

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera Licenciatura en Comercialización

Tesina

Título: “La relevancia de la capacitación del capital humano en las PYMES del rubro maderero”

Alumna: Sofía Russo
Domicilio: San Juan 2306
Teléfono: 0341 - 156192888
Tutor de contenidos: María Laura Raggio
Tutores metodológicos: Mg. Lic. Ana María Trottoni – Prof. Ps. Laura Berizzo

Diciembre de 2013

Índice

Introducción.....	4
Capítulo I: Características de la Industria maderera en la República Argentina	
1.1 Características de la Industria maderera.....	8
1.2 Inversiones y competitividad.....	10
1.3 Participación del sector en el mercado.....	14
1.4 Ventajas comparativas.....	16
1.5 Importancia de la capacitación en la Industria maderera.....	17
1.5.1 Ruido.....	18
1.5.2 Emisión de polvo.....	18
1.5.3 Emisiones gaseosas.....	18
1.5.4 Residuos sólidos.....	18
Capítulo II: La capacitación del capital humano como generador de productividad	
2.1 La capacitación en un contexto cambiante.....	20
2.2 Beneficios de la capacitación.....	22
2.3 Ineficiencias en el capital humano maderero.....	25
2.4 Actividades para mejorar las competencias del capital humano.....	27
2.5 Campos de aplicación de la capacitación.....	29
2.6 Pasos para elaborar un programa de capacitación.....	30
2.7 Cuatro pasos orientados a evaluar el ciclo de la capacitación.....	33
Capítulo III: Capacitación en las empresas madereras de la ciudad de Rosario	
3.1 Empresa maderera Pinomar Maderas.....	35
3.2 Empresa maderera Madetec SA.....	38
3.3 Empresa maderera Maderas Selectas SA.....	41
3.4 Empresa maderera Miceli Maderas SRL.....	43

Conclusión.....	46
Aportes.....	49
Bibliografía.....	53
Anexos.....	55

Introducción.

La realidad de hoy en día en la Industria maderera en la ciudad de Rosario no es la misma que hace 50 años atrás. En aquellos tiempos, unas pocas empresas dominaban el escenario y la oferta. No ofrecían ningún tipo de servicio adicional al consumidor, no practicaban políticas de fidelización a los clientes ni invertían en una comunicación permanente con los mismos. Mucho menos podemos pensar que las empresas se preocupaban por un concepto que hoy día reviste una importancia central para cualquier tipo de organización: la capacitación del capital humano.

Frente a la aparición acelerada de nuevos competidores y a las exigencias cada vez mayores de los consumidores, las empresas vieron la necesidad imperiosa de implementar dicho concepto y de lograr una capacitación integral en cada uno de sus colaboradores. Sin embargo, aquellas organizaciones que se resistieron al cambio, aquellas que siguieron utilizando métodos tradicionales de funcionamiento y de relación con los clientes, en muchos casos vieron disminuir su productividad. De esta situación se desprende el tema objeto de nuestra investigación: la relevancia de la capacitación del personal en las PYMES del rubro maderero.

Hoy día las PYMES en nuestro país, constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social ya que contribuyen con el 40% de la inversión y el PBI nacional y generan el 70% de los empleos¹.

¹ Giorgi Débora. Ministra de Industria de la Nación. “El ministerio de Industria dispone de \$100 millones en créditos al 9% para Pymes”. Camara Argentina de Sociedades y fondos de garantías. Febrero 2013.

A pesar de esto, las PYMES del sector maderero no lograron su pleno desarrollo en cuanto a competitividad y productividad y creemos que esto se debe a la falta de inversión en capacitación y desarrollo de su capital humano. Es por esto que nos resultó de gran interés profundizar acerca de los impactos que produce el desarrollo de programas de capacitación en las PYMES.

En pleno siglo XXI existen pequeñas y medianas empresas (PYMES) del rubro maderero en las que no se le da importancia a la capacitación, en favor de una mejor y más productiva administración y es que no tienen en cuenta que el personal de una organización es su capital humano más valioso permitiéndoles diferenciarse frente a sus competidores y obteniendo mayor productividad.

Muchos gerentes de PYMES consideran que los recursos que se dirigen a la capacitación de sus empleados son un gasto y no una inversión, escudándose en el argumento de que una vez capacitados los empleados emigran a otras empresas. Esta débil razón puede ser enfrentada con el problema que representa tener a esos mismos empleados sin capacitación trabajando en su empresa.

Hoy se requiere de personas más capacitadas para enfrentar los cambios que demandan las organizaciones, cambios con un enfoque de desarrollo integral considerando que los modelos tradicionales y actuales de la administración, se encuentran en una etapa crítica, al no resolver los problemas y satisfacer las necesidades que demanda la sociedad, entendiéndola a ésta también como una organización.

A través de nuestra investigación demostramos que el crecimiento de las PYMES está sujeto, en gran medida, a la eficiencia de su organización y a la calidad de sus empleados y que la capacitación del personal es uno de los desafíos más importantes que enfrentan, pues existe la necesidad constante de que se adapten al cambio, generando potencialmente mayor productividad.

Indagamos acerca de las características generales de la Industria maderera y de los beneficios que implica una eficiente capacitación del personal en las PYMES.

El análisis de información secundaria del sector y de las estrategias adoptadas por diferentes empresas situadas en la ciudad de Rosario, nos permitió validar la hipótesis planteada: “La capacitación del personal en las PYMES del rubro maderero es un factor determinante para lograr la diferenciación frente a los competidores y obtener mayor productividad.”

Como objetivo general nos propusimos demostrar que la capacitación del personal en las PYMES del rubro maderero es de vital importancia para alcanzar la diferenciación y aumentar la competitividad. Para lograrlo, investigamos las características y el desarrollo del sector maderero en la ciudad de Rosario junto a las características del sector en cuanto a la competitividad, participación en el mercado y crecimiento del mismo.

Desarrollamos el concepto de capacitación definiendo beneficios, ventajas y desventajas para el sector y evaluamos los aspectos fundamentales que permiten medir la rentabilidad de la capacitación así como también los aspectos que llevan a su fracaso.

En cuanto a la metodología de investigación, utilizamos el método descriptivo ya que nos propusimos conocer grupos homogéneos de empresas y su comportamiento, mediante la utilización de criterios sistemáticos.

Asimismo, aplicamos entrevistas en profundidad a empresarios y empleados del sector maderero de la ciudad de Rosario.

Profundizamos el análisis de la situación y desempeño de diferentes empresas del rubro desde un enfoque cualitativo, con el fin de poder compararlas y de esta manera validar la hipótesis.

Entrevistamos a destacados referentes del sector maderero en la ciudad de Rosario, por lo que el muestreo es no probabilístico. Sin embargo, somos conscientes que los datos aportados por estas personas son confiables y representativos del mercado. Las variables desarrolladas son: el grado de conocimiento del concepto de capacitación y de su importancia; los programas de capacitación adoptados; las políticas de comunicación de la empresa y la percepción de la necesidad de cambio ante el ingreso de nuevos competidores y los cambios producidos en el entorno.

Finalmente, evaluamos los resultados obtenidos a fin de que ellos sean de utilidad para realizar aportes significativos a la problemática planteada.

Capítulo I:

Características de la Industria maderera en la República Argentina

En el primer capítulo analizaremos la Industria maderera de la República Argentina en numerosos aspectos tales como sus características generales, ventajas comparativas, participación en el mercado y los impactos ambientales que genera en el mismo. Analizaremos el nivel de inversión en el sector y su grado de competitividad.

1.1 Características de la Industria maderera

Según el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca², la República Argentina cuenta actualmente con aproximadamente 33.2 millones de hectáreas de Bosques Nativos y 1.2 millones de hectáreas de Bosques Cultivados, representados principalmente por especies exóticas de rápido crecimiento.

En las regiones mesopotámica, pampeana y la Patagonia andina predomina esta superficie de Bosques Implantados que han sido el resultado de una política nacional de incentivos a la forestación que se implementó durante más de 30 años. Hoy en día está en vigencia la ley 25.080 que establece incentivos para el desarrollo del sector forestal como la entrega de subsidios, garantiza estabilidad fiscal y permite la deducción anticipada del IVA. Citamos el artículo nº 3 de la Ley 25.080: *“Las actividades comprendidas en el régimen instituido por la presente ley son: la implantación de bosques, su*

²Disponible en www.argentinatradenet.gov.ar. Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. Informe sectorial. “Industria de la madera en la República Argentina”. Buenos Aires. 2010

*mantenimiento, el manejo, el riego, la protección y la cosecha de los mismos, incluyendo las actividades de investigación y desarrollo, así como las de industrialización de la madera, cuando el conjunto de todas ellas formen parte de un emprendimiento forestal o foresto industrial integrado.*³

El gran crecimiento que se dio en el sector de la construcción en estos últimos años, un sector demandante de productos madereros, como así también la recuperación del resto de la economía, aumentaron los niveles de consumo y por ende la producción de productos forestales para abastecerlo.

Otro factor que determina una mejora en las expectativas futuras es el aumento de la rentabilidad de aquellas industrias vinculadas con la exportación y/o la sustitución de importaciones.

Actualmente la oferta de madera supera la capacidad de transformarla debido a la gran cantidad de superficie forestada con la que cuenta nuestro país.

La posibilidad de alcanzar una mayor participación sectorial en la economía argentina, está directamente relacionada a la llegada de nuevas inversiones o ampliaciones de las existentes.

A partir de la Ley N° 25080 de inversiones en bosques cultivados, el sector forestal ha consolidando su crecimiento desde la fase primaria de producción, pasando por la industrialización hasta llegar al notable incremento del comercio exterior.

