



## TRABAJO PRÁCTICO FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

**ORGANIZACIÓN ELEGIDA:** Constructora Industrial Cronos

**TEMÁTICA:** El tratamiento de la formación y capacitación profesional en la empresa familiar.

**CÁTEDRA:** Formación Y Capacitación.

**AÑO:** 2025.

**CARRERA:** Relaciones Laborales.

**ALUMNOS:**

Nicolás Molinaro 40.893.859

Camila Virginia Cueva 40.380.916

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

## ÍNDICE

❖ <i>Objetivos</i> -----	2
❖ <i>Introducción</i> -----	3
❖ <i>Marco teórico</i> -----	4
❖ <i>Análisis del caso y reflexiones</i> -----	9
❖ <i>Conclusion</i> -----	11
❖ <i>Biografía</i> -----	12

**Objetivo General:** Explorar de manera integral los desafíos específicos que enfrenta una empresa familiar en el diseño e implementación de planes de capacitación que sean sistemáticos, sostenibles y alineados con sus necesidades organizacionales

**Objetivos Específicos:**

- Identificar los factores internos y externos que dificultan la planificación sistemática de la capacitación en la empresa familiar.
- Evaluar las estrategias actuales de capacitación utilizadas por la empresa y detectar si estas están alineadas con las necesidades organizacionales.
- Proponer recomendaciones para superar los desafíos identificados y fortalecer la implementación de un plan de capacitación sistemático y sostenible.

## Introducción

Los profundos cambios ocasionados por el avance tecnológico y la reciente pandemia mundial han evidenciado numerosas dificultades en la organización técnica del trabajo dentro de las empresas, afectando tanto a PyMEs como a grandes corporaciones. Estos desafíos se manifiestan en múltiples áreas, como la asignación de tareas, la toma de decisiones y la disponibilidad de recursos, impactando directamente en la eficiencia operativa y en la implementación de programas de capacitación.

En este contexto, el presente trabajo se enfoca en analizar la situación de la empresa Constructora Industrial Cronos, cuya estructura organizativa de carácter familiar ha expuesto debilidades significativas en la gestión interna. Entre los principales problemas identificados se encuentran la rudimentaria planificación de los programas formativos, la falta de claridad en la distribución de roles y una limitada disponibilidad de capital, factores que han dificultado el desarrollo de iniciativas clave para el crecimiento sostenible de la empresa.

Fundada en el año 2005 en la localidad de Llavallol, Constructora Industrial Cronos inició sus actividades brindando servicios de mantenimiento industrial a grandes compañías como Saint-Gobain Argentina (planta Isover) y Vidriería Argentina S.A., con sus fundadores Juan Manuel Cueva (albañil) y Fernando Ariel Cueva (técnico electromecánico) como únicos trabajadores. Con el paso del tiempo, la empresa experimentó un crecimiento progresivo, incorporando nuevas especialidades, maquinaria y ampliando su cartera de clientes.

Actualmente, la empresa cuenta con áreas definidas como Herrería, Mantenimiento, Oficina de Proyectos, Compras, Abastecimiento y Mecanizado, disponiendo de cinco tornos y una fresadora. Sin embargo, este crecimiento se ha visto limitado por diversos obstáculos que impidieron la implementación de un programa de capacitación sostenido. Entre ellos, se destacan la escasez de personal calificado —especialmente soldadores y torneros con experiencia comprobable—, la insuficiente asignación de recursos económicos y el impacto general de la crisis económica.

## **MARCO CONCEPTUAL**

1- Para iniciar a desarrollar nuestro trabajo, tomamos conceptualmente lo expuesto por Santiago Doderó en su texto “SECRETO PARA RESOLVER CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR”.

Principalmente hay que entender que una empresa familiar encuentra diferencias notorias con aquellas que no lo son. En la dirección de una empresa común los roles entre directores y gerentes están claramente definidos. Mientras tanto, en la empresa familiar los roles se confunden porque son ocupados por la misma persona, el dueño fundador, reduciendo las posibilidades que éste pueda efectuar todas las tareas de manera eficaz; o bien, asigna puestos y responsabilidades débilmente definidos a sus hijos y/o familiares que se encuentran bajo su control.

A la hora de tomar decisiones, una empresa manejada por un comité ejecutivo tiende a ser más racional y burocrática, mientras que la empresa familiar tiende más a lo intuitivo y a soluciones rápidas. Decimos que la empresa familiar ataca el síntoma y no la raíz del problema.

Un gran problema que existe dentro de las empresas familiares yace en los conflictos internos que surgen en la misma producto de la poca diferenciación entre el ámbito laboral y el familiar, provocando el traslado de problemas familiares a la organización y viceversa.

