



NO SOLO CON LA EXPERIENCIA NOS CAPACITAMOS Y ENTRENAMOS

Lic. en Administración y Gestión en Instituciones de Educación Superior

PROYECTO FINAL DE TESIS



GRUPO L3M

Pedro CASTRO
Hugo RUARTEZ
Ricardo MONLA

SE ACLARA QUE:

DEL PROYECTO FINAL DE TESIS, EL PRESENTE
DOCUMENTO CORRESPONDE A LA VERSIÓN  **Tesis_GL3M_v3.1.**

SE VAN HACIENDO MEJORAS CONTINUAS Y POR ENDE
SE SUGIERE CONSULTAR LA ÚLTIMA VERSIÓN EL EL ENLACE QUE
SE MUESTRA A CONTINUACIÓN.

<https://docs.google.com/document/d/1mVDJ7XlUIGKyKVy4rBobYjq6tXZuM3g7giSpF-xLL3k>

1. JUSTIFICACIÓN / DIAGNÓSTICO

El Departamento de Mantenimiento de la Facultad Regional La Rioja de la Universidad Tecnológica Nacional es el centro de análisis para este trabajo y está compuesto, actualmente, por 7 (siete) integrantes.

El Departamento depende jerárquicamente de la Secretaría de Planeamiento y Gestión.

El equipo de trabajo se compone por:

- Mantenimiento Eléctrico, 3 integrantes.
- Mantenimiento Edilicio, 2 integrantes.
- Mantenimiento de Parques, 2 integrantes.

Para tener un panorama de la situación actual de las necesidades, se realiza una entrevista al encargado del departamento y así obtener una aproximación y/o diagnóstico del problema.

Como resultado, de la misma, se entiende que desde el momento en que se creó el Departamento de Mantenimiento, las capacitaciones no fueron las suficientes para completar de manera efectiva el nivel de conocimientos, en el personal que se desempeña en las distintas áreas. Es por eso que se viene solicitando distintas capacitaciones específicas que se creen necesarias.

El mundo de hoy está caracterizado por innovaciones tecnológicas y nuevos desarrollos organizacionales, que a su vez son el origen de nuevos problemas que hacen que enfrentarlos sea más dificultoso. Esto se da a través del proceso de globalización que exige una aceleración constante de las acciones y genera una creciente complejidad en el desarrollo social. Así las organizaciones gubernamentales y empresariales deben desarrollarse en un ambiente altamente dinámico, plagado de riesgos y conflictos.

Un intento por afrontar esta situación está dado por el irritado proceso de división y especialización de las tareas, haciendo necesaria la presencia de expertos para hacer frente a tamañas dificultades.

Tanto es la significación que tiene este proceso de especialización que nos permite decir que se ha pasado de la idea de la división entre medios de producción y trabajadores, a la distinción que hay entre instituciones y expertos.

Administrar estas organizaciones, implica gerenciar la complejidad, manejar un alto número de relaciones involucradas. Manejar la sustentabilidad y el ajuste permanente de las acciones que producen un efecto dado.

Cambiando la estructura de dicho marco tratando de adaptar ambos a lograr una adecuación respecto a los cambios del contexto.

Lo rápido y creciente de las dificultades propias de un mundo altamente dinámico coloca a la toma de decisiones en el centro de la escena.

Los requerimientos de las instituciones están cambiando día a día, frente a los escenarios cambiantes de un mundo globalizado.

Descubrir esos requerimientos es la clave de la correcta capacitación que luego permitirá la inserción del trabajador en el ambiente.

Actualmente, el personal trabaja con los conocimientos básicos, experiencias y destrezas personales de cada uno, y así pueden llevar a buen fin el desempeño cotidiano.

Teniendo en cuenta qué con el paso de los años, los avances y ampliaciones edilicias, el aumento de las tareas de mantenimiento y a su vez la complejidad de las mismas, conlleva a la necesidad de tomar mas personal en el departamento para cubrir en su totalidad las tareas.

Si bien las capacidades de cada persona son importantes para su desempeño, es necesario adquirir conocimientos más profundos, para su mejora continua y armónica.