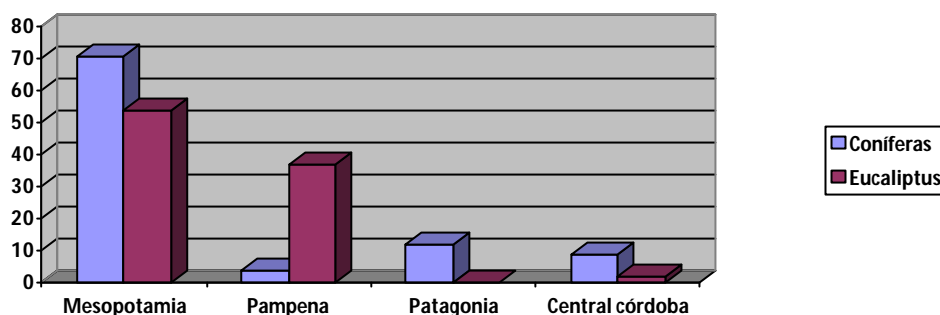
La República Argentina está diversificando progresivamente su oferta exportable de productos forestales. El sector ofrece diversas oportunidades tanto de inversión como de comercio, marcando una tendencia progresiva de consolidación a nivel internacional.

³ Artículo n° 3 de la Ley 25.080 disponible en www.maa.gba.gov.ar

Prácticamente el 63% de las forestaciones del país corresponde a especies como el Pino elliotis y Pino taeda. Un 37% de los bosques cultivados corresponden a los eucaliptus, siendo el Eucalyptus grandis y el Eucalyptus saligna los más plantados.⁴

Gráfico N° 1:

Distribución de las plantaciones por región.



Fuente: Agro Europe (London) LTD

En la región mesopotámica se encuentra la mayor parte de plantaciones tanto de coníferas como de eucaliptus. En la región pampeana prevalece la plantación de eucaliptus al igual que en el NOA. Las plantaciones de coníferas son las que prevalecen en Córdoba central y en la Patagonia como en Cuyo y Alto Valle las plantaciones de coníferas y eucaliptus representan niveles similares.

1.2 Inversiones y competitividad.

Las inversiones nacionales y extranjeras que recibió el sector en la última década permitieron aumentar tanto la producción para el mercado interno como las exportaciones de bienes con mayor valor agregado como son los muebles.

⁴Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Dirección de Producción Forestal. "Informe sectorial". Buenos Aires. 2010.

Para un desarrollo competitivo y multiplicador de empleo de la industria maderera es fundamental la existencia de bosques bien administrados y la permanente inversión en el sector y sus manufacturas. Además resulta imprescindible invertir en sistemas de información, en tecnología y en capacitación del capital humano en cada una de las empresas. Hoy tanto la eficiencia en el capital humano como la calidad en los productos a comercializar son dos cualidades indispensables. La organización que carece de cualquiera de estas dos características está destinada a ir cediendo terreno en el mercado, con el alto riesgo que esto implica.

La amplia diversidad de climas, suelos aptos y especies, el marco jurídico propicio para las inversiones forestales, los bajos costos de producción y las altas tasas de crecimiento de ciertas especies forestales, similares o superiores a la de países con un fuerte sector forestal tales como Chile y Nueva Zelanda, ofrecen ventajas comparativas especiales para la implantación de bosques cultivados en el país.

En la medida que el entorno de los negocios mejore y se produzcan las inversiones necesarias, el país cuenta con recursos y capacidad para convertirse en un referente forestal a nivel mundial.

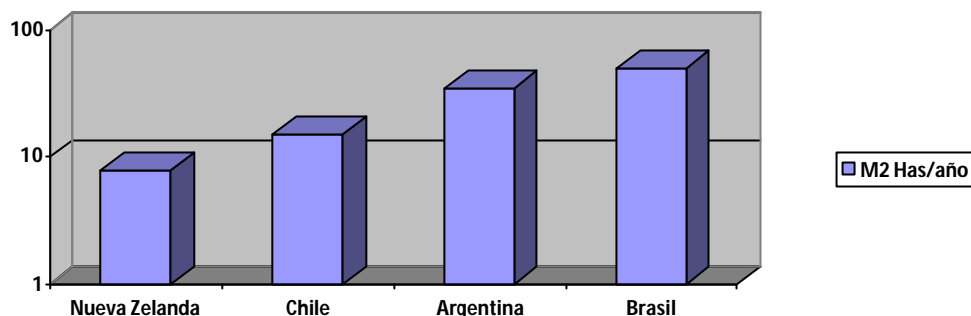
El atractivo del sector se basa en 4 pilares fundamentales.

El primero es el potencial forestal único dado por su alta tasa de crecimiento, grandes extensiones de tierra vírgenes aptas para la forestación a bajos precios y una gran variedad de suelos, clima u especies. *El Dr. Iván Tomaselli y el Vicepresidente de la Asociación Forestal Argentina (AFOA), José Urtubey, coincidieron en el gran potencial que tiene el sector forestal en la Argentina: “La Argentina tiene un enorme potencial por 4 motivos muy puntuales: los recursos naturales del país, sobre todo en el Norte, el bajo costo de producción, el fuerte crecimiento del mercado interno y la disponibilidad de agua, un tema que adquirirá todavía mayor importancia en un futuro cercano.”*⁵

⁵ Disponible en notiagro.blogspot.com

Grafico N° 2:

Tasas de crecimiento forestal más altas del mundo.



Fuente: Simp son Timber Co. Aracruz. Cellulose, Joako Poyey Investreents.

Brasil es el país con la mayor tasa de crecimiento forestal seguido de la República Argentina y Chile en lo que refiere a implantaciones de coníferas y eucalyptus.

El segundo son los incentivos para la explotación forestal. La ley que regula la actividad forestal garantiza una gran estabilidad fiscal y cambiaria, un apoyo económico no reintegrable a los bosques implantados y un tratamiento impositivo muy favorable para las inversiones en el sector forestal.

El tercero es un marco legal sólido para las inversiones forestales que garantiza la estabilidad que requieren las mismas. La Ley 25080 otorga una serie de beneficios a todas las regiones implantadas de la República Argentina. Estos beneficios favorecen a los pequeños productores mediante el reembolso de parte de sus costos de implantación. Además, los productores que tenían que esperar al menos 20 años para vender la madera y recuperar el IVA, ahora tardan entre 12 y 18 meses. Algunos de los beneficios de la ley 25080 son:

- Regiones de 1 a 300 he de superficie implantada obtendrán hasta un 80% de reintegro sobre los costos de implantación con un plazo de 12 a 18 meses a partir de la certificación.

- Regiones de 301 a 500 ha de superficie implantada obtendrán hasta un 20 % de reintegro sobre los costos de implantación con un plazo de 12 a 18 meses a partir de la certificación.

El cuarto son las inversiones extranjeras sin restricciones. Éstas tienen los mismos derechos y las mismas obligaciones que las locales.

La ley de Inversiones Extranjeras promulgada en 1993 bajo la ley N° 23.697, establece el marco legal para la inversión extranjera.⁶

- Los inversores extranjeros gozan de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que otorgan la Constitución Argentina y las leyes vigentes a los inversores locales.
- Las compañías extranjeras pueden invertir sin necesidad de aprobación previa o requisitos de registración.
- Las compañías extranjeras tienen el mismo acceso a los programas de incentivos que los inversores locales.
- Las compañías extranjeras tienen acceso ilimitado a todos los sectores de la economía.
- Las compañías extranjeras pueden adoptar cualquiera de los tipos societarios contemplados por las leyes argentinas.
- Las compañías extranjeras tienen el mismo acceso al crédito que las locales.
- Libre transferencia de capital y ganancias

Las compañías extranjeras pueden transferir libremente su capital y sus ganancias en cualquier momento, sin tener que pagar cargas o impuestos sobre dichas transferencias. Tampoco existen restricciones de acceso al mercado cambiario.

Además la Argentina firmó Tratados Bilaterales de Inversión con varios países, con el fin de proteger las inversiones y evitar la doble imposición y es miembro de la Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA),

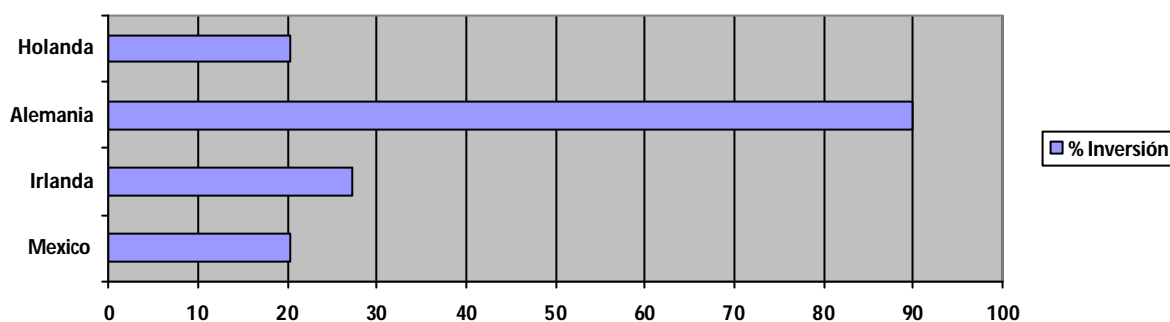
⁶ Ley n° 23.697. Marco legal para la inversión extranjera disponible en www.infoleg.mecon.gov.ar

Organización de Inversiones Privadas en Ultramar (OPIC) y del Centro Internacional de Arreglo de Diferendos sobre Inversiones (CIADI).

Los factores mencionados fundamentan el crecimiento de la inversión en la industria maderera que se elevó en la última década a alrededor de u\$s 3.000 millones.

Gráfico N°3:

Origen de las inversiones extranjeras.