Abordando nuestro eje temático, a la hora de implementar un plan de capacitación podemos encontrarnos con que estos conflictos impiden un desarrollo óptimo de las propuestas y eso se le puede adjudicar, según Doderó, a lo siguiente:

- **Mezcla de los roles familiares con los laborales**
- **Problemas de comunicación**
- **Problemas de coordinación**
- **Falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades**

El enfoque de Santiago Doderó sugiere que los conflictos en empresas familiares no se eliminan salvo que se gestionen con madurez, comunicación y estructura. Aplicar estos principios a nuestro caso sobre los planes de capacitación permitirá no solo resolver el conflicto, sino fortalecer la cultura organizacional.

Una vez que detectamos los factores internos que dificultan la realización de un plan de capacitación acorde a lo que requiere la organización, podemos centrarnos en aquellos factores externos por los cuales también son atravesados.

Benjamín Coriat habla de los desafíos de la competitividad, planteando que en el mundo en el que vivimos todo está cambiando: las tecnologías, el modelo de organización del trabajo, la estructura de las firmas, la estrategia de construcción de las ventajas relativas, etc.

El autor establece los diferentes escenarios de evolución de los modelos de organización:

- **Primer escenario: la implicación impuesta:** Consiste en utilizar los nuevos instrumentos para consolidar el antiguo modo de control social sobre el trabajo. La productividad y la calidad se obtienen por el uso masivo de las nuevas tecnologías, introduciéndolas en toda la organización para no depender del trabajo humano.
- **Segundo escenario: la implicación incitada:** Se basa en inversiones extremadamente fuertes en recursos humanos para calificar al personal, obteniendo así trabajadores multifuncionales, polivalentes.
- **Tercer escenario: la implicación negociada:** Consiste en el sistema de la formación dual, con la implementación de equipos de trabajo con pocas jerarquías. Hay una alta calidad del trabajo, lo que hace posible una alta calidad de los productos, generando una imagen de calidad, que se traduce en rentas de calidad y salarios elevados.

Ante los constantes cambios que se dan en la organización del trabajo es indispensable tener un equipo de trabajo que pueda responder ante las nuevas tecnologías y los nuevos modelos de trabajo, manteniendo el foco en el saber y conocimiento del trabajador.

**2-** Para la evaluación de las estrategias de capacitación implementadas por la empresa analizada, utilizaremos como soporte para su análisis los textos “*Origen y detección de necesidades de capacitación*”, Oscar Blake; y “*Diseño educativo. Un camino para responder a las necesidades de formación*” capítulo dos y capítulo cinco, Oscar Blake.

Blake desarrolla en sus textos que la necesidad de capacitación se encuentra únicamente si la organización la busca, a través de los siguientes tipos de necesidad:

- **Por discrepancia:** Porque hacen mal o insatisfactoriamente las tareas que ya tenemos, por falta de conocimientos.

La discrepancia necesita de 4 figuras:

- El discrepante (Aquel que no sabe que lo hace mal o piensa que lo hace bien)
  - Jefe del discrepante: Aquel que debe detectar las necesidades de capacitación.
  - La Organización que desea ese cambio
  - El capacitador
- **Por Cambio:** Si el proyecto cambia la manera de hacer algo  
Este cambio puede generar desmotivación, no solo ante la presión del cambio sino también al modo de hacer las cosas. Este aprendizaje puede generar desaprendizaje y debe tener en cuenta esto para evitarlo
  - **Por Incorporación:** Si el proyecto agrega algo que no hacían antes. No implica un desaprendizaje, pero existen, de igual manera, un gran número de resistencias. Frente a lo nuevo se producen muchas reacciones que van desde el abierto rechazo hasta el exagerado entusiasmo por la innovación. El capacitador debe reprocesar los sentimientos positivos buscando motivaciones más de fondo para que se produzca un verdadero aprendizaje.

Una vez que tenemos claras como surgen las necesidades tenemos que entender los actores que influyen en ellas:

- **El Participante:** Los empleados deben ser conscientes de sus propias discrepancias y las exigencias de nuevos proyectos, en pos de mejorar su rendimiento.
- **El Jefe Directo:** Los supervisores y gerentes deben identificar y corregir discrepancias en el desempeño. Deben revisar el rendimiento de sus equipos y detectar posibles áreas de mejora o desarrollo.
- **La Estructura de Poder de la Organización:** La alta dirección y los líderes organizacionales definen los espacios de gestión y los desempeños esperados. Su visión estratégica y decisiones influyen en la dirección de los programas de capacitación.
- **Administradores del Proceso de Capacitación:** Incluyen a responsables de capacitación, diseñadores de programas e instructores. Estos profesionales planifican, desarrollan e implementan las iniciativas de capacitación necesarias para abordar las necesidades identificadas.