Dadas a estas circunstancias la institución toma más en serio las necesidades de capacitar, realizando por ejemplo cursos de Higiene y Seguridad, Reanimación Cardio Pulmonar, entre otros.

Es necesario recalcar la posición positiva de la institución, de apoyar al personal Nodocente con capacitaciones y dependiendo de una buena propuesta se pueden llevar a cabo.

Si bien todas los sectores que componen la Facultad son importantes, consideramos que el Departamento de Mantenimiento es esencial para que la institución funcione en óptimas condiciones.

De esta manera, surge la necesidad de desarrollar un plan de capacitación estratégico fundamentado en una propuestas de mejora del departamento.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La capacitación y adiestramiento del personal docente de las instituciones de educación superior de la república argentina, se ha establecido como uno de los problemas que, a la dirigencia política y colaboradores impulsa a realizar cambios de inmediato para buscar soluciones aceptables a tanta dificultad.

No obstante, es tan claro y manifiesto que, este tema no está incluido en sus agendas de trabajo de todos los días.

Solamente es traído al tapete según el lugar y tiempo de donde se está viviendo y como una forma de evadir responsabilidades, toda vez que se puede cargar las culpas a organismos y/o agentes externos.

Esta cuestión que se procura resolver, debería ser la razón que mueve a la comunidad educativa de toda la nación o por lo menos plantearse el problema con mayor frecuencia y vehemencia. De lo contrario asistimos permanentemente al constante menoscabo del personal docente de las universidades argentinas. Sin un diagnóstico claro y concreto con propuestas de mejoras que ayuden a revertir el asunto.

De acuerdo a nuestro criterio, y mirando de frente esta realidad, el problema que intentaremos abordar son las **escasas capacitaciones y falta de continuidad de las mismas** buscando un perfil adecuado para el entrenamiento y adiestramiento del personal.

Nosotros entendemos que respondiendo las preguntas que se muestran a continuación, nos ayudarán a investigar, profundizar y entender el problema.

- ¿Qué expectativas tienen los integrantes del grupo de mantenimiento?
- ¿Qué saben o qué conocimientos se obtuvieron con anteriores capacitaciones?
- ¿Qué se necesita cambiar, para mejorar los rendimientos de las tareas?
- ¿Cuál es la mejor forma de implementación de capacitaciones?
- ¿Qué se necesita para tener una continuidad de capacitaciones?

Para dar respuesta a todas estas preguntas se analizarán los conceptos básicos de capacitación, teniendo en cuenta los conocimientos y destrezas que posee cada individuo y según sus áreas.

Buscando mejoras en el desempeño del día a día.

Las capacitaciones deben ser direccionadas, específicas y coherentes basándose en un análisis de información recabada en el área y evaluadas en el departamento.

Es necesario e importante mejorar la empatía entre los miembros y así lograr alcanzar los objetivos previstos o planteados.

Es fundamental más capacitaciones a futuro, en el departamento, debido a que con el paso del tiempo se agregan más espacios físicos, otros tipo de mantenimientos y el personal deberá estar a la altura de dichas circunstancias.

3. OBJETIVOS

a. GENERAL

- Diseñar un plan de capacitación integral y acorde a los requerimientos del personal del Departamento de Mantenimiento de la UTN Facultad Regional La Rioja para así mejorar la calidad del trabajo y desarrollo de habilidades interpersonales.

b. ESPECÍFICOS

- Analizar e Identificar las competencias, habilidades generales y específicas en cada puesto y trabajador correspondiente, con el fin de determinar las necesidades según el área.
- Analizar e Identificar las propuestas de capacitaciones internas y/o externas en el ámbito de la UTN, referidas principalmente a temas de mantenimiento, con el fin de ver un aprovechamiento de recursos disponibles en la institución.

4. MARCO TEÓRICO

LA PROBLEMÁTICA DE LA CAPACITACIÓN DE LAS PERSONAS

Las personas constituyen uno de los recursos que no debe ser menoscabado y que más impactan en la imagen de la institución, pues su desempeño cuando es acorde a los objetivos y recursos de la institución, genera mayor valor, dado que reúnen las siguientes características.

- Recurso Escaso
- Valorado por el mercado
- De difícil imitación
- No vendible.