Fuente: CEP, Base de Inversiones.

Chile es el país con mayor inversión extranjera representando el 44% del total de las inversiones, seguido por EEUU con un 31% y Canadá con un 15% sobre el total de inversiones. Brasil, Gran Bretaña y Holanda representan solo un 2% del total y Alemania e Irlanda un 1% siendo México el país que no realiza inversiones actualmente.

1.3 Participación del sector en el mercado.

La concentración regional se observa tanto en las extracciones de rollizos como en la industrialización de la madera. La industria de la primera transformación como es la madera aserrada y tableros, y de la segunda

transformación como las remanufacturadas se asientan generalmente en las cercanías de los recursos forestales, ubicados principalmente en la Mesopotamia y la provincia de Buenos Aires, debido a los costos de transporte.

Por otra parte los eslabones más avanzados en la cadena de valor como son los muebles, se instalan cerca de los centros de consumo como Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba quienes cuentan con mayores ingresos per cápita y mayor disponibilidad de mano de obra.

Misiones es la provincia que alcanzó el mayor grado de madurez. Aquí la actividad forestal constituye uno de los ejes de la economía contando con una planta de pulpa de escala internacional, una fábrica de papel competitiva, una planta de tableros de fibra (MDF) moderna, dos aserraderos de escala, decenas de aserraderos medianos y competitivos y cientos de aserraderos pequeños. Las remanufacturas de madera de pino como machimbres, molduras y tableros alistonados tuvieron un importante desarrollo.

La Provincia de Entre Ríos cuenta con gran cantidad de pequeños aserraderos que procesan madera de pino y eucaliptos principalmente para el sector de la construcción. Los residuos y madera de menor dimensión son destinados a la industria del tablero y a la industria celulósica instalada en Buenos Aires y Santa Fe.

En el Delta del Río de la Plata, la fábrica de papel de diarios más importante de la zona y un conjunto de aserraderos son los principales consumidores de la madera de salicáceas producida.

El incremento de las exportaciones atendidas por empresas que habían iniciado su reconversión en la década del 90, permitió, luego de la crisis y devaluación, el resurgimiento de un significativo número de pequeños aserraderos, que atienden el mercado interno, pero que presentan una gran necesidad de transformación.

El Gobierno Nacional debería considerar el resurgimiento de este grupo de pequeños aserraderos y emprender políticas que los beneficien para mantener la mano de obra que estos ocupan y potenciarlos como empresas competitivas, viables y rentables en este mercado tan fluctuante.⁷

1.4 Ventajas comparativas

La principal fortaleza competitiva de la industria maderera es la rapidez en el crecimiento de las plantaciones. La existencia de material genético superior desarrollado por el INTA ha permitido que los eucaliptos argentinos presenten rendimientos superiores a los de países competidores. Además, los turnos de corte son menores al resto del mundo.

Una ventaja comparativa del sector es el bajo costo de las tierras, inferior a las de Chile, que, junto con la velocidad de crecimiento explicada, posibilita tasas de retorno superiores y períodos de repago más cortos que en los principales países del mundo.

La razón de los bajos costos de los suelos es que éstos no pueden ser utilizados para actividades agropecuarias y la forestación se realiza en zonas con baja densidad poblacional, factor que permite su uso intensivo.

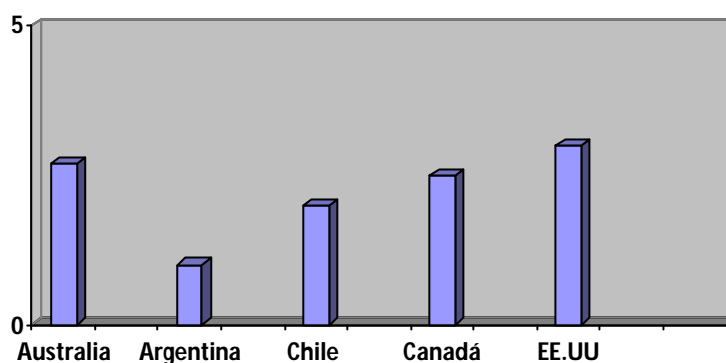
En la Argentina, el 95% de la producción de madera proviene de bosques implantados. El crecimiento del sector foresto-industrial argentino constituye uno de los fenómenos más auspiciosos de la actividad productiva del país.⁸

⁷ Disponible en www.argentinatradenet.gov.ar. Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. Informe sectorial. "Industria de la madera en la República Argentina". Buenos Aires. 2010

⁸ Disponible en www.argentinatradenet.gov.ar. Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. Informe sectorial. "Industria de la madera en la República Argentina". Buenos Aires. 2010

Gráfico N° 4:

Precio de las tierras cultivables en los países mas competitivos.



Base: Argentina = 1. Fuente: Agro Europe (London) LTD.

Como puede observarse en el gráfico n° 4, Argentina posee los costos más bajos en tierras cultivables, seguido por Chile, Canadá y Australia.

1.5 Importancia de la capacitación en la Industria maderera.

En las pymes madereras, prevalece como actividad diaria el mecanizado de la madera el cual comienza con el cepillado, fresado, lijado, pintado o impregnado de la madera aserrada logrando una óptima terminación para su colocación en cualquier tipo de construcción.

Este procesamiento mecánico de la madera conlleva la producción de ruidos, emisión de polvo y se generan residuos sólidos. Seguidamente un tratamiento superficial con lacas y fungicidas desprenden sustancias gaseosas.

Esta serie de situaciones que se presentan en una organización, requiere de una importante capacitación a nivel operativo en cuanto a higiene y seguridad ya que el capital humano que desarrolle su actividad en esta área se verá afectado por estos factores si no se los capacita correctamente respecto al

uso de elementos de seguridad y forma de operar frente a un posible problema. A continuación analizaremos cada uno de ellos.

1.5.1 Ruido

Dado a que los dispositivos mecánicos de transporte, corte, fresado, cepillado y aspiración de polvo producen ruidos, las empresas madereras cuentan con una infraestructura casi hermética. El capital humano de la empresa es el único afectado por el ruido, por lo que resulta obligatorio el uso de protectores auditivos.

1.5.2 Emisiones de polvo

La producción de polvo fino se hace presente en los procesos de lijado. Mediante la inhalación de polvo de madera, en especial el polvo de madera dura, se pueden absorber sustancias perjudiciales para la salud y ocasionar graves enfermedades. Es por esto que el capital humano de la empresa debe utilizar barbijos mientras se realicen este tipo de trabajo y hasta el final de la jornada laboral ya que el polvo puede permanecer en el ambiente por un largo tiempo.

1.5.3 Emisiones gaseosas

El aprovechamiento de los residuos de aserrín y virutas como combustible para la alimentación de las calderas genera emisiones de óxidos de azufre y óxidos de nitrógeno a la atmósfera, contribuyendo de esta forma al efecto invernadero.

1.5.4 Residuos Sólidos

La industria del aserrío se caracteriza por su diversidad. Una situación que resulta muy común a cualquier unidad de producción lo constituye la generación de un volumen de astillas, desechos de madera, cortezas y aserrín.

Generalmente, estos residuos son empleados como materia prima para otras industrias (madera aglomerada, calderas, etc.) y en algunos casos se aprovechan para la generación de calor y eventualmente de energía eléctrica.

Además, las actividades de mantención de una maderera generan una serie de residuos sólidos tales como envases de solventes, aceites, grasas y elementos de limpieza de la maquinaria. Estos residuos se consideran sólidos, ya que su manejo implica almacenarlos en contenedores seguros y sellados, ya que constituyen elementos peligrosos inflamables.

Ante esta situación, es imprescindible que el capital humano se encuentre capacitado en cuanto a la higiene y limpieza de área de trabajo. Esto ayudara a trabajar en mejores condiciones y por sobre todo se evita la Contaminación ambiental, un tema de gran relevancia en la actualidad.

Capítulo II

La capacitación del capital humano como generador de productividad.

En el presente capítulo analizaremos el concepto central de capacitación junto con sus ventajas y beneficios. También analizaremos y expondremos la situación actual del capital humano en un contexto sumamente cambiante y las actividades que las pymes emprenden para mejorar las competencias.

2.1 La capacitación en un contexto cambiante.

Actualmente vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento de una organización se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. La administración de capital humano se transforma en un eje fundamental dentro de una organización ya que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo del mismo.

Las estructuras jerárquicas, las tecnologías de producción en masa y los sistemas culturales estáticos han pasado a un segundo plano. En un entorno en permanente cambio, las competencias más valoradas son la capacidad y velocidad de adaptación a diversas culturas, la originalidad e innovación constante para adaptar productos y servicios a culturas heterogéneas y la flexibilidad corporativa para actualizar permanentemente procedimientos y políticas de las empresas. Los desafíos de la competitividad no están ya en la infraestructura o en los sistemas de producción a escala, sino en la calidad de las personas para adaptarse e innovar en un mundo en constante cambio.

La reformulación de la cultura del aprendizaje de las compañías tanto a nivel operativo como en el plano estratégico será fundamental. Habrá una ruptura con la tradición educativa y se deberá detectar qué tipo de estilo educacional puede asimilarse mejor. En este sentido el aporte de Ernesto Gore en su obra *“La Educación en la empresa”* nos parece esclarecedor: *“Las organizaciones mejor preparadas para enfrentar el futuro no son las que creen en sí mismas por lo que son sino por sus posibilidades de dejar de serlo. No se sienten fuertes por las estructuras que tienen sino porque saben que podrían cambiarlas cuando sea necesario”*.⁹

La base más sólida de una empresa debe ser su vocación de aprendizaje y capacidad de adaptación continua. De este modo, deberán buscar una nueva manera de pensar la capacitación no ya como un conjunto de cursos y charlas informativas sino más bien como una identidad cultural inherente a toda organización competitiva. Priorizar la capacidad de resolución creativa de problemas por sobre la aplicación de procedimientos estandarizados será clave. Las pymes del rubro maderero deberán aprender a aprender continuamente.

