas
- Implementar un estrategia de comunicación eficaz que permita transmitir de manera adecuada los objetivos que se persiguen como organización y los beneficios que significarán para el personal desde el punto de vista laboral
- Evaluar y seleccionar a los candidatos para dicho programa.

Chiavenato propone que para que se ejecute un programa integral y cohesionado que permita lograr los objetivos, es necesario tener en cuenta 7 ítems fundamentales:



3º ETAPA: ORGANIZACIÓN

- Planificar y definir los objetivos, estrategias y recursos necesarios (humanos, económicos, técnicos, de infraestructura, etc.) para la implementación del mismo
- Organizar el equipo responsable
- Organizar toda la infraestructura necesaria

Es preciso constituir el equipo de personas que tendrán a su cargo la implementación de la actividad de capacitación en los diferentes planos que

comporta, definiendo los respectivos roles, responsabilidades, atribuciones, vínculos funcionales, etc.

Pueden distinguirse cuatro niveles de responsabilidad en una acción de modalidad presencial

- El coordinador global de la actividad
- El de conducción de las actividades de enseñanza – aprendizaje (instructores/capacitadores)
- El de asistencia técnica a los instructores (expertos en capacitación)
- El de apoyo administrativo (registro, control, provisión de recursos, etc.)

APRESTAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA

Consiste en asegurar la disponibilidad de los recursos materiales y tecnológicos necesarios para el desarrollo de la actividad: lugar (aula, laboratorio, etc.); medios y materiales didácticos (computadora, proyector, textos, etc.); instrumentos de registro y control (planilla, libros de aula, etc.); dispositivo de administración de recursos financieros (compras, remuneraciones, etc.).

4º ETAPA: EJECUTAR O APLICAR EL PROGRAMA

La cuarta fase, correspondiente a la implementación efectiva de las actividades planificadas, se subdivide en tres etapas:

- Constitución del grupo destinatario
- Desarrollo de la actividad
- Relevamiento de datos
-

Constitución del grupo destinatario

Se trata de llevar a cabo las operaciones de convocatoria, reclutamiento, selección e integración de los destinatarios de la actividad, de acuerdo con lo Planificado en la etapa de “Diseño del proceso de constitución del grupo Destinatario”.

La selección de los participantes constituye también una “evaluación diagnóstica”, que permite convocarlos con anterioridad al desarrollo de las actividades de capacitación propiamente dicha (identificar sus competencias reales, expectativas, actitudes, disposiciones).

Ello permite ajustar el diseño curricular, adaptándolo más precisamente a las características del grupo destinatario.

Por otra parte, esta evaluación diagnóstica provee un término de comparación a la evaluación final, lo cual posibilita cotejar los resultados obtenidos al fin del proceso con las competencias poseídas previamente. De este modo se conocerán cuáles han sido los efectos reales de la capacitación evitándose caer en el error de asignar a ésta ciertos logros que constituirán en realidad conductas ya adquiridas anteriormente por los participantes.

Desarrollo de la actividad

Es ésta la etapa en que se pone en marcha y se desenvuelve efectivamente la actividad de capacitación, administrando y controlando su desarrollo de acuerdo con lo diseñado y programado en la etapa de “Diseño y Programación Curricular”.

En otros términos, esta etapa consiste en el procesamiento de todos los recursos asignados (humanos, materiales, financieros y tecnológicos) según el plan elaborado y en atención a los objetivos establecidos.

Relevamiento de datos

Se procederá, durante el transcurso de esta fase de “Ejecución”, al relevamiento de aquellos datos que constituirán el insumo necesario para la fase “Evaluación”, siguiendo el plan trazado en la etapa “Diseño del procedimiento de evaluación de la actividad”.

5 ETAPA: EVALUACIÓN¹⁷

La finalidad de esta fase es la de proveer una ponderación global de la actividad en cuanto a su eficacia y eficiencia para la consecución de los objetivos fijados.

Tal evaluación, que abarca no sólo los resultados obtenidos sino el comportamiento de todos los factores intervinientes (insumos), permitirá reajustar el plan original para optimizar los logros de la actividad y el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

La fase de evaluación del proceso de capacitación (que debe distinguirse de la evaluación parcial del desempeño de los participantes), se compone de cuatro etapas:

- Procesamiento y análisis de datos
- Evaluación final
- Seguimiento y retroalimentación

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos recogidos durante la etapa “Relevamiento de datos” deben ser transformados en “información” organizada y estructurada sistemáticamente, a fin de que pueda convertirse en un insumo útil para proceder a su interpretación en la etapa subsiguiente. Para ello, los datos serán sometidos a distintas operaciones (agrupamientos, cruces, desagregaciones, cuantificación, etc.)

EVALUACIÓN FINAL

Constituye la actividad de evaluación propiamente dicha, realizada a partir de la información provista en la etapa anterior. Su resultado deberá arrojar una estimación precisa y fundamentada de la actividad de capacitación en términos de eficacia (grado de obtención de los objetivos, es decir, logros efectivos) y de eficiencia (comportamiento de los recursos asignados, de la planificación y del dispositivo de organización y administración establecido.)

SEGUIMIENTO

La evaluación final se desenvuelve aún en un plano “inmanente” al proceso de capacitación: los resultados o logros obtenidos en términos de cambio de conducta de los destinatarios constituyen un efecto inmediato sobre el cual será preciso verificar su subsistencia más allá del proceso de capacitación. A ello responde la etapa de seguimiento, destinada a estimar el grado de transferencia del aprendizaje a la gestión concreta del participante, una vez reintegrado éste a su situación laboral.