La pregunta principal es quien resuelve las necesidades de capacitación. Blake establece que todos los involucrados deben coincidir en la percepción de la necesidad de capacitación, aunque haya diferentes matices entre los distintos observadores.

- El participante.
- El jefe directo del participante.
- La estructura de poder de la organización.
- Las personas que intervienen en la administración del proceso de capacitación (el capacitador, el diseñador, el instructor) .

Blake establece que existen cuatro caminos para poder llegar a identificar las capacitaciones:

- **A partir de los proyectos que tiene la organización:** es la más dinámica y rica de todas, la que más ayuda a lograr la alineación de la capacitación con el negocio. Deben analizarse cuidadosamente los planes y proyectos elaborados por las diferentes áreas de la empresa y es necesario establecer un contacto directo con quienes con mayor frecuencia generan las transformaciones (personas fácilmente identificables conocidas por su creatividad y capacidad de innovación). El capacitador es quien debe frecuentar los sectores dinámicos y trabajar con estas personas, buscando algún mecanismo de selección de aquellas necesidades que resulten prioritarias para el negocio.
- **La revisión de los desvíos en los resultados:** ubica a la capacitación como un soporte del desarrollo global del negocio y tiene lugar cuando la empresa no está encarando proyectos importantes y atraviesa épocas de estabilidad en sus operaciones.  
La gestión está teniendo desvíos en los resultados y se debe descubrir si responde a una necesidad de capacitación. Esto se puede determinar a través de una auditoría o con entrevistas con responsables de áreas o sectores. El Jefe de Capacitación debe estar en contacto con los encargados de las áreas críticas (lugares donde se encuentra la mayor cantidad de problemas), esto le permitirá una detección temprana de los problemas.
- **La alineación con otros proyectos de desarrollo de los recursos humanos:** si podemos armonizar la actividad educativa con estos programas, se potenciarán unos con otros. La evaluación de desempeño es un importante indicador de desvíos del desempeño y de potenciales necesidades de capacitación por discrepancia.

Es importante que toda la información concentrada en el área de Recursos Humanos se aproveche para detectar las necesidades de capacitación. Existen más instrumentos que pueden detectar necesidades de capacitación como las encuestas de satisfacción o clima organizacional y los planes de carrera y sistemas de rotación.

- **Las encuestas de necesidad y el menú de cursos:** Las encuestas deben orientarse a la identificación de problemas o situaciones indeseadas, reservando al capacitador la tarea de determinar la existencia de una necesidad de capacitación y el modo más adecuado de solucionarla. En cuanto al menú de cursos, como complemento de un plan se puede ofrecer, pero la oferta debe estar orientada y restringida.

Con respecto al diseño educativo planteado por Blake en su texto: "*Diseño educativo. Un camino para responder a las necesidades de formación*"

Se plantea la necesidad de un diseño que comprenda las cuatro bases para su éxito:

1. Lo que se enseña sea algo que se necesita: Ni más (gastos), ni menos (no logros)
2. Que Aquello que se enseñará porque se necesita sea aprendido:
3. Que lo aprendido se traslade a la tarea (satisfacción del resultado)
4. Que aquello que se aprendió sostenga su vigencia en el tiempo (no olvidarse o hacerlo mal)

Debe tener bien definido a los actores que se requieren:

- **Articulador:** es la persona que detecta las necesidades de capacitación y articula a los otros dos actores. Deberá ordenar la información de manera tal que se aumenten las posibilidades de obtener una buena propuesta educativa por parte del diseñador con lo cual el solicitante encontrará satisfactoriamente atendida su demanda.
- **Solicitante:** Aquel que tiene a su cargo el problema y justifica que se haga una acción educativa. (articulador)
- **Diseñador:** Deberá generar una respuesta educativa capaz de producir condiciones adecuadas para que se logre el aprendizaje.

Los diseños promueven aprendizajes distintos, pero que son adaptativos. Se encuentra en un punto intermedio entre la necesaria adaptación y el desafío a lo establecido.

El diseño se construye para responder internamente entre las satisfacción de necesidades de aprendizaje de los destinatarios y su entorno organizacional.

Blake propone dos tipos de diseño: Traje a medida o enlatado

- **Diseño enlatado:** son los desarrollados de forma cerrada y para tratar un cierto contenido con independencia de la situación en la que será administrada. El hecho de ser cerrada no lo limita a cubrir una sola necesidad, sino que puede cubrir otros tipos de necesidades.
- **Diseño a medida:** son los que se adaptan a la circunstancia singular que da origen al proceso de diseño. Se diseña específicamente para las necesidades de un usuario o empresa, buscando cubrir todos los requerimientos de la mejor manera posible.

Para finalizar, es