Dados los cambios continuos en la actividad de las pymes madereras, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. El capital humano debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber y sobre la forma de llevar a cabo las tareas. Hoy su importancia estratégica está en aumento, ya que la competitividad se da a través del capital humano. Éste es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento del capital humano es valioso, organizado y difícil de imitar, una organización puede alcanzar importantes ventajas competitivas.

⁹ Gore Ernesto. 2004. *“La educación en la empresa”*. Buenos Aires. Ediciones Granica SA.

La adaptación a los cambios sociales, las variaciones en productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado requieren de capital humano capacitado. Una organización con capital humano capacitado lograra disminuir la tasa de rotación de personal y entrenara sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente. Las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse.

2.2 Beneficios de la capacitación.

La capacitación es toda actividad realizada en una organización donde se busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas. Consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieran para lograr un desempeño óptimo.

La capacitación ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el capital humano de la organización teniendo importantes efectos sociales. Los conocimientos, aptitudes y destrezas adquiridos por el capital humano no solo lo perfeccionan en su puesto de trabajo sino también para su vida y eso la transforma en un importante factor de motivación siendo la capacitación una inversión tanto para la empresa como para sus colaboradores.

Una de las formas de proteger esta inversión que se realiza al seleccionar, incorporar y capacitar al capital humano de una organización es teniendo conocimiento general del potencial del mismo. Esto nos ayudará a determinar si el personal se encuentra en el puesto adecuado, si es necesario un cambio, si está desarrollando todas sus aptitudes, si llegó a su techo laboral o puede alcanzar posiciones más elevadas y así mejorar el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en capital humano es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

Beneficios de la capacitación a las organizaciones:

- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles. Según nos decía el gerente de Pinomar: *“A partir de los programas de capacitación, el capital humano de nuestra empresa ha mejorado notablemente sus destrezas en todos los niveles.”*
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas. Según nos decía el gerente de Maderas Selectas: *“A través de nuestros programas de capacitación hemos comprobado que el grado de satisfacción del capital humano que recibe una permanente capacitación es muy alto.”*
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza. Según nos decía el gerente de Pinomar: *“El capital humano de nuestra empresa se ha vuelto más auténtico, con mayor confianza en sí mismo, y eso se debe al gran caudal de conocimientos, aptitudes y destrezas que adquieren a través de las capacitaciones.”*
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. Según nos informó el gerente de Pinomar: *“Gracias a nuestra permanente capacitación, la toma de decisiones en todas nuestras aéreas se ha vuelto mucho más dinámica. Así mismo ocurre a la hora de solucionar un problema.”*
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo. Según nos informó el gerente de Madetec SA: *“Nuestra empresa ha logrado un aumento*

significativo de la productividad gracias a nuestra permanente capacitación del capital humano que ha logrado a través de su gran desempeño que Madetec SA haya sido y sigue siendo la elección de instituciones y empresas de prestigio como son el casino City Center de Rosario, la obra del puente Rosario-Victoria, entre otros.”

- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

Beneficios para las personas que impactan favorablemente en la organización.

- Ayuda a las personas en la toma de decisiones y solución de problemas
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Facilita el proceso de liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto. Según nos informo un operario de Madetec SA: *“Desde que recibo capacitación, mis tareas son mas agiles y me siento seguro de lo que hago. Ahora disfruto de mis tareas y de mi puesto de trabajo.”*
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos. Según nos informó un operario de Maderas Selectas: *“Las capacitaciones que recibo me ayudan a sentirme más seguro no solo en mi puesto de trabajo sino en mi vida personal. Sé que tengo mucho para dar y puedo seguir creciendo laboralmente y personalmente.”*

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas.

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos. Según nos informó el gerente de Pinomar Maderas: *“Desde que implementamos los programas de capacitación, la comunicación entre el capital humano de las diferentes áreas de la empresa ha crecido notablemente. El capital*

humano comunica permanentemente las capacitaciones adquiridas y se comparte este tipo de información entre los diferentes sectores.”

- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje. Según nos informó el gerente de Madetec SA: *“La capacitación de nuestro capital humano ha logrado un nivel de motivación muy alto en ellos. Como consecuencia, la atmosfera que se generó en nuestra empresa es optima para el aprendizaje continuo que queremos mantener.”*
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella. Según nos decía el gerente de Maderas Selectas SA: *La capacitación del capital humano en nuestra empresa ha desarrollado personas con un gran nivel de motivación. Eso hizo que Maderas Selectas se convierta en un lugar con un excelente clima laboral.”*

2.3 Ineficiencias en el capital humano maderero.

Área operativa.

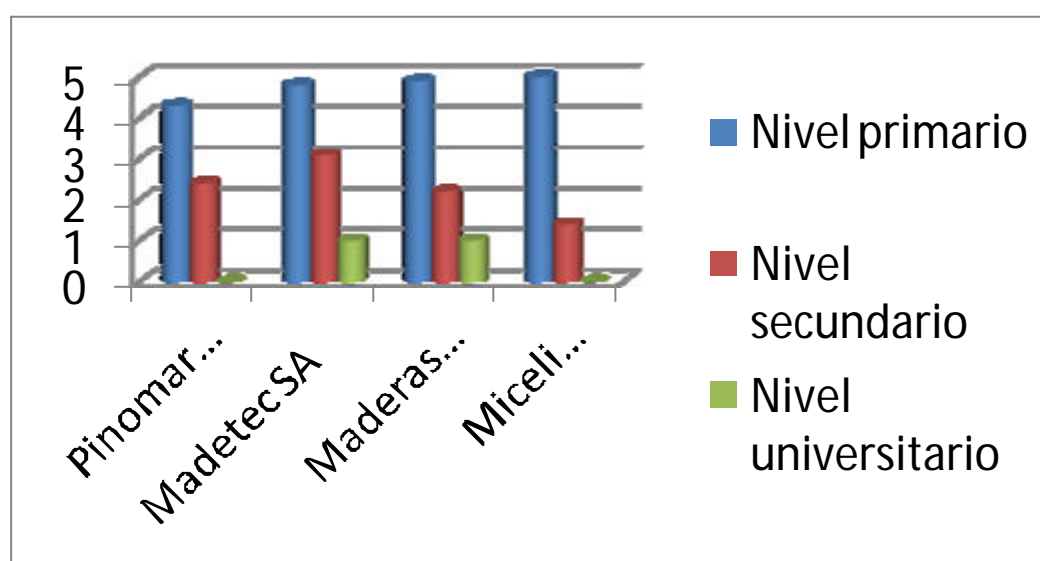
Por lo general, en las pymes de la Industria maderera se observa que el capital humano en el área operativa no demuestra un comportamiento adecuado para desempeñarse eficientemente. Demuestran escasas competencias básicas como bajo dominio de lectura, aplicaciones de matemática, comunicación oral y escrita. Por otro lado, no muestran ser competentes para trabajar en equipo, administrar información y trabajar en forma segura. Según nos informó el gerente de Maderas Selectas: *“Antes de implementar la capacitación del capital humano en nuestra empresa, sufríamos grandes deficiencias en el área operativa. El capital humano operativo representó siempre un alto nivel de analfabetismo. Los trabajos en equipo eran*

imposibles de realizar debido a la mala conducta de los operarios en sus puestos de trabajo.”

En términos específicos: demuestran escaso manejo en operación segura y eficiente de máquinas y equipos. Más aún, en la gran mayoría de los casos el capital humano carece de actitudes de responsabilidad y respeto. Esta situación se explica en parte porque los trabajadores que ingresan a empresas madereras para ocupar puestos operativos, en su mayoría sólo tienen educación básica y en algunos casos media incompleta. Según nos informo el gerente de Pinomar Maderas: *“Cuando no invertíamos en capacitar a nuestro capital humano, el área operativa era muy conflictiva. Los operarios contaban con bajos niveles de educación y el buen trato y la buena comunicación por parte de ellos era difícil de lograr. En cuanto al manejo de maquinas y equipos, se presentaban permanentemente deficiencias en sus usos debido al analfabetismo y por su puesto a la falta de capacitación.”*

En general, el capital humano de Pymes madereras realiza un conjunto reducido de actividades o funciones productivas simples, predominando las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, en algunos casos de mucho esfuerzo físico y esta situación genera poca motivación.

Gráfico N° 5:



Área gerencial.

Los gerentes Pymes de la Industria maderera están muy apegados a la tradición, a los viejos métodos de administrar y dirigir los negocios, pero el mundo globalizado, altamente competitivo y exigente, requiere una alta dosis de capacidad para adaptarse. Es muy común escuchar en los gerentes de estas empresas negadas a la capacitación del capital humano, la frase: *“Siempre lo he hecho así y funciona”*. Es fundamental que adquieran flexibilidad en esta nueva era de constante cambio.

Una de las fallas generalizadas que se da en la gerencia de Pymes es que padecen los problemas de selección de personal al vincular empleados por recomendaciones sin hacer una apropiada selección por competencias y al no disponer de principios y valores claros y precisos, se presentan los problemas de rotación. Por tratarse, en su mayoría, de empresas familiares no tienen una política adecuada de méritos. Según nos informó el gerente de Miceli Maderas SRL: *“El capital humano de nuestra empresa es gente de confianza: amigos, parientes y vecinos que conocemos hace años y sabemos no nos van a defraudar. Las actividades que ellos realizan son de rutina, siempre se han hecho de la misma manera y funcionan perfectamente. Gastar en capacitación, por el momento no creemos que sea necesario.”*

2.4 Actividades para mejorar las competencias del capital humano.

Área operativa.