¹⁷INAP / El Proceso de Capacitación. Programa de Formación de Formadores, Noviembre de 1984

Tal “evaluación diferida” constituye un elemento clave para ponderar la auténtica eficacia de la actividad de capacitación, ya que sus verdaderos resultados son aquellos que se proyectan al campo efectivo del desempeño en el trabajo y no los que se circunscriben a comportamientos finales que pueden ser efímeros.

RETROALIMENTACIÓN

La información resultante de las etapas de evaluación final y de seguimiento debe ser utilizada para efectuar los necesarios ajustes y rectificaciones requeridas para optimizar la actividad de capacitación en los diversos aspectos que involucra.

Por esta vía se podrá mejorar la pertinencia del diagnóstico, el diseño de la planificación, el funcionamiento del dispositivo organizativo, o incluso la mecánica de evaluación del mismo. Así, la retroalimentación asegura la autocorrección permanente del proceso.

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO A IMPLEMENTAR:

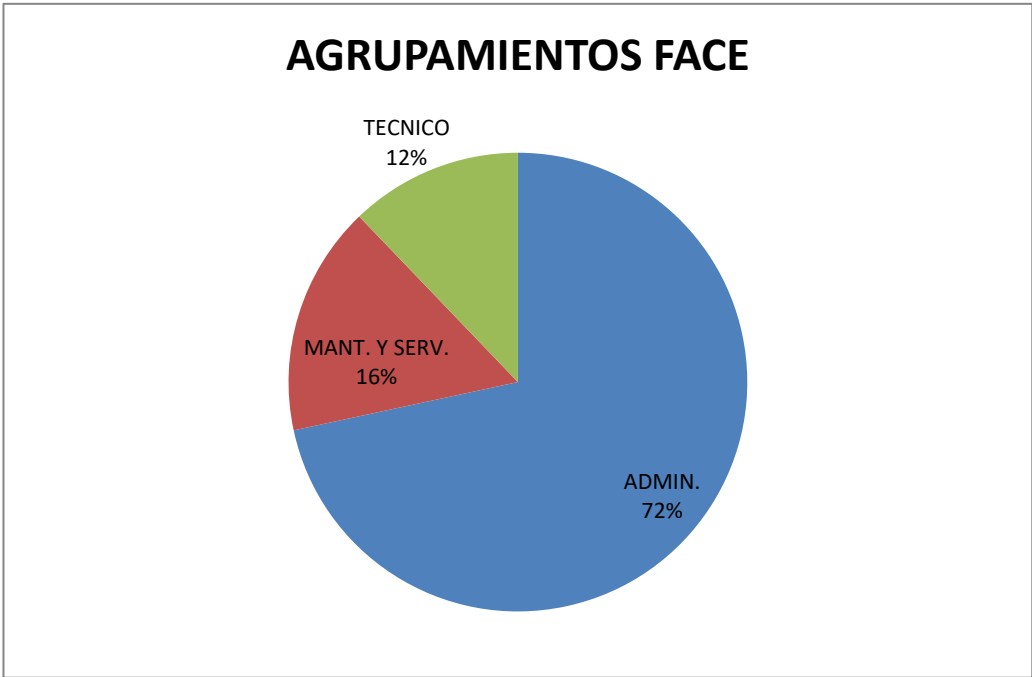
Esta propuesta de un Plan Estratégico de Capacitación (PEC) se estructurará de acuerdo al esquema explicitado en el marco teórico y que consiste en 5 etapas (Diagnostico, planificación, organización, ejecución y evaluación), las cuales serán abordadas de acuerdo al contexto institucional de la Facultad de Ciencias Económicas.

Para esta propuesta, se desarrollaran todas la etapas mencionadas anteriormente, con el fin de tener un marco estructurado que permita aplicar la misma de manera más eficiente y ordenada y se tomará como fuente principal de información, los datos obtenidos mediante la encuestas realizadas al personal de la facultad y las entrevistas con el personal de gabinete de la facultad.

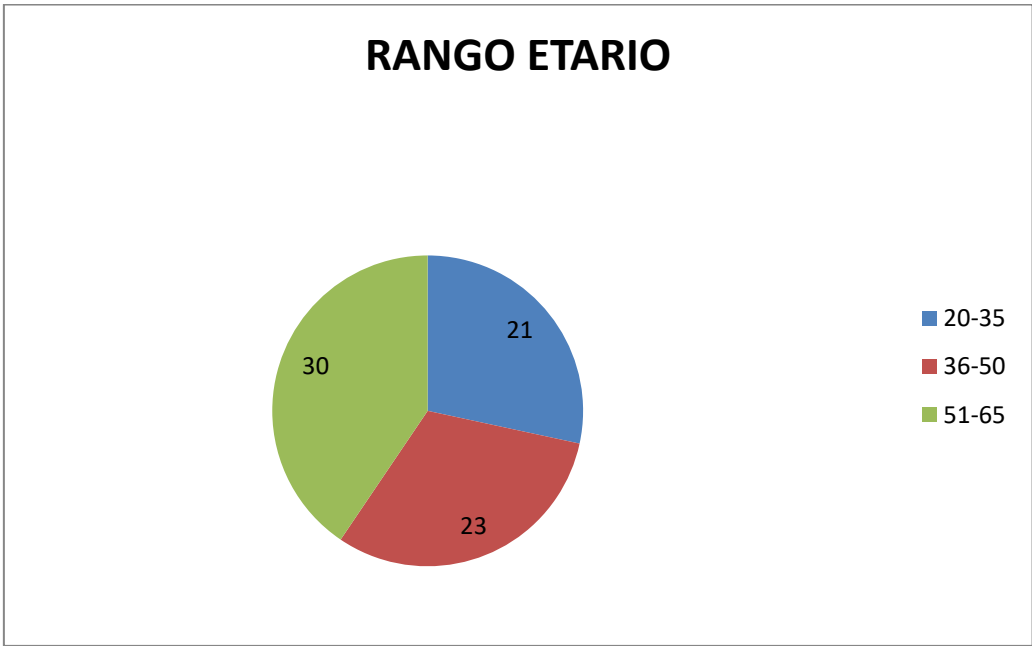
PERFIL DEL EMPLEADO NO DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:

De acuerdo a los datos aportados por los mismos en la encuesta realizada a tal fin se puede trazar el siguiente perfil: El empleado no Docente de la facultad de Ciencias Económicas tiene un promedio de edad de 44 años, posee secundario completo, antigüedad en sus funciones en torno a los 20 años promedio, se consideran en su mayoría con conocimientos suficientes para desarrollar su tarea, pero a su vez le dan gran importancia a la posibilidad de poder ser capacitados, y si bien no marca de manera tajante factores que dificultan su labor diaria, si señalan que la comunicación interna y la motivación son aspectos a desarrollar y que deberían tenerse en cuenta .En cuanto a los temas de capacitación ,el personal considera prioritarios: el “uso de herramientas informáticas”, “procedimientos administrativos” y “trabajo en equipo” ,y prefiere la modalidad presencial en forma de cursos teóricos- prácticos por sobre la modalidad a distancia.

GRAFICOS QUE ILUSTRAN RESULTADOS OBETENIDOS POR ENCUESTA

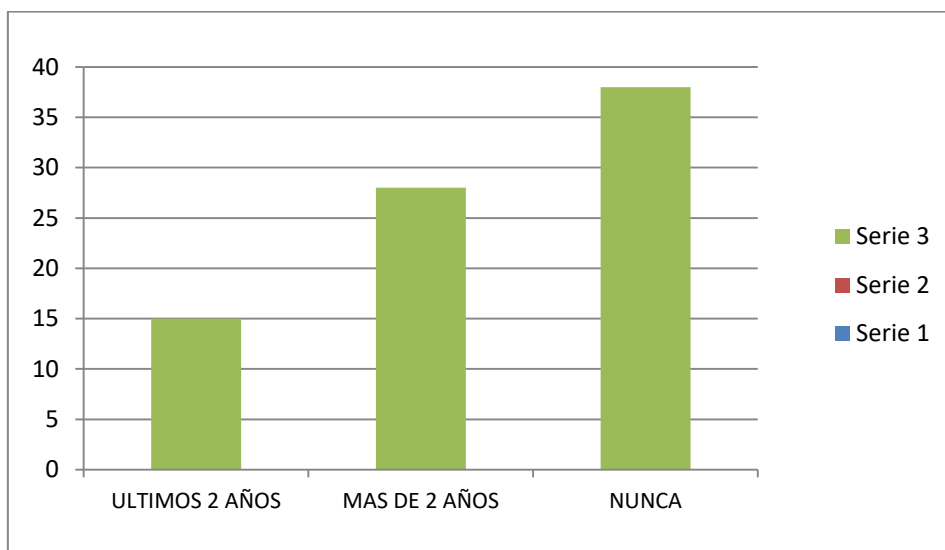


Fuente: elaboración propia



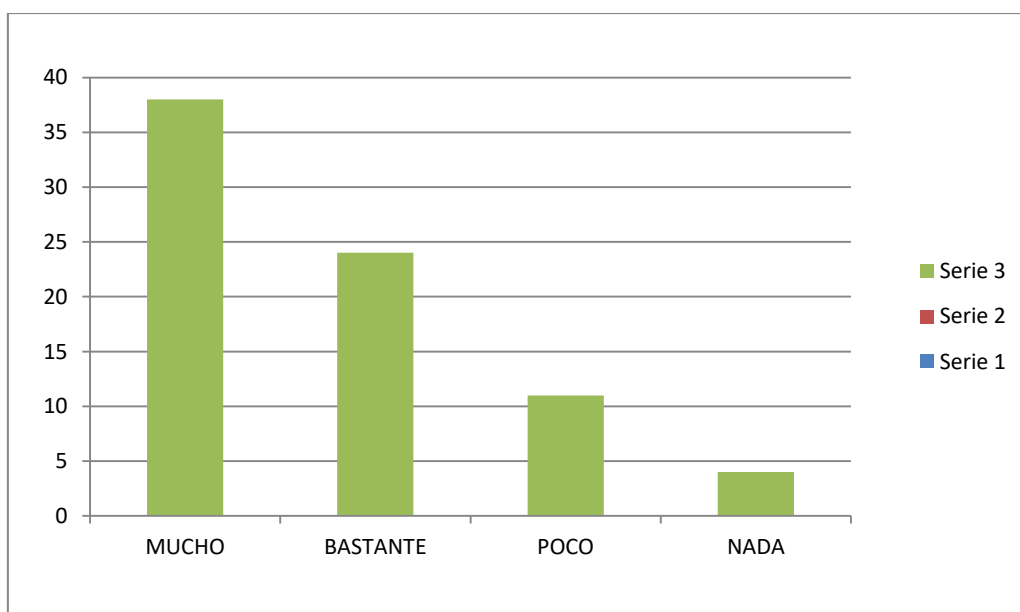
Fuente: elaboración propia

1-ÚLTIMA CAPACITACION RECIBIDA



Fuente: elaboración propia

2-EN QUE MEDIDA LA CAPACITACION MEJORARIA SU TRABAJO



Fuente: elaboración propia

ETAPA N° 1: DIAGNÓSTICO:

Tomando como fuente principal de información los datos obtenidos mediante encuestas al personal y entrevistas al personal directivo de la Facultad, se puede decir que actualmente la Facultad de Ciencias Económicas es una organización con una cultura organizacional no muy fuerte, donde los recursos humanos tanto administrativos como técnicos y de servicio cumplen con los planes y objetivos coyunturales de cada gestión, pero no distinguen o interpretan la misión, visión y valores de la organización, por estar muy difusos o casi imperceptibles los mismos al no ser comunicados de manera clara.