Esto significa, que lo que se invierte en formación de las personas, aumenta sin duda la discrecionalidad de la oferta.

La formación de las personas tienen distintos objetivos y se encuadra en metodologías diferentes. Pero cualesquiera sean los caminos elegidos, la problemática más fuerte y desafiante de la capacitación, es achicar la brecha entre la teoría y la realidad.

La capacitación o desarrollo del personal, es toda actividad realizada en una institución respondiendo a sus necesidades con el objetivo de mejorar la actitud, el conocimiento y las habilidades de esa persona.

Tiene por objetivos

- Hacer que la persona se afiance en su cargo y aumente su rendimiento.
- Afianzar la relación vertical y horizontal entre personas y funciones.
- Mejorar la performance.
- Aumentar la productividad.

¿Cuando se piensa en la capacitación? ¿Qué es lo que hay que saber? ¿Qué es lo que no hay que hacer?

Una de las principales responsabilidades de la institución es adelantarse a los cambios y demandas futuras de capacitación, para hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

Pero no siempre la institución puede adelantarse a los cambios, depende fundamentalmente, del rol competitivo de la institución y el medio donde existe.

Si la capacitación es la relación entre contenidos y destinatarios se tendrá en cuenta el nivel de requerimientos y expectativas en cuanto a los resultados, los empleados sean actuales o nuevos y los programas actuales y/o nuevos.

Cuando se incorpora un nuevo empleado la organización, la empresa puede:

- Capacitarlo en técnicas habituales.
- Capacitarlo en nuevas metodologías.
- Capacitar a los empleados actuales con nuevas metodologías.
- Repetir anteriores experiencias de capacitación en los empleados actuales, que hayan resultado exitosas en cuanto a resultados.

Cualquiera de las situaciones anteriores la institución debe evaluar la relación entre el costo de la capacitación y el resultado obtenido, teniendo presente ventajas y desventajas.

CAMPOS DE APLICACIÓN

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes.

1. **INDUCCIÓN**, es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores. El departamento de recursos humanos establece por escrito las pautas, de modo que la acción sea uniforme y planificada.
2. **ENTRENAMIENTO**, se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberán ser puestas por escrito.
3. **FORMACIÓN BÁSICA**, se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización.
4. **DESARROLLO JEFES**, es lo más difícil, porque se trata de desarrollar mas bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. Aquí es primordial el compromiso de la alta gerencia, y de los máximos niveles de la organización. Deberían difundirse

temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento.

LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN

La organización invierte recursos con cada persona a incorporar, al seleccionarlo, incorporarlo y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la institución.

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

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL

Actuales corrientes de investigación sociológica, están encaminándose a por lo menos desarrollar un marco teórico aplicable al análisis de la relación entre profesionales y organizaciones.

Aparecen así fácilmente distinguibles distintos tipos de actores.

1. Las empresas u organizaciones que requieren los servicios profesionales.
2. Los profesionales que aspiran a incorporarse a las organizaciones para desarrollarse profesionalmente.
3. Las facultades encargadas de la capacitación de dichos profesionales según los perfiles de cada casa de altos estudios.
4. Las organizaciones de profesionales (colegios/consejos, etc.) que mantienen un contacto con los profesionales ya sea por su actividad de contralor, o asumiendo tareas de capacitación en aspectos específicos de la actividad.

Notamos deficiencias en la integración de las características del proceso, poniendo en paralelo para su comparación los aspectos propios de los cuatro actores antes señalados, en un intento de verificar la existencia, o no, de coincidencias en cuanto a los perfiles buscados y los ofrecidos.

Cabe entonces preguntarse si existe coincidencia entre lo que las organizaciones solicitan de los profesionales en cuanto al desarrollo de sus actividades laborales, y la capacitación recibida.

Conviene ahora desarrollar el concepto de profesión para dar contenido al concepto de *Profesional en Administración de Instituciones de Educación Superior*.

EL VALOR DE PROFESIÓN

El concepto de (profesión) ha sido conceptualizado por corrientes tradicionales como, la actividad productora de bienes y servicios realizada por el hombre, que le permitía la subsistencia material y la dignidad humana.