Para mejorar las competencias del capital humano en el área operativa, los gerentes de pymes deberían emprender algunas de las siguientes actividades:

- **Formación educativa:** Consta en desarrollar planes de nivelación de estudios conducentes a completar la enseñanza básica y en algunos

casos enseñanza media. Ésta actividad se realiza con el objetivo de motivar e incentivar la permanencia del capital humano en los puestos de trabajo, mejorar su productividad y desarrollo personal.

- **Capacitación:** Consta en capacitar al capital humano en planta, en temas específicos de operación de equipos, seguridad industrial y trabajo en equipo.

Área gerencial.

Los gerentes de Pymes madereras para mejorar sus competencias competitivas, deberían focalizarse en las siguientes pautas:

- **Buen juicio:** Los gerentes de Pymes deben poseer la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla.
- **Flexibilidad:** Hoy en día se requiere para lograr mayor dinamismo y competitividad, empresas flexibles. Las estructuras paquidérmicas en donde la autoridad, los recursos, el control, los resultados y la estructura se consideran como los aspectos de mayor importancia a la hora de dirigir una organización, deben ser reemplazadas por estructuras más flexibles y abiertas al cambio. El gerente debe ser un líder que genere cambios y ajustes oportunamente y visualice nuevas oportunidades de negocio.
- **Selección de capital humano:** Un correcto proceso de selección no sólo le permitirá a los gerentes de Pymes dar con el capital humano que mejor se ajuste al puesto de trabajo en cuestión, sino que, además, al darles información sobre las posibilidades futuras del postulante, también les permitirá desarrollar planes de carreras y planificar cursos de capacitación y desarrollo específicos para cada capital humano. Como consecuencia, obtendrán una mirada a largo plazo y más

estratégica del rumbo del capital humano y por ende del rumbo de la compañía.¹⁰

2.5 Campos de aplicación de la capacitación.

Es necesario que las Pymes del rubro maderero realicen un análisis previo para evaluar cuál de los departamentos de la organización requiere mejorar o resolver un problema. Existen muchos campos de aplicación de la capacitación, los más destacados son:

- **Inducción:** El gerente de la organización brinda al nuevo integrante información de la empresa como la misión, visión, valores, historia, estructura organizacional, y disciplina interna así como también características del puesto y tareas a desempeñar. El objetivo de la inducción, es ayudar al capital humano de nuevo ingreso a adaptarse a la empresa.
- **Entrenamiento:** En el mismo puesto de trabajo se capacita al capital humano del área operativa cuando hay cambios que afectan tareas o funciones, o cuando requiere elevar el nivel de conocimientos.
- **Formación básica:** Se aplica a profesionales jóvenes que posiblemente serán los futuros oficiales de una organización de importante envergadura recibiendo instrucción completa sobre la empresa.
- **Desarrollo de Jefes:** Es la capacitación más difícil de lograr ya que se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. Aquí, es primordial el compromiso, el trabajo en común y la reflexión común de la gerencia general en cuanto a los problemas de la gerencia. Se difunden temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones.

La secuencia y el contenido de las actividades en cualquiera de los casos son rigurosamente planificadas.¹¹

¹⁰ Disponible en www.grandespymes.com “Los siete retos del gerente Pyme” Autor: Juan Carlos Valda.

¹¹ Disponible en: www.prevencionlaboralrimac.com

2.6 Pasos para elaborar un programa de capacitación.

Primer paso: detección de necesidades

Para elaborar un programa de capacitación el primer paso es detectar las necesidades de la empresa. Estas surgen de la diferencia que existe entre lo que se debería hacer en un puesto de trabajo y lo que realmente se hace.

La detección de necesidades es una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta el capital humano y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto. La detección de estas necesidades puede hacerse a nivel de una persona, de un puesto de trabajo, de un grupo o de toda la empresa. Es muy importante establecer las necesidades de capacitación en términos de productividad y de una manera clara, objetiva y medible.

Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación se encuentra las siguientes:

- **Encuesta:** Consiste en recabar información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.
- **Entrevista:** Consiste en recabar información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Las entrevistas pueden ser abiertas, cuando las preguntas son muy generales y el entrevistado contesta libremente. Además, se clasifican en dirigidas, cuando las preguntas exigen respuestas concretas o ensemi-estructuradas, cuando se combinan ambos tipos de preguntas.
- **Observación:** Consiste en observar la conducta del capital humano en el puesto de trabajo y así poder comparar la conducta observada con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que indican la necesidad de capacitar.
- **Consultores externos:** Consiste en la contratación de personas externas a la empresa especializadas en detectar necesidades de capacitación.

Segundo paso: clasificación y jerarquización de necesidades.

El segundo paso es clasificar y jerarquizar las necesidades que se detectaron en el paso anterior con el fin de decidir cuáles son las más importantes requiriendo atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.

La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente:

- Las necesidades que tiene una persona.
- Las necesidades que tiene un grupo.
- Las necesidades que tiene un nivel.
- Las necesidades de un puesto.
- Las necesidades que requieren atención inmediata.
- Las necesidades que requieren solución a futuro.
- Las necesidades que exigen instrucción sobre la marcha.
- Las necesidades que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las necesidades que la empresa puede resolver por sí misma.
- Las necesidades que requieren contratar a capacitadores externos.

Al clasificar las necesidades de capacitación, obtenemos indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas las podemos jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.

Tercer paso: definición de objetivos.

El tercer paso consiste en establecer los objetivos a cumplir con el programa de capacitación. Es el momento de plantear los comportamientos y características que se quieren obtener de capital humano después de implantado el programa. Es preciso que éstos objetivos se formulen de manera clara, precisa y medible para luego poder evaluar los resultados.

Existen diferentes clases de objetivos, como se muestra en la siguiente lista.

- **Objetivos de productividad:** Buscan lograr mejoras medibles en calidad, cantidad, tiempo y costo de operación.
- **Objetivos de desempeño:** Buscan mejorar el desempeño individual de los participantes.
- **Objetivos de habilidades o destrezas:** Buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas de los participantes.
- **Objetivos de conocimientos:** Buscan incrementar la familiaridad, los conocimientos o la comprensión de los participantes con respecto a un tema.
- **Objetivos del dominio afectivo:** Buscan modificar actitudes, valores o emociones de los participantes.
- **Cuarto paso: elaboración del programa.**

El cuarto paso consiste en elaborar el programa de capacitación. En este momento se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), dónde (lugar), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).

Es imprescindible que exista congruencia entre las necesidades de capacitación, el contenido del programa y los objetivos planteados.

Quinto paso: ejecución.

En el paso anterior se diseñó y elaboró el programa de capacitación. El quinto paso consiste en llevarlo a la práctica.

En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos:

- Realizar una secuencia lógica y didáctica de los contenidos.
- Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán.
- Sensibilizar a los participantes con respecto al contenido y a los objetivos del programa.
- Motivar e involucrar a los participantes.
- Establecer una buena comunicación con los participantes.
- Mantener un cierto control del grupo.

- Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

Sexto paso: evaluación de resultados.

El sexto paso consiste en evaluar los resultados del programa. La evaluación debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación. La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

1. La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
2. El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado.
3. La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
4. Los resultados específicos posteriores al curso.¹²

2.7 Cuatro pasos orientados a evaluar el ciclo de la capacitación.

Los cuatro pasos para evaluar son los siguientes:

1. **Diagnóstico:** Es el proceso que ayuda a evaluar las necesidades de formación y entrenamiento a través de herramientas que permiten medir de forma objetiva las competencias actuales del capital humano, frente a las competencias esperadas por la organización, de esta manera se pueden definir acciones ajustadas a las necesidades de cada persona y establecer los niveles de profundidad requeridos para cada seminario o taller definido. Es la mejor manera de personalizar y enfocar la capacitación.
2. **Intervención:** Una vez definido el diagnóstico se establece el programa de talleres y seminarios que permitan entrenar las competencias

¹² Nacional Financiera, SNC. “La capacitación en las Pymes”. Mexico. 2013

identificadas como claves en cada persona. Permite seleccionar adecuadamente a los proveedores de cada uno de los eventos de capacitación y al mismo tiempo exigir de ellos resultados evaluables.

3. **Comprobación:** Consiste en una serie de reuniones posteriores a las acciones de capacitación que permiten fortalecer cada una de las competencias y hacer monitoreo en la curva de aprendizaje de las competencias trabajadas. Normalmente debe esperarse entre 2 y 3 meses para permitir que los contenidos adquiridos en los talleres y seminarios sean incorporados en el día a día y de esta manera poder establecer cuáles contenidos o eventos fueron de mayor o menor impacto.
4. **Evaluación:** Permite conocer el avance real del proceso en cada participante y establecer mediante las mismas herramientas iniciales los resultados obtenidos.

Esto nos lleva a reconocer el nivel de impacto obtenido en el proceso de entrenamiento, formación y desarrollo de competencias.

Este modelo permite gerenciar de modo objetivo y práctico los procesos de capacitación en la organización y al mismo tiempo es la puerta de entrada para formalizar y fortalecer la medición del impacto de la capacitación, definir las curvas de aprendizaje y obtener información cuantificable sobre la manera como se va cerrando la brecha entre las competencias esperadas por la organización y las que posee cada una de las personas según el cargo que desempeñan.¹³

¹³ Disponible en: www.gestiopolis.com “Cuatro pasos orientados a cerrar un ciclo de capacitación.”

Capítulo III

Capacitación en las empresas madereras de la ciudad de Rosario.