Los empleados Nodocentes se consideran a sí mismos, partes importantes de un sistema, pero perciben que se minimiza el valor a sus tareas o no se las reconoce adecuadamente, lo que afecta su sentido de pertenencia y motivación.

En lo que respecta a la organización desde el punto de vista de su composición o estructura laboral, la misma cuenta con 74 empleados de planta, entre permanentes e interinos y 6 becarios o pasantes. El agrupamiento Administrativo es el más numeroso, al estar compuesto por 54 personas, a continuación le sigue el agrupamiento de Mantenimiento y Servicios con 11 personas y por último el Técnico compuesto por un equipo de 9 empleados.

De esos 74 empleados, el promedio de edad es de 44 años y la mayoría posee mínimamente secundario completo. En lo que respecta a los niveles del escalafón nodocente, se percibe una estructura laboral con mayoría en los niveles jerárquicos y tramo medio, y escasos en los niveles inferiores, más precisamente hay un 50% en los niveles superiores (1-2-3), 40% en el nivel medio (4-5) y solo un 10% en los niveles inferiores (6-7).

Siguiendo con este diagnóstico de la organización en lo que respecta a la capacitación, se puede afirmar que actualmente no existe una política de capacitación institucional, ni planes a desarrollar en el corto o mediano plazo. La capacitación del empleado surge de manera individual, esporádica, por motivación propia y ocasionalmente por sugerencia de directores de área o autoridades ante la puesta en marcha de nuevas tecnologías en procesos (ej. sistemas SIU) o por algún tema específico del área (ej: nuevas pautas en procedimientos de compra, tesorería, personal, etc.)

En este sentido, el empleado no docente reconoce la carencia de políticas de recursos humanos y la falta de planificación estratégica que permitan poner en marcha de manera sistemática y continua, planes de capacitación con el objetivo de desarrollar competencias, generar el aprendizaje de nuevas habilidades, acrecentar conocimientos o reforzar los mismos.

En lo concerniente a la gestión actual que tiene a cargo la dirección de la organización, se reconoce preocupación por esta problemática pero se admite la inexistencia de un plan estratégico que pueda contrarrestar la misma.

Se puede decir que la respuesta de la facultad con respecto a este tema se reduce principalmente a facilitar permisos en horario laboral al personal con voluntad de capacitarse, difundir ocasionalmente las ofertas de capacitación de entes externos y a organizar esporádicamente actividades de motivación y desarrollo de habilidades.

Por todo ello, se puede concluir este diagnóstico general de la organización en cuanto a la problemática de la capacitación, en que deben trazarse cuanto antes planes de acción o estrategias adecuadas en el corto plazo, con los siguientes objetivos:

- incorporar como política institucional la capacitación de los recursos humanos
- generar la cultura de la capacitación en los empleados
- motivar con acciones claras la necesidad de capacitarse
- poner a disposición todos los recursos de la organización (humanos, técnicos ,financieros e infraestructura) con este objetivo fundamental
- ejecutar en el corto plazo un plan estratégico de capacitación

ETAPA N° 2: PLANIFICACIÓN

Para esta etapa, se deberán definir diversos interrogantes, como ser: a quien capacitar, cómo capacitar, en qué capacitar y quienes impartirán las capacitaciones.

Ante estos interrogantes, en líneas generales, esta propuesta se estructura pensada en un plan estratégico de capacitación (PEC), que consiste en una **Agenda anual**, a partir de las necesidades de capacitación y desarrollo que surjan principalmente de los propios empleados y de sus jefes directos, ya que son ellos los más aptos para señalar la temática requerida.

Como todo plan estratégico debe ser cuantificable, el objetivo de este PEC es lograr que el conjunto de empleados no docentes reciba un promedio de 80 horas de capacitación anual, desde febrero a diciembre inclusive, siguiendo una planificación pautada.

El ciclo de capacitación que se propone, tiene una duración de tres años, luego del cual se podrán renovar los objetivos y líneas de acción para relanzar otro ciclo similar y tiene como eje fundamental, implementar cursos y actividades de manera dinámica pero planificada, es decir, se irán renovando cada año de acuerdo no solo a las necesidades que se detecten, sino también cuando se considere necesario agregar valor con alguna temática o actividad particular. Para ello, es necesario que el equipo responsable planifique, en los dos últimos meses del año (noviembre -diciembre) la agenda anual con los respectivos cursos que se implementarán al año subsiguiente.

A continuación, se detalla las acciones y criterios para esta etapa:

1- A QUIEN CAPACITAR: el objetivo de este PEC, es que todo el personal no docente de planta y contratados, tengan acceso a ello y si bien será de forma voluntaria, se requerirá a las autoridades un rol activo, cuyo efecto sea la mayor participación posible del personal.

Sin embargo, este PEC se estructurará de manera tal que todos los agrupamientos que componen la organización (administrativo-mantenimientos y servicios-técnico) tengan una oferta de cursos adecuada a su labor, es decir, en la agenda de capacitación, cada sector tendrá sus respectivas capacitaciones planificadas y coordinadas de acuerdo a un cronograma establecido.

2-EN QUÉ CAPACITAR: Para la implantación de este PEC, se tendrá en cuenta la composición de la planta no docente, como se señaló más arriba. Es decir, cada agrupamiento tendrá las capacitaciones adecuadas a sus conocimientos y labores diarias; sin embargo, se propondrá también temáticas y actividades comunes a todos, como ser: “trabajo en equipo”, “liderazgo”, “atención a clientes”, etc.