El diccionario la define como, *“una vocación que requiere un conocimiento especializado y a menudo una larga e intensa preparación que incluye aprendizaje de habilidades y métodos así como de principios científicos, históricos o escolares que fundamenten tales habilidades y métodos. Comprometiendo a sus miembros a continuar el estudio y a un tipo de trabajo que tiene como primera finalidad el servicio público”*.

Así por ejemplo, frente a una definición “ingenua” del concepto de profesión como la que critica algún autor de los rasgos distintivos de profesión frente a ocupación dice: *“prestigiosos atributos como una ética estricta e íntegra, una relación específica, funcional y universal con los clientes y sobre todo, habilidades y destrezas basadas en el conocimiento científico”*, también saben denunciar a las profesiones como *“instrumentos y recursos con los que sus miembros ganan dinero, poder y prestigio, como una forma de egoísmo colectivo”*.

En mayor o menor medida todas las definiciones van a incidir sobre estos dos aspectos de la idea de profesión:

Educación y credenciales *“cuantas mas mejor para llegar a ser un profesional y no tener que trabajar, no tener que ser un trabajador”* por un lado; y por otro, posiciones deseables en la división social del trabajo y recompensas.

Una de las características principales del siglo XX fue el desarrollo de las profesiones.

Los avances en distintos campos del conocimiento y la progresiva complejidad de la sociedad favorecen su proliferación, el creciente avance del sector servicios frente al sector industrial dio paso a una sociedad de profesiones. Ya se explicaba que el concepto de profesión no a existido siempre, sino que es un fenómeno específico del desarrollo del estado capitalista.

Hoy siglo XXI, el énfasis se pone ahora en la carrera, la educación especializada, el título y la meritocracia; surge entonces el “ideal profesional” que cifra sus expectativas en la figura del experto o profesionista. Los títulos académicos acreditan a sus poseedores la honorabilidad, prestigio, un estilo de vida y ciertas virtudes de un estatus social y profesional prominente, tanto o mas que las habilidades técnicas y cognitivas adquiridas en la formación que lo hace acreedor a ese título. De esta manera con el fenómeno de la profesionalización de la sociedad, las credenciales “títulos académicos” se vuelven el refrendo para la ocupación de estatus profesionales ventajosos.

Las organizaciones son los elementos fundamentales con los que se construye la sociedad actual, son los vehículos principales a través de los cuales se desarrolla la acción colectiva, coordinan las acciones de las personas en la búsqueda de objetivos demasiado amplios para poder ser alcanzados individualmente.

La mayor parte de las vidas de las personas sólo se puede describir en términos de sus relaciones con las organizaciones: nace en un hospital, se educa en escuelas, trabaja en empresas e incluso es entretenido por ciertas organizaciones. Progresivamente, además, un número mayor de tareas de nuestra sociedad son resueltas no por organizaciones individuales, sino por grupos de organizaciones en interdependencia. Dado que las organizaciones interpretan papeles cruciales en la sociedad moderna, la velocidad y dirección del cambio social depende de las dinámicas de las organizaciones. En concreto, la habilidad de la sociedad en su conjunto para responder a las condiciones cambiantes depende del nivel de respuesta de las organizaciones que la forman y de la diversidad de sus poblaciones de organizaciones.

Las profesiones del siglo XIX estaban en su mayoría situadas fuera del corazón industrial de la sociedad.

Para algunos autores, las profesiones encuentran un medio favorable en las organizaciones complejas tales como las empresas y el estado.

Estas organizaciones contratan a profesionales como economistas, médicos, abogados, ingenieros, profesores, etc., para realizar ciertos tipos de tareas caracterizadas por un elevado

número de casos excepcionales y por un modo relativamente poco estructurado de buscar una solución para esas excepciones.

La discreción profesional es por lo tanto, elevada en estas ocupaciones.

Las organizaciones que poseen muchos de esos puestos reservados a profesionales, (por ejemplo, hospitales, ministerios, firmas de consultorías” suelen desarrollar estructuras orgánicas, flexibles y policéntricas para conseguir la coordinación de los distintos individuos (profesionales) y unidades organizativas. Las organizaciones disponen de dos vías para evitar que sus empleados gocen de demasiada discreción a la hora de realizar su trabajo: desarrollar lealtad o profesionalizar. Ambas hacen a los empleados mas predecibles en su comportamiento. Los profesionales se ajustan bien a las burocracias porque, dada su formación vocacional, tienen reglas y normas de comportamiento adquiridas. De ese modo puede anticiparse y controlar el resultado de una tarea que es en principio discrecional.