En el capítulo III, realizamos un análisis de tres empresas madereras reconocidas de la ciudad de Rosario – Rusma SRL (Pinomar maderas), Madetec SA y Maderas Selectas SA – que lograron incorporar de manera permanente la capacitación del capital humano en sus pequeñas y medianas empresas con éxito, y por lo tanto lograron desarrollarse, crecer y aumentar notablemente su productividad afianzándose firmemente en el mercado. Demostramos mediante sus prácticas que la capacitación ha sido de fundamental relevancia para lograr dichos niveles de desempeño, mediante la realización de una comparación de estas empresas con el caso de la maderera Miceli Maderas SRL, ya que ésta empresa tradicionalista que se ha negado a incorporar el cambio, la innovación y la capacitación a su capital humano, ha quedado rezagada ante sus competidores.

3.1 Empresa maderera Pinomar Maderas.

Pinomar Maderas es una sociedad de relaciones limitadas que nace en el año 1985 en la zona sur de Rosario, como un emprendimiento dedicado a abastecer el rubro de la construcción, en lo que se refiere a maderas para encofrados y compensados fenólicos.

A fines de los años ´80 comenzó a notar un movimiento en el mercado con un notable crecimiento en la realización de techos de madera para viviendas. Este fenómeno se vio acompañado por el surgimiento de barrios

cerrados y la inmigración de personas de la ciudad hacia la zona norte. Fue entonces que decidieron sumar la comercialización de maderas ya direccionada específicamente a la fabricación de techos.

En el año 2003, inauguró una sucursal en Fisherton con la intención de estar más cerca del mercado ubicado allí, el de Funes, Roldan y pueblos aledaños.

En estos últimos años y con el fin de brindar un servicio más integral, incorporó la venta de aberturas, aislaciones, preservadores, tejas, herramientas manuales, zinguería y accesorios.

Hoy, una larga experiencia y una amplia gama de productos, le permite satisfacer las mayores exigencias del mercado.

Pinomar es una compañía en una búsqueda constante de crecimiento, destinada plenamente a la satisfacción del cliente, fomentando las bases de una relación sólida, seria y trascendente. Desde que abrieron sus puertas por primera vez, se concentraron en 4 pautas que consideraron fundamentales según el gerente de la empresa maderera Gustavo Budassi:

- Capacitación del personal
- Calidad y precio de sus productos
- Continua innovación
- Vocación de servicio

En primer lugar, cabe destacar la importancia que le otorga el dueño de la Pyme a la capacitación permanente de su capital humano y a la profesionalización de los mismos, para poder ofrecer un servicio diferenciado y de calidad superior a sus clientes.¹⁴ A partir de ello, Pinomar ha desarrollado una imagen de prestigio y calidad imborrable en la mente de los consumidores, lo que hace que incluso en épocas de crisis la empresa no deje de tener su

¹⁴ Según nos comentó el dueño de la empresa: *“Permanentemente realizamos capacitaciones al capital humano de la empresa para poder lograr una diferenciación respecto a la competencia. Hoy contamos con destacados servicios al cliente gracias a la capacitación.”*

cartera de clientes que operan permanentemente con ellos. Además de ofrecer productos de gran calidad, se ofrece un asesoramiento técnico y arquitectónico llevado a cabo por profesionales en cada una de sus áreas, lo que respalda cualquier decisión de compra. Además cuenta con un departamento dentro de la empresa dedicado a la decoración y diseño de interiores, lo que representa un servicio diferenciado para quienes deseen contratarlo, reforzando así su imagen de empresa maderera dedicada a la calidad de servicio al cliente.

Uno de sus objetivos principales consiste en brindar un trato personalizado, con un profundo conocimiento de la construcción en general y un compromiso de servir con profesionalismo, ética y eficiencia a cada uno de los clientes para que encuentren lo deseado a través de una permanente capacitación en capital humano.

El valorado trabajo de mantener a todo su capital humano desde la gerencia hasta los sectores operativos y de administración capacitado, ha permitido a la misma ser la primera elección que viene a la mente de muchos clientes que desean realizar cualquier tipo de obra en maderas. Como consecuencia, Pinomar maneja hoy día el volumen más amplio de ventas de maderas y accesorios para la construcción.

En cuanto a los diferentes campos de aplicación de la capacitación que realiza la empresa para lograr la productividad y el posicionamiento del que goza hoy día, podemos mencionar las siguientes:

- Inducción: El gerente de Pinomar maderas realiza un profundo seguimiento del nuevo ingresante brindándole información de la empresa como la misión, visión, objetivos, antecedentes y estructura organizacional. Una vez recibida esta información por la persona que va a recibir la capacitación, el gerente hace hincapié en una descripción general del puesto, su objetivo, y los resultados que se esperan de él.¹⁵

¹⁵ Según nos informó el gerente de la empresa: “Cada vez que ingresa capital humano a la empresa, el seguimiento es muy riguroso. Se lo capacita tanto en conceptos generales de la organización como de su puesto de trabajo”.

- Entrenamiento: El entrenamiento que se da en los puestos de trabajos a los operativos para aumentar el nivel de conocimiento es muy eficaz. Se capacita en cuanto al funcionamiento de nuevas maquinarias, al orden y correcto almacenamiento de mercadería y a la logística de entrega.¹⁶
- Desarrollo de jefes: En esta instancia, Pinomar maderas pone en práctica la “Rotación de puestos” que consiste en “saber de todo un poco”. Aquí se traslada a un gerente de departamento en departamento, para que gane experiencia en todas las operaciones de la empresa, y pueda descubrir sus preferencias en cuanto a determinado cargo se refiere, así como sus fortalezas y debilidades. Es de suma importancia este punto ya que el gerente va a vivenciar cada una de las actividades y responsabilidades que supone cada puesto de trabajo.¹⁷

Queda entonces demostrado que la empresa cubre todas los campos de capacitación que mencionamos en el capítulo II, necesarias para lograr una mayor productividad y para generar una ventaja competitiva sostenible frente a la creciente aparición de competidores en el rubro.

3.2 Empresa maderera “Madetec SA”.

Madetec Sociedad Anónima, es una unidad de negocios de un grupo empresario familiar de 40 años de trayectoria, dedicado a producir bienes y servicios para el movimiento, transporte y almacenaje de materiales y mercaderías en la ciudad de Rosario.

Su principal objetivo es ofrece soluciones integrales a medida de los sistemas que dan apoyo al flujo logístico de las empresas, incluyendo pallets de madera (descartables y retornables), maderas en kit para pallets,

¹⁶ Según nos informó el gerente de la empresa: “Hay un seguimiento continuo del capital humano en su puesto de trabajo. Es fundamental para nosotros el correcto funcionamiento de las maquinarias, el orden de la mercadería y la logística de entrega.”

¹⁷ Según nos comentó el gerente de la empresa: “En Pinomar, los gerentes tenemos conocimiento de cada puesto de trabajo. Todos sabemos hacer el trabajo del otro y sabemos como desenvolvernos en cualquier puesto gracias a la rotación de puestos.”

tratamiento térmico de embalajes y maderas para la exportación y embalajes y cajones para exportación, contando con todo el equipamiento necesario para brindar una respuesta inmediata a los requerimientos de sus clientes.

Permanentemente buscan generar con sus clientes una relación de entendimiento y de franca actividad comercial, brindándoles toda su experiencia, capacidad técnica y atención particular en todos los productos y servicios que ofrece. Éstos se realizan a medida, ajustándose exactamente a las necesidades de sus clientes.¹⁸

Con el objetivo de brindar un servicio integral de calidad, Medetec SA impulsa, como en el caso anterior, la capacitación y profesionalización de todos sus empleados, para asegurarse así generar una ventaja competitiva que le permita hacer frente a sus principales rivales, ofreciendo un servicio diferenciado, personalizado y profesional. Gracias a ello, Madetec SA ha sido la elección de instituciones y empresas de prestigio que buscaron sus servicios de asesoramiento en materiales para la construcción de sus obras como el puente Rosario - Victoria, el reconocido resto bar Jhonny B Good, el casino City Center, entre otros. Esto demuestra que lograr un posicionamiento a través de la capacitación del capital humano y la profesionalización del servicio resulta vital para las empresas en el sector maderero en la actualidad.

El crecimiento y desarrollo de la empresa se demuestra en la incorporación de servicios tales como asesoramiento técnico y en la comercialización de sus productos para la construcción en reconocidos countries privados de la ciudad de Rosario.

Dichas actividades no podrían realizarse con éxito si la empresa no hubiera logrado un cierto nivel de productividad y reconocimiento por parte de los consumidores en distintas áreas de la ciudad.