Los ejes temáticos generales que se proponen de manera descriptiva son los siguientes:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

SISTEMA INSTITUCIONAL

Planeamiento Estratégico
Administración y organización
Cultura Organizacional
Gestión del Cambio
Gestión de la calidad
Negociación y resolución de conflictos
Redacción de informes
Trabajo en equipo

SISTEMA LEGAL

Régimen legal docente y no docente
Nociones de derecho laboral
Nociones de derecho administrativo
Normas de Ética Pública
Procedimiento administrativo
Firma digital
Herramientas Informáticas

IMAGEN INSTITUCIONAL

Relaciones Humanas
Relaciones Públicas
Mejoramiento Del Clima Laboral
Comunicación efectiva
Liderazgo
Comunicación Institucional

CONTABILIDAD:

Auditoría y Normas de Control
Control Patrimonial
Compras y contrataciones en la Gestión pública

ÁREA TÉCNICA

Formación sobre desarrollo web.
Atención al cliente en entornos virtuales
Capacitación en la planificación y dirección de diferentes proyectos TIC.
Formación en redes y bases de datos.
Diseño y soporte de sistemas.
Seguridad informática institucional
Capacitaciones para soporte técnico.

ÁREA MANTENIMIENTOS Y SERVICIOS

Seguridad Industrial
Biomecánica ocupacional

Efectos de las radiaciones
Elementos de protección personal
Gestión de la prevención en la organización
Prevención de riesgos
Seguridad personal en áreas de riesgo
Radiación electromagnética
Riesgo eléctrico
Servicio de calidad.
Mantenimiento preventivo.
Mantenimiento, correctivo.
Mantenimiento predictivo.
Métodos de supervisión para mantenimiento.
Ampliación en conocimiento de electricidad.
Ampliación en conocimientos mecánicos.
Ampliación en conocimientos informáticos.
Prácticas de tecnología avanzada.
Principios básicos de reparación, mantenimiento y creación de herramientas técnicas.

COMO CAPACITAR:

Cuando no referimos a cómo capacitar, estamos hablando de las distintas modalidades y técnicas de capacitación, (cursos, talleres, conferencias, etc.) como así también sus distintas formas de implementación (presencial, semi presencial y virtual). para el caso del personal no docente, y de acuerdo a las preferencias reflejadas en las encuestas, se propone, en una primera etapa, un tipo de capacitación presencial, en formato de cursos teóricos- prácticos intensivos ,con evaluación obligatoria si es factible y con expedición de certificado de asistencia y aprobación según el caso. De esta manera, se busca que los participantes acrediten las horas cursadas en sus legajos personales para futuros concursos y como una manera de darle mayor formalidad a los mismos.

En cuanto a las horas estimadas por cada curso, se propone una carga horaria de entre 2 a 4 horas semanales con un máximo de 16 horas mensuales ,pero sujeto a cada módulo en particular, pudiendo ampliarse si la naturaleza del curso lo requiere.

Sumado a las capacitaciones, se propone también actividades o jornadas recreativas, deportivas y culturales (convivencias, outdoortraining, dinámicas grupales, etc.) con el fin de lograr una mayor interacción, cohesión grupal entre los empleados no docentes y sentido de trabajo en equipo .Estas actividades estarán debidamente planificadas, con objetivos específicos que permitan evaluar posteriormente su impacto.

Para su implementación, se sugiere jornadas de 6 horas aproximadamente.

4- QUIÉN CAPACITARÁ: para el PEC propuesto, se considera necesario contar con todos los recursos disponibles de las distintas unidades académicas de Universidad Nacional de Tucumán y de la Facultad de Ciencias Económicas principalmente por ser la organización en donde se desenvolverá este PEC. Las mismas cuentan con un gran capital humano en lo que respecta a la docencia y experiencia en diversas disciplinas, por ello se propone acordar con distintas áreas,

departamentos e institutos que permitan articular estas estrategias de capacitación.

En el caso de la Facultad de Ciencias Económicas, se destaca el Instituto de Administración, dotado de un plantel docente muy competente, que habitualmente ofrecen sus cursos o programas de capacitación a la comunidad lo que significa que cuenta con gran experiencia en la materia, por ello es fundamental coordinar con su plantel docente la agenda anual de capacitación a fin de poder contar con sus servicios.

Para el caso que requiera desarrollar otros ejes temáticos previstos, se propone las siguientes unidades académicas o reparticiones, que cuentan con personal altamente capacitado:

- UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA UNT
- DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS
- DIRECCION DE TITULOS Y LEGALIZACIONES
- SECRETARIA DE POSGRADO
- CENTRO DE CAPACITACIÓN DE LA UNT
- FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS
- FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
- FACULTAD DE MEDICINA
- FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Sin Embargo, para poder implementar y coordinar con estas instituciones o reparticiones, las autoridades de la facultad deberán apelar a convenios de cooperación o a otros instrumentos legales o institucionales de manera tal de generar un compromiso con las mismas.

No obstante, para casos puntuales, también será necesario y enriquecedor, designar como capacitadores a determinados nodocentes de la facultad, que por su experiencia y conocimientos, pueden transmitir de manera positiva sus experiencias y buenas prácticas de trabajo, generando así también, un reconocimiento y valor a sus desempeños en la organización.

ETAPA N° 3: ORGANIZACIÓN:

En esta etapa, es necesario determinar la estructura organizativa, recursos e infraestructura necesaria para poder ejecutarse el PEC.