Se afirma que las burocracias profesionales consiguen la coordinación a través de la estandarización de las destrezas técnicas de los profesionales, que a su vez, se alcanza durante el periodo de formación universitaria.

Hall propone la distinción entre organizaciones autónomas, heterónomas y departamentos profesionales. Una organización es autónoma si está compuesta únicamente por profesionales, que constituyen la jerarquía administrativa de la organización. Los despachos o consultorías de abogados o economistas y las clínicas médicas privadas de pequeño tamaño son ejemplos típicos. Las organizaciones heterónomas difieren del tipo anterior en que los profesionales que trabajan en ellas están sujetos a una jerarquía externa no-profesional. Una escuela pública, las sucursales de un banco o un gran hospital burocratizado son algunos ejemplos de este tipo. Los departamentos profesionales dentro de organizaciones más grandes son un tipo especial para el que no resulta fácil determinar a priori si los profesionales ejercen control sobre su trabajo o no.

Las nuevas tendencias en sociología de las profesiones emplean a fondo ciertos aspectos de la teoría de las organizaciones. Abbott emplea en su aproximación sistémico-ecológica elementos organizativos, y su noción de que el cambio profesional se verifica a través de luchas interprofesionales requiere el estudio de las organizaciones asociativas profesionales.

Freidson recalca el papel del conocimiento experto y de las rutinas profesionales, precisamente los aspectos que más preocupan a los sociólogos de las organizaciones a la hora de estudiar el comportamiento de los profesionales en las organizaciones complejas. Se viene produciendo,

por tanto, un acercamiento entre la sociología de las profesiones y la teoría de las organizaciones.

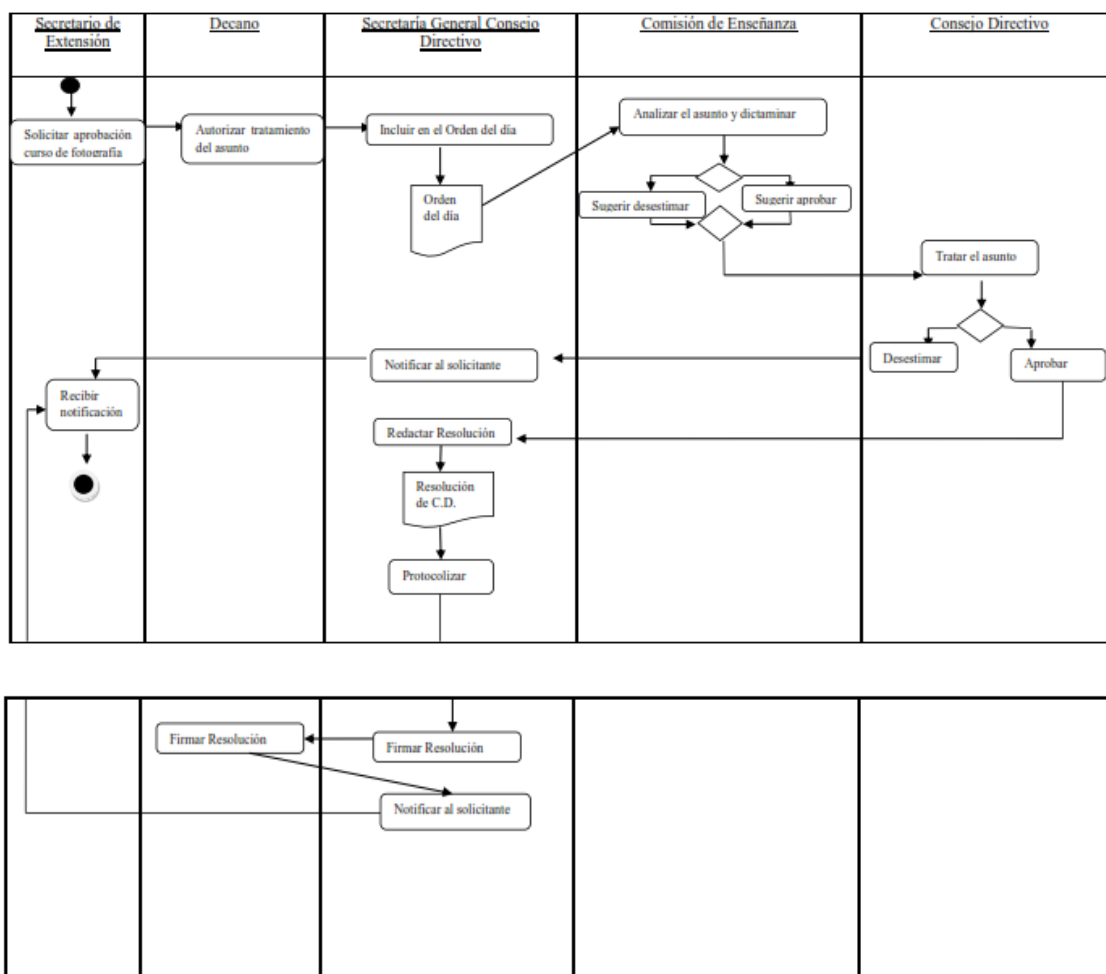
Los directivos y gerentes de las organizaciones, tienen el trabajo de lograr los objetivos estratégicos definidos. Para lograrlos, deben crear nuevos productos y servicios.