¹⁸ Según nos informó el gerente de la empresa: “*Nuestro principal objetivo, con la capacitación de nuestro capital humano, es brindarle a nuestros clientes todas las soluciones posibles. Es por eso que todos nuestros productos y servicios se ajustan a sus necesidades.*”

A partir del asesoramiento que requirió el dueño de la empresa por parte de un consultor experto en capacitación, los campos de aplicación de capacitación que finalmente realizó la empresa son los siguientes:

- Inducción: El gerente de Madetec SA le exhibe al nuevo capital humano un audiovisual donde se ve reflejado los antecedentes de la empresa, la misión, visión, objetivos generales y organigrama de la organización así como también características del puesto a cubrir y objetivos a alcanzar.¹⁹
- Entrenamiento: En esta instancia, Madetec SA realiza el entrenamiento de capital humano operativo mediante el estudio de una situación específica real o simulada. El capital humano en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas, contando con sugerencias propias y de otros desarrollando así habilidades en la toma de decisiones semejando circunstancias diarias o de rutina.²⁰
- Desarrollo de jefes: En el desarrollo de gerentes, Madetec SA utiliza el método de “Paneles de gerentes en entrenamiento” donde se busca proporcionar capacitación e información a gerentes acerca de los procedimientos generales de una compañía y motivarlos a que propongan soluciones ante problemas o situaciones difíciles que se estén presentando. El objetivo es dar experiencia a estos gerentes para mejorar situaciones de incertidumbre a nivel organizacional.²¹

En el caso de esta empresa maderera, el cambio dentro de la organización se logró por iniciativa del dueño, quien solicitó el asesoramiento de un consultor experto en capacitación para comprender qué actividades era necesario desarrollar con el objetivo de aumentar la productividad de la empresa en el mercado y ser más competitivos. Esto demuestra que el cambio

¹⁹ Según nos comentó el gerente de la empresa: *“Al ingresar nuevo capital humano a la empresa, se lo provee de material audiovisual que refleja todo lo que tiene que saber de Madetec SA así como también características generales de su futuro puesto de trabajo.”*

²⁰ Según nos informó el gerente de la empresa: *“El entrenamiento en el puesto de trabajo se realiza a través del estudio de una situación en particular. El capital humano aprende como desenvolverse y se fortalece en la toma de decisiones.”*

²¹ Según nos informó el gerente de la empresa: *“A los gerentes de la empresa se les brinda permanentemente información acerca de procedimientos generales de la compañía con el fin de motivarnos y proponer soluciones a los posibles problemas organizacionales.”*

para lograr el crecimiento se origina siempre en un cambio de paradigma organizacional.

3.3 Empresa maderera “Maderas Selectas SA”.

En una época marcada por una industrialización incipiente, un pionero, Don Leopoldo Henn, inicia en la provincia de Misiones, en el año 1948, la producción de maderas terciadas. Desde aquel momento y a lo largo del tiempo, la familia Henn continúa con la actividad productiva a través de sucesivas generaciones y distintas plantas fabriles.

En el año 1993 se funda Maderas Selectas S.A., inicialmente como distribuidora de maderas en la ciudad de Rosario y posteriormente a través de la radicación de la planta fabril en el Parque Industrial de Puerto Rico, Misiones.

En la actualidad, Maderas Selectas SA es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de productos madereros orientados al abastecimiento de la construcción y la industria del mueble entre sus rubros más importantes. Se especializa en la elaboración de láminas y terciados de especies nativas e implantadas.

Su planta fabril ubicada en el parque industrial de Puerto Rico (Provincia de Misiones) ocupa una superficie de 30.000 m², de los cuales 7000 m² están destinados a galpones que alojan moderna maquinaria para la producción de láminas, chapas y compensados. En la fábrica trabajan un grupo de experimentados técnicos forestales y más de 60 operarios especializados.

La distribución se realiza en la ciudad de Rosario, desde oficinas y galpones ubicados en un terreno de 3.500m², con muy fácil acceso desde la Av. de Circunvalación y Av. Ovidio Lagos. En este sector, la empresa cuenta con un área de cortes a medida que utiliza un programa optimizador computarizado, donde los techos se preparan a medida de acuerdo a los planos indicados por su capital humano altamente capacitado y especializado.

Más de 15 personas componen el staff de atención, asesoramiento, preparación y despacho de los pedidos; todas ellas reciben constante capacitación en cada una de sus áreas a través de amplios programas de capacitación.

La misión de la empresa es abastecer a un mercado cada día más demandante de productos forestales de calidad desde la reforestación, pasando por la producción y distribución. Para ello buscan fortalecer día a día la capacitación del capital humano para lograr un excelente asesoramiento y trato personalizado con sus clientes y aumenta de ésta forma su productividad.

En cuanto a los campos de aplicación de capacitación por Maderas Selectas SA para conseguir mayor productividad encontramos:

- Inducción: El gerentes reproduce conferencias, videos, películas y audiovisuales que muestran los valores de la empresa, misión, visión, estructura organización y objetivos generales de la misma. Esta práctica permite economía de tiempo y recursos.²²
- Entrenamiento: En Maderas Selectas SA, el entrenamiento se da a partir de la rotación de puestos a fin de proporcionar al capital humano experiencia en varios puestos. Se alienta la rotación del capital humano de una a otra función. Cada movimiento de puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Esta técnica ayuda a la organización en el periodo de vacaciones, ausencias y renunciaciones.²³
- Desarrollo de jefes: La empresa utiliza el método de asesoría y reemplazo donde el capital humano que va a ocupar un cargo gerencial trabaja y se capacita junto con el gerente al que va a reemplazar y este es el responsable del asesoramiento y enseñanza del capital humano

²² Según nos informó el gerente de la empresa: *“Nosotros le proveemos al nuevo ingresante material audiovisual que refleja misión, visión, objetivos de la organización y todo lo que tiene que saber de Maderas Selectas.”*

²³ Según nos informo el gerente de la empresa: *“El entrenamiento diario del capital humano se lleva a cabo a través de la rotación de puestos, así cada uno tiene conocimientos de cada puesto de trabajo y pueden reemplazarse en épocas de vacaciones o licencias por enfermedad.”*

que va a ocupar su cargo. Es muy importante que la relación entre estos dos individuos sea buena para que el aprendizaje también lo sea.²⁴

Como podemos apreciar, Maderas Selectas SA cubre prácticamente todo el campo de acciones destinadas a aumentar la productividad a partir de una continua capacitación del capital humano, lo que se traduce claramente en el éxito en el nivel de ventas.

3.4 Empresa maderera “Miceli Maderas SRL”.

Analizamos y exponemos este caso para demostrar que una empresa maderera que no logre implementar una capacitación continua y permanente en su capital humano, puede quedar lentamente rezagada ante sus competidores, perder participación de mercado y por sobre todo, perder productividad.

La firma se inicia hacia 1921, cuando Ciro Miceli, joven inmigrante proveniente de Italia, instala una pequeña carbonería llamada “La Favorita”.

Hacia 1937, su joven hijo, decide la ampliación de la gama de productos incorporando diversos productos forestales, tales como postes, leña y varillas. Materiales utilizados principalmente en el campo.

Más tarde, hacia 1958, respondiendo a los nuevos requerimientos del mercado y a las nuevas formas de producción, se incorpora la venta de maderas para la carpintería y la construcción. Principalmente rollos aserrados provenientes de Paraguay y Argentina, los que ingresaban por barcazas o ferrocarril.

En el año 1985 la firma se consolida como Miceli Maderas SRL.

²⁴ Según nos informó el gerente de la empresa: “En Maderas Selectas, el desarrollo de jefes se da a partir del asesoramiento del gerente a ser reemplazado.”

Actualmente, Miceli Maderas no realiza actividades de asesoramiento técnico ni arquitectónico a sus clientes, por lo que se encuentra en desventaja competitiva frente a los líderes del mercado.

La organización se maneja con un estilo de dirección tradicionalista, donde las rutinas y procesos se encuentran fuertemente arraigados, ya que su “forma de hacer las cosas” ha dado buenos resultados en el pasado y se considera que un cambio sería innecesario. Por lo tanto, no se produjeron transformaciones en su manera de operar para adaptarse a los cambios producidos en el entorno.

Esta organización se encuentra fuertemente influida por los supuestos y rutinas que se desprenden de su cultura empresarial, el director general aplica su experiencia acumulada a lo largo de los años para mantener en funcionamiento a la empresa.²⁵ “La forma en que se hacen las cosas aquí”, como nos revelo el director general de la empresa, tiene un peso de gran relevancia en su manera de operar, por lo que realizar cambios en caso de ser necesarios puede llegar a resultar una tarea muy difícil.

Sin embargo, si la empresa desea sobrevivir e incluso crecer en un mercado cada vez más competitivo, deberá necesariamente adaptarse al mismo y posicionarse en él.

Consideramos que la capacitación de su capital humano es un imperativo hoy día. Miceli Maderas SRL no cuenta con capital humano capacitado, por lo que no le es posible realizar un análisis estratégico que le permita definir una posición defendible en el mercado.

El gerente general sólo se preocupa por el funcionamiento eficiente de la organización, por el cumplimiento de los objetivos y por el manejo eficiente de sus recursos, no dándole la importancia que se merece a la capacitación y la

²⁵ Según nos informó el gerente de la empresa: “El director general lleva 30 años de trayectoria en el rubro. Él fundó esta empresa y la mantuvo durante 30 años. Cada decisión y manera de realizar las tareas se llevan a cabo según sus convicciones. La capacitación no tiene lugar aquí.”

motivación de su capital humano, la satisfacción y consecuente fidelización de los clientes y al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por tanto, el cambio de cultura dentro de la empresa y el cambio de perspectivas del director general, deberían ser el primer paso para luego poder incorporar todos los cambios necesarios. Con una cultura innovadora y flexible ante el entorno turbulento en el que se encuentra la empresa, se pueden incorporar las modificaciones necesarias a nivel estructural, de capital humano, de políticas, de procedimientos y de acciones para así convertirse en una empresa maderera más competitiva y que pueda arrebatarle mercado a las grandes empresas que dominan el mercado.

Conclusión.

Retomando la hipótesis planteada al inicio de nuestro trabajo, estamos ya en condiciones de afirmar que *"La capacitación del capital humano en las pymes de rubro maderero es un factor determinante para lograr la diferenciación frente a los competidores y obtener mayor productividad"*.

A lo largo de todo el análisis realizado, hemos incurrido en argumentos teóricos que dejaron demostrada la importancia que tiene la capacitación de una empresa maderera en el mercado hoy en día, lo cual reflejamos luego con indicadores, a través del análisis de empresas del rubro en la ciudad de Rosario. Por otro lado, hicimos hincapié en la relevancia de llevar adelante un cambio cultural dentro de las empresas pymes para que éstas puedan incorporar el cambio interno que les permita adaptarse a los cambios producidos en el entorno y a las nuevas fuerzas competitivas.

Mediante una investigación e indagación profunda en las empresas madereras más representativas del sector en dicha ciudad, pudimos comprobar de manera empírica que los conceptos teóricos expuestos a lo largo del capítulo I y II se aplican de manera fehaciente a la realidad del mercado actual. Aquellas organizaciones que modificaron su manera de "pensar" y de "hacer las cosas" y se abrieron al cambio y al desarrollo de nuevas estrategias competitivas capacitando a su capital humano, son las que disfrutan hoy día del liderazgo en el mercado.

Para ello, realizaron cambios dentro de la empresa implementando programas de capacitación del capital humano en todos los niveles de la organización. Todo esto permitió que actualmente dichas madereras sean la primera opción de la mayor parte de los rosarinos a la hora realizar una obra. Por lo tanto, comprobamos que la capacitación del capital humano de dichas empresas les *permitió obtener una mayor productividad y diferenciación frente a los competidores* y permanecer en el mercado como los líderes indiscutidos.

Como contrapartida, presentamos el caso de Miceli Maderas SRL, una empresa maderera que se arraigó fuertemente a su cultura y su manera de hacer las cosas y no aceptó la incorporación de nuevas técnicas de mercado como es la capacitación para poder hacer frente a la cantidad creciente de competidores y poder diferenciarse brindando profesionalismo poro parte de su capital humano y así un servicio diferenciado a sus clientes. Como consecuencia, en los últimos años ha perdido participación de mercado frente a sus competidores y enfrenta hoy una dificultad muy grande para poder concretar ventas. Quedó “rezagada” en el mercado actual, cada vez más agresivo y competitivo, al no considerar la importancia que tiene la capacitación del capital humano dentro de las estrategias competitivas de la empresa.

Por todo lo mencionado anteriormente, y luego de haber investigado el tema de manera empírica, validamos totalmente la hipótesis que nos planteamos al iniciar nuestro trabajo. Creemos firmemente que implementar la capacitación permanente del capital humano en las empresas, posee una importancia fundamental para lograr una mayor productividad y diferenciación frente a los competidores en un mercado de constante cambio. Arribamos a la conclusión de que quien no tome en consideración al concepto de “capacitación” dentro de su planeamiento estratégico quedará poco a poco fuera del mercado, dando lugar al liderazgo de aquellas empresas madereras que, además de aplicar dicho concepto, tengan en cuenta la importancia de profesionalizar su actividad y brindar

un servicio diferenciado a sus clientes, logrando así un lugar defendible tanto en el mercado como en la memoria de los consumidores.

Aportes.

Plan de capacitación.

Actividad principal.

Maquinado y comercialización de maderas y productos complementarios para las construcción y techos de viviendas.

Justificación.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El capital humano es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

La capacitación es una herramienta fundamental para una organización ya que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo, permitiendo que el capital humano se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la misma. Proporciona a éste la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan su competencia, para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo resultando ser una importante herramienta motivadora.

Muchas empresas madereras de la ciudad de Rosario, no invierten en capacitación del capital humano. Ésto hace que se vuelvan obsoletas, pierdan participación en el mercado y su productividad disminuya notablemente.

En tal sentido planteamos el presente Plan de Capacitación en el área de desarrollo del capital humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

Alcance.

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el capital humano pertenecientes a empresas madereras.

Fines del plan de capacitación.

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento del capital humano y con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de las empresas.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de las empresas en materia de capital humano.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima laboral elevando la moral de trabajo.
- Prevenir accidentes de trabajo en las áreas operativas.
- Mantener al capital humano de la empresa actualizado con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad del mismo y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

Objetivos del plan de capacitación.

Objetivos Generales.

- Preparar al capital humano para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos de trabajo.

- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el capital humano puede ser considerado.
- Modificar actitudes del capital humano para contribuir a crear un clima laboral satisfactorio, incrementar la motivación del mismo y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Objetivos Específicos.

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de las empresas, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de capital humano calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de las empresas.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

Estrategias.

Las estrategias a emplear en el plan de capacitación son:

- *Desarrollo de trabajos prácticos específicos de cada área de la empresa:* El objetivo es que el capital humano pueda adquirir nuevos conocimientos en el mismo puesto de trabajo.
- *Presentación de casos casuísticos de las diferentes áreas:* El capital humano razona casos reales o simulados con el fin de adquirir mayor experiencia y agilizar la toma de decisiones.
- *Realización de talleres administrativos, operativos y gerenciales:* Los talleres son teóricos/prácticos dictados por expertos en las diferentes áreas de la empresa. El capital humano adquiere conocimientos desde

los aspectos generales de la empresa donde trabaja hasta aspectos específicos de su puesto de trabajo.

- *Metodología de exposición:* Expertos en el tema realizan una exposición oral de aspectos fundamentales a saber de la organización en estudio como la misión, visión, organigrama, objetivos y antecedentes de la misma. En una segunda etapa, se expone minuciosamente las características generales y específicas de cada puesto de trabajo de la empresa, los objetivos esperados por parte del capital humano y el procedimiento óptimo que debe llevarse a cabo en cada puesto de trabajo para que éste resulte redituable.

Bibliografía

- Informe: Perfil sectorial forestal de Argentina, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- Blake, O. Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación, Ediciones Macchi. 2000, Argentina.
- Dei, H. Daniel. *“La tesis: cómo orientarse en su elaboración”*. 2da Edición. Prometeo Libros. 2006. Argentina
- Druker, Peter. *“La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas”*. Editorial BCE. 2005. Argentina
- Porter, Michael E. *“Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior”*. 2da edición. Editorial C.E.C.S.A. 2002. Méjico
- Sabino, Carlos A. *“Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de estudios”*. Edición Ampliada 3ra reimpresión. Editorial Lumen Hvmanitas.1998. Argentina.
- Scavone, Graciela M. *“Cómo se escribe una tesis”*. 1ra Edición 4ta reimpresión. Editorial La Ley. 2006. Argentina.
- French, Wendell y Bell, Cecil. *“Desarrollo Organizacional”*. 5ta edición. Editorial Prentice Hall.1996. Méjico.

- Senge, Peter. *“La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”*. 3ra edición. Editorial Granica. 1998. Méjico.
- Siliceo Aguilar, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Editorial Limusa. 3era Edición. 1996. Méjico.

Páginas Web Afines

- [Http://www.inti.gov.ar](http://www.inti.gov.ar) “Guía de control y prevención de contaminación industrial.”
- <http://www.argentinatradenet.gov.ar>
- www.blogspot.com.ar Artículo. “Capacitación. Empresas flexibles frente a contextos cambiantes.” Autor: Lic. Tomas Donovan – Posgrado en Conducción de RRHH.
- <http://ht://www.forodeseguridad.com.frigo.htm> Autor: Edgardo Frigo. Consultor especialista en management de Seguridad.
- <http://www.grandespymes.com> Autor: Juan Carlos Valda Artículo: "Los siete retos del gerente pyme"
- www.google.com– Buscador

Anexos

En esta sección desarrollaremos las preguntas que se utilizaron para entrevistar tanto a los gerentes de las empresas madereras investigadas como al capital humano operativo:

Modelo de entrevista a gerentes

1. En la actualidad, ¿Cómo ve posicionado al sector maderero en el mercado?
2. ¿Considera al sector maderero como un impulsor de la capacitación del capital humano?
3. ¿Se realiza capacitación en su empresa?
4. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto autónomo para los procesos de capacitación?
5. ¿Se cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?
6. ¿Podría describir algún tipo de capacitación realizada?
7. ¿Cuenta la organización con un comité de capacitación? ¿Quiénes lo integran?
8. ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para la ejecución de los programas de capacitación?
9. ¿Es importante la capacitación para su empresa? ¿Cuáles son las evidencias?
10. ¿En qué áreas considera que la capacitación es más importante? ¿Por qué?
11. ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?
 - a. ¿Cuáles son?

- b. ¿Encuentra dificultades para evaluar los programas?
12. Respecto a la evaluación de la capacitación, ¿Cómo comprueba si se llega o no a los objetivos planteados?
- a. ¿Cuantifica los resultados?
 - b. ¿Los transforma a términos monetarios?
13. Respecto a la evaluación de personas,
- a. ¿Se evalúan los conocimientos, habilidades y capacidades adquiridas por el capital humano?
 - b. ¿Cómo lo hacen?
 - c. ¿Quién lo hace?
 - d. ¿En qué momento?
 - e. Se involucra a los clientes en el proceso de evaluación de un programa? ¿De qué manera?
 - f. ¿Se evalúan los proveedores de capacitación?
14. ¿Se reevalúa al personal capacitado transcurrido un tiempo para chequear que los conocimientos perduren?
15. Finalmente, ¿Considera que los programas de capacitación contribuyen o no a la rentabilidad de la empresa?

Modelo de entrevista al capital humano del sector operativo

1. A la hora de ingresar a la empresa, ¿Cómo fue la selección del capital humano?
2. ¿Con qué nivel de educación escolar cuenta usted?
3. En la empresa donde trabaja, ¿Se realizan programas de capacitación?
¿Con que frecuencia se realizan?
4. ¿Considera que la capacitación debe abarcar solo su área de trabajo o también a nivel personal? ¿Por qué?
5. ¿Con qué frecuencia considera deben realizarse los programas de capacitación?
6. ¿Realiza la empresa capacitación en cuanto a higiene y seguridad?

7. Frente a una continua capacitación, ¿Su reacción es permanecer en la empresa o buscar un nuevo trabajo?
8. La capacitación, ¿Es para usted un factor motivacional?
9. Si recibió capacitación en su empresa, ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos a nivel profesional y/o personal?
10. Según los resultados obtenidos, ¿Considera que los programas de capacitación son una importante herramienta para aumentar la productividad de la empresa?