Se propone como estructura organizativa la siguiente:

- **Coordinador General de Capacitación:** deberá ser un miembro del gabinete de la Facultad, quien tendrá a cargo la coordinación y organización general del PEC, contando para ello con un equipo designado al efecto.
- **Coordinadores de Área:** serán los responsables de determinar las necesidades de capacitación de cada área (administrativa, servicios y técnicos) y sugerir los recursos humanos y técnicos necesarios para el desarrollo de la capacitación respectiva. Para esta tarea, es conveniente designar a un no docente, director o jefe, que se desempeñe en el área respectiva a sus objetivos
- **capacitadores:** deberá tratarse de personal calificado y con experiencia en tareas de capacitación de acuerdo a la temática respectiva. Podrá tratarse de personal docente, no docente o profesionales calificados
- **facilitadores:** consistirá en un grupo de apoyo, que permita el normal desarrollo de las actividades, sus tareas implican más precisamente, el aprestamiento de los equipos, materiales necesarios, y locaciones determinados al efecto de la capacitación. Los recursos necesarios para la

capacitación varían según la modalidad empleada en cada evento que se ofrece. Es importante hacer un inventario de todos los materiales que se requieren para desarrollar el programa. En la mayoría de los casos será necesario una lista de verificación (checklist), con todo lo necesario para una capacitación. Este equipo, normalmente podrá conformarse con personal no docente.

En cuanto a la infraestructura necesaria para llevar adelante el PEC, será fundamental contar con la existente en la Facultad de Ciencias Económicas, ya que la misma posee todos los elementos necesarios para tal fin.

Entre los recursos que se pueden mencionar como habitualmente requeridos, cabe mencionar:

- aulas con pizarrón o pizarras
- aulas virtuales multimediales de ser necesario
- proyectores
- computadoras
- micrófonos
- equipos de audio y video

RECURSOS FINANCIEROS: No es un tema menor, al momento de implementar un PEC, tener en cuenta los recursos financieros que serán necesarios para solventar tanto a los recursos humanos, como técnicos y materiales indispensables para estas actividades. Hay que tener en cuenta el momento actual que vive la UNT en general en cuanto su presupuesto exiguo, lo que se hace extensivo a la Facultad de Ciencias Económicas.

Como consecuencia de esto, se propone implementar un módico arancel que permita cubrir parte de las erogaciones que se produzcan en caso de no existir partida presupuestaria para este fin, y que si bien pueden generar al principio cierta resistencia en el personal, si el PEC es implementado con éxito, tal resistencia termina por disiparse.

De todas maneras, la institución es la que debe tramitar los fondos necesarios como parte de su política de gestión, pero es necesario concientizar a los recursos humanos de la organización y a la organización misma, que la capacitación es una verdadera inversión y no un gasto y que tarde o temprano redundará en beneficios para todos.

ETAPA N° 4: EJECUCIÓN

El éxito de un plan de capacitación depende, no sólo de la calidad de éste, sino también de la logística del mismo. Cada capacitación necesitará contar a tiempo con todos los materiales y recursos detallados en el plan; será necesario brindar un confort a los participantes de la capacitación, etc. Si se descuidan factores como estos se pone en peligro la consecución del objetivo del evento.

Para asegurar que se efectúen correctamente, el trabajo de los capacitadores debe estar en estrecha conexión con el coordinador de área. El desempeño de los capacitadores tiene un impacto directo en la calidad del evento, por lo tanto se requiere de una buena comunicación y coordinación efectiva.

Previo al desarrollo del evento de capacitación, el coordinador de área debe preparar una lista de actividades que identifique: a) Todas las actividades que necesitan realizarse; b) Todos los materiales que se requieren para cada actividad c) Los responsables de cada actividad d) La fecha límite para terminar cada

actividad y coordinar con el coordinador general, todos los aspectos necesarios para llevar a cabo de manera correcta las actividades.

Para ello, será necesario contar con un cronograma de actividades que detalle de manera específica los tiempos de las actividades de capacitación, personal afectado, materiales necesarios, y recursos disponibles para cada actividad. Este aspecto deberá estar estrechamente coordinado entre el coordinador general y el coordinador del área respectiva

Es fundamental también, que exista un amplio apoyo por parte de las autoridades de la facultad en todo lo necesario, ya que de este modo se ve como la organización le da valor a las actividades programadas para su personal, generando de esta manera un buen clima organizacional.

Por último, y para que todo se desarrolle de la mejor manera posible, es necesario que el personal no docente muestre buena predisposición, apertura y flexibilidad a los conocimientos que le serán impartidos, de lo contrario, por más que todos los aspectos organizativos estén perfectamente coordinados, si no existe esta buena predisposición, será imposible que se produzca una retroalimentación entre la organización y los recursos humanos.

ETAPA N° 5: EVALUACIÓN

La evaluación debe entenderse como un proceso continuo que comienza con satisfacer los objetivos de la capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez que los participantes regresen a sus trabajos.

Existen tres métodos que deben emplearse para evaluar la efectividad de los programas de capacitación, Estos son

1-EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN: Al final del evento de capacitación se deberá indagar, a través de una prueba anónima, el parecer de los participantes en relación a aspectos como: a) el programa de capacitación, b) la calidad y relevancia de los temas tratados, c) las habilidades del instructor, y d) Adecuación y efectividad de la metodología. Este examen servirá para retroalimentar a los instructores y coordinadores del plan de capacitación para ajustar y mejorar las capacitaciones en el futuro.

2-EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE: Al principio de la capacitación será necesario realizar un examen inicial superficial para determinar el nivel de conocimiento y habilidades de cada participante. De esta manera el capacitador sabrá donde debe hacer mayor énfasis en el desarrollo de la capacitación.

Posteriormente, durante la capacitación, el examen deberá consistir en un pequeño cuestionario que reúna los tópicos más importantes que se han tratado. Las preguntas deberán contestarse por escrito utilizando el sistema de múltiple choice, en el cual hay que escoger la respuesta correcta entre varias propuestas, rellenar un cuestionario de este tipo debería llevar unos pocos minutos. Luego el instructor indicará las respuestas correctas y las explicará. Los cuestionarios permanecerán en manos de los propios usuarios para su propia evaluación.