Implementar nuevos y mejores procesos, para recrear la propia organización adaptándola a los nuevos desafíos locales y globales en pos de la competitividad y productividad. La TI es una herramienta privilegiada que los directivos y gerentes deben utilizar, cada vez con más provecho, para enfrentar el cambio y obtener resultados, permitiendo la mejor y oportuna toma de decisiones tanto operativas como tácticas y estratégicas, junto con la gestión real de la información y el conocimiento de la organización.

DIAGRAMA DE APROBACIÓN DE CAPACIONES

Dado a que es importante saber los procesos administrativos necesarios para cada tarea, se solicitó a la Secretaria General de Consejo Directivo información de cuáles serían los pasos para la aprobación de capacitaciones en el ámbito de la UTN FR La Rioja.

Del Manual de Procedimientos (**Ver Anexo I**) se obtiene el siguiente diagrama:



5. PROPUESTA

Ante esta problemática nuestro grupo propone el diseño de un plan integral de capacitación debiendo tener presente que se deben seguir cierto lineamientos como se detalla a continuación:

a. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Dentro de los procesos que se realizarán se detallan los siguientes:

- **Reunión con el jefe del departamento:** Con el fin de determinar las urgencias o mínimos requerimientos a cubrir con dichas capacitaciones, se dará una inducción inicial de los objetivos que se buscan, así como de los alcances y límites de los mismos, procurando lograr una motivación del mismo para que la información que suministre sea la más fidedigna.
- **Reunión con los demás integrantes del departamento:** Con el fin de determinar tanto las habilidades como las competencias que cada trabajador crea necesarias, siempre basadas en el análisis del puesto contra la persona que lo ocupa, y luego captar dicha información con una encuesta para el posterior análisis de los datos.
- **Análisis de la información recabada:** Una vez finalizada la etapa de obtención de información es necesario tabular y analizar la información que se posee con el fin de obtener un orden de prioridades ante las capacitaciones.

b. RESPALDO LEGAL

- **Respaldo y Sustanciamiento Legal:** Como es condición dentro de todo proceso administrativo dentro de una institución de la administración pública se debe contar con el respaldo legal que hable de la transparencia y legitimidad del acto. En relación a estas capacitaciones, se deben conseguir las correspondientes aprobaciones tanto de los jefes inmediatos, supervisores, autoridades y como órgano mayor, del Consejo Directivo de la Facultad. Recién después de tener estas legitimaciones es posible proseguir con los demás procesos con toda seguridad.

c. RESPALDO ECONÓMICO

- **Elaboración y Gestión de presupuestos:** Teniendo en cuenta la oferta disponible de capacitaciones o Docentes de la casa que puedan officiar de capacitadores y dependiendo de el tipo de capacitación, se determinará afinidad del mismo. Tratado de tener una distribución armónica de recursos.

d. IMPLEMENTACIÓN

- **Elaboración de grupos a capacitar:** Basado en las necesidades de capacitación obtenidas, los distintos agentes serán agrupados según sus puestos y disponibilidad de tiempo, dado por ejemplo que, no todos al mismo momento pueden estar la capacitación para no resentir los servicios.
- **Programar las capacitaciones:** Con los grupos ya definidos, y conociendo la disponibilidad de tiempo y permisos para su capacitación, se realizará la programación en cuanto a fechas y lugares, dependiendo de los capacitadores y recursos disponibles para el uso en cada capacitación.
- **Puesta en marcha del plan de capacitación:** Después de definir la modalidad óptima para cada capacitación (Curso, Seminario, Taller, etc.), se procederá a convocar a las personas que estarán sometidas al entrenamiento. Las convocatorias se recomienda qué sean de carácter obligatorio. Se deberá seguir un cronograma preliminar de capacitación y entrenamiento como base, respetando fechas, lugares y capacitador ya establecido; cabe resaltar que este cronograma preliminar puede ser modificado según necesidades que se presenten en el transcurso del programa.

La meta a cumplir en este paso, es maximizar recursos, en especial tiempo y dinero, por lo cual debe existir una excelente coordinación y logística de todos los eventos desde el inicio, procurando que todo se cumpla como se ha establecido y en el tiempo que se definió.

e. EVALUACIÓN

Quizás la parte más valiosa del plan sea la evaluación del impacto de las capacitaciones, pero a su vez la más difícil de cuantificar, por esta razón es que se comentan algunos procesos con los cuales se pueden medir el aprovechamiento de las capacitaciones recibidas por el trabajador:

- **Presentaciones orales a sus compañeros** sobre el tema en el cual se capacitó, con el objetivo de reafirmar sus habilidades de expresión y desarrollo ante otros.

- **Presentación de informes escritos**, con el objetivo de enriquecer su capacidad de comunicación escrita y a su vez refrescar conocimientos de lo aprendido.
- **Observación directa del rendimiento**, o comportamiento adoptado después de las capacitaciones; este análisis debe ser realizado in situ en el puesto de trabajo, por parte del jefe del departamento.

Se recomienda la actualización periódica de los perfiles de los puesto de trabajo, con el objetivo de estar al tanto de la evolución que pueda existir, esta evolución basada en el surgimiento de nuevas habilidades o competencias en cada lugar, para retroalimentarse nuevamente con nuevas capacitaciones asegurándose de mantener una continua línea de aprendizaje.

6. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES		SEMESTRE 1						SEMESTRE 2						SEMESTRE 3					
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
I M P L E M E N T A C I Ó N	Reunión con el jefe del departamento																		
	Reunión con los demás integrantes del departamento																		
	Análisis de la información recabada																		
	Respaldo y Sustanciamiento Legal																		
	Elaboración y Gestión de Presupuestos																		
	Elaboración de grupos a capacitar																		
	Programar las capacitaciones																		
	Puesta en marcha del plan de capacitación																		
E V A L U A C I Ó N	Presentaciones orales.																		
	Presentación de informes																		
	Observación directa																		

7. BIBLIOGRAFÍA

- a. “una inversión en mantenimiento no suele mostrar sus resultados inmediatamente y por ello, si no se presentan los contundentes fundamentos de beneficios a mediano o largo plazo, se evidencia una resistencia al desembolso de dinero en mejoras.”
- Gallo, Omar D. - Díaz, Alberto J. (2019). Capacitación de personal de empresas. Repositorio Institucional Abierto (RIA). Disponible en: <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/4409/2019%20Capacitaci%C3%B3n%20de%20personal%20de%20empresa.pdf>
- b. Leyendo...
- Sznajdleder, Pablo Augusto (2018). Tecnologías informáticas de mediación de interacción: Su aplicación a la formación de recursos humanos. Repositorio Institucional Abierto (RIA). Disponible en: <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/3025/Tesis%20-%20Sznajdleder%2c%20Pablo%20A..pdf>

8. ANEXOS