Al final de la capacitación, el instructor podrá aplicar una post-prueba. La diferencia en los resultados de los dos exámenes revelará cambios en el conocimiento, actitud y habilidades que ayudarán a evaluar la efectividad de la capacitación

EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN: El impacto deseado con la capacitación es optimizar el desempeño, la actitud o el

conocimiento del personal no docente en la organización. La medición del grado en que una capacitación ha contribuido a mejorar alguna habilidad, conocimiento, o actitud, resulta muchas veces bastante difícil debido a que existen muchos factores externos que también influyen en el resultado final, tales como edad de los participantes, calidad de la capacitación, motivaciones personales, etc.

Una manera de hacerlo sería realizando un adecuado seguimiento a las capacitaciones. Las actividades de seguimiento son muy importantes y debe verse como una parte integral del plan de capacitación.

Se entenderá como seguimiento de una capacitación al proceso posterior al evento de capacitación en el que se pretende asegurar que se apliquen correctamente los conocimientos adquiridos, es decir, si aplican bien los nuevos conocimientos y habilidades, descubrir deficiencias que aún persistan, tomar medidas para solucionarlos y determinar si fuera posible en forma directa el impacto que ha tenido la capacitación.

Antes de iniciar propiamente dicho el seguimiento, la persona encargada tiene que familiarizarse con:

- Los problemas que se pretendían resolver con la capacitación
- El contenido del programa de la capacitación (si es posible el seguimiento debería ser realizado por el instructor de la capacitación)
- Las habilidades nuevas que el personal capacitado debió aprender

Los pasos sugeridos para llevar a cabo la evaluación y seguimiento de la capacitación son:

A) Seleccionar una muestra de las personas a quienes hará el seguimiento. Si el grupo de participantes en la capacitación fue pequeño se podrá dar seguimiento a todos los participantes. En caso que no se pueda dar seguimiento a todos, habrá que tomar una muestra representativa de los participantes tanto en cantidad como en calidad

b) Verificar si entre el grupo seleccionado de participantes ha habido alguna mejora en los problemas que se pretendían resolver con la capacitación; la verificación se podrá llevar a cabo a través de:

- Observación directa de la realización del trabajo
- Entrevistas con jefes

En el seguimiento se debe tratar de: a) Determinar si el personal capacitado tiene el apoyo suficiente o adecuado y los recursos necesarios para aplicar sus nuevas habilidades y conocimientos. b) Proveer capacitación adicional en el trabajo para fortalecer las habilidades principales aprendidas. c) Ayudar al personal a superar cualquier resistencia de parte de otras personas que impida aplicar las nuevas habilidades.

EVALUACIÓN INTEGRAL ANUAL: concluido el año académico, se deberá realizar una evaluación integral anual entre los miembros responsables del PEC, con el objetivo de corregir, reforzar o modificar procesos, actividades y recursos humanos intervinientes en este plan estratégico.

La finalidad de esta evaluación final, es poder ofrecer cada año, un mejor plan de capacitación, que permita obtener mejores resultados, optimizando recursos, es decir, con la mayor eficiencia posible en beneficio de la organización y los empleados.

Para ello, como forma de medir la eficacia y eficiencia del PEC, se propone una serie de indicadores básicos con este propósito:¹⁸

OBJETIVO	INDICADOR	REFERENCIA
CALIDAD DE LA CAPACITACION	PNS: PROMEDIO DE NOTA EN ENCUESTA DE SATISFACCION EST: ESTANDAR	ESTÁNDAR: NOTA 8 EN ESCALA 1-10
EFICACIA EN CONVOCATORIA A CAPACITACION	NPC: Número de personas convocadas NPA: Número de personas efectivamente asistieron al curso.	85 % DE ASISTENCIA
EFICIENCIA EN LA METODOLOGIA DE LA CAPACITACION	PA: número de personas aprobadas. NPA: Número de personas efectivamente asistieron al curso.	85% DE APROBACION
EFICIENCIA EN LOS COSTOS DE CAPACITACION	CE: Costo estimado total de la actividad de capacitación CR: costo real de la actividad de capacitación.	Inferior a -5%, que corresponde a un exceso del 5% del costo presupuestado.

¹⁸<http://www.monografias.com/trabajos82/evaluar-gestion-capacitacion/evaluar-gestion-capacitacion2.shtml>. 17/10/16

A continuación, se presenta un proyecto tentativo de PEC 2024 para la Facultad de Ciencias Económicas en forma esquematizada:

CAPACITACION/ACTIVIDAD	OBJETIVOS	DURACION	MES
CURSO-TALLER: LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO ADMINISTRATIVO	Entender aspectos legales y procesales de la ley de proc. administrativo	16 HS 4hs x semana	FEBRERO
CURSO-TALLER: SEGURIDAD PERSONAL EN ÁREAS DE RIESGO MANTENIMIENTO Y SERVICIOS	incorporar técnicas generales de prevención riesgos	12 HS 4hs x semana	MARZO
SEMINARIO: SEGURIDAD INFORMÁTICA INSTITUCIONAL-BUENAS PRACTICAS- PREVENCIÓN DE RIESGOS ADMINISTRATIVO/SERVICIOS/TECNICOS	Incorporar pautas de seguridad informática, buenas prácticas y prevención de riegos	16 HS 4hs x semana	ABRIL
SEMINARIO: LIDERAZGO Y CONDUCCION DE EQUIPOS ADMINISTRATIVO/SERVICIOS/TECNICOS	incorporar técnicas de liderazgo y conducción de equipos	16 HS 4hs x semana	MAYO
CURSO-TALLER: LIQUIDACION DE SUELDOS EN LA UNT ADMINISTRATIVO	reforzar conocimientos e incorporar nuevas pautas de trabajo	16 HS 4hs x semana	JUNIO
CURSO TALLER: PREVENCIÓN DE RIESGOS ELECTRICOS MANTENIMIENTO YSERVICIOS	Técnicas y prácticas de prevención de riesgos	16 HS 4hs x semana	JULIO
SEMINARIO: NUEVAS APLICACIONES PARA SISTEMAS SIU TECNICOS	reforzar conocimientos e incorporar nuevas pautas de trabajo	16 HS 4hs x semana	AGOSTO
CURSO-TALLER: ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO ADMINISTRATIVO/SERVICIOS/TECNICOS	aprender técnicas de atención a clientes de la organización	16 HS 4hs x semana	SEPTIEMBRE
CONFERENCIA: COMO CAPACITARME DESDE CASA ADMINISTRATIVO/SERVICIOS/TECNICOS	dar a conocer nueva canales virtuales de capacitación	3 HS	OCTUBRE
JORNADA DE CONVIVENCIA ADMINISTRATIVO/SERVICIOS/TECNICOS	aplicar dinámicas de trabajo en equipo y comunicación	6 HS	NOVIEMBRE
JORNADA DE CONVIVENCIA ADMINISTRATIVO/SERVICIOS/TECNICOS	Cierre y evaluación institucional del PEC 2024: generar ámbito para sugerencias.	6HS	DICIEMBRE

CONCLUSIONES

Como se ha enfatizado a lo largo de este trabajo, el proceso de capacitación y desarrollo de competencias en una organización, implica una serie de desafíos que no son fáciles de sortear dado lo complejo que resultan las organizaciones públicas por su composición y recursos disponibles.

Sin embargo, se ha destacado que es necesario y vital para la organización, contar con un plan estratégico de capacitación, capaz de ser aplicable y sustentable en el tiempo, porque que es la mejor alternativa institucional que permite potenciar de manera objetiva y eficiente el capital humano de la organización.

No obstante, es necesario puntualizar, que todo plan estratégico de capacitación y desarrollo, para que sea exitoso, debe ir acompañado de una política institucional que permita la autorrealización de sus miembros, apuntalándolos durante toda sus carrera administrativa, brindando oportunidades de crecimiento y valorando de manera objetiva la experiencia y conocimiento de cada uno.

A la universidad pública les esperan grandes desafíos, las amenazas y oportunidades son dinámicas, algunas veces poco previsibles, lo que torna más complejo todavía estar adaptado para dichos cambios.

Por todo ello, es necesario estar debidamente preparado ante las distintas circunstancias académicas, económicas, institucionales y tecnológicas; lo que implica que tanto la organización, como sus miembros, deberán aunar esfuerzos con el objetivo de lograr una organización inteligente, pujante, flexible, adaptada a los cambios y preparada para cualquier desafío que se le presente en el futuro.

Sin lugar a dudas, haber tenido el privilegio y la oportunidad de cursar y completar un programa de posgrado, como en este caso, de la Especialización en Dirección de RR.HH, fue una experiencia totalmente enriquecedora desde el punto de vista personal y laboral. Como personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, significó no solo incorporar nuevos saberes gracias a la calidad académica y profesional del plantel docente de dicha carrera, que fortalecieron claramente mi gestión y competencias laborales, sino también nutrirme de otros enfoques profesionales, otras miradas, al poder compartir dicho cursado, con compañeros provenientes de distintas y variadas profesiones.

El intercambio permanente de ideas, puntos de vista, realidades y enfoques entre docentes y alumnos, representó todo un desafío de entender y aprender del otro en su faz humana y también profesional, con la satisfacción de que hoy, dichas experiencias, me permiten enfrentar con más solvencia y aptitud, la gestión diaria en mis funciones laborales.

Soy parte, orgullosamente, de la Universidad Nacional de Tucumán, sin lugar a dudas el faro cultural del norte argentino, y por lo tanto, tenemos el deber de estar a la altura de las circunstancias desde cualquier cargo o función que nos toque ocupar.

Guillermo José Noguera

D.N.I: 25.843.480

E-mail: gnoguera@face.unt.edu.ar

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- “la educación en la empresa”-Ernesto Gore-cap-vi al xi
- “el próximo management” Ernesto Gore-cap-iii al vii
- Idalberto Chiavenato: gestión del talento humano-3° edición
- Administration. Richard I. Daft. Editor, Thomson, 2004-cap. 7-pag 214-215
- administración: de lo simple a lo complejo / Víctor Francisco Martínez: pluma digital, 2020-edición: 2. ed-pag. 103
- Koontz, h y Weihrich, h. (2001). administración una perspectiva global. pag. 167-170-11ª ed. México: mc graw hill.
- Garrido, s. (2006). dirección estratégica. pag. 229- 2a ed. España: mc graw hill.
- dossier parte i: aprendizaje en la organización (especialización en dirección de recursos humanos-UNT-prof. Graciela ines Garone)
- dossier parte ii: aprendizaje en la organización (Especialización en Dirección de Recursos Humanos-UNT-prof. Graciela Inés Garone)
- guía para elaboración de planes de capacitación-IPAP-subsecretaria para modernización del estado
- <http://www.tecoloco.com.hn/blog/capacitacion-para-el-sector-informatica.aspx>. 18/10/16
- <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>. 18/10/16
- ¹<http://www.monografias.com/trabajos82/evaluar-gestion-capacitacion/evaluar-gestion-capacitacion2.shtml>. 17/10/16

Guillermo José Noguera

D.N.I: 25.843.480

E-MAIL: gnoguera@face.unt.edu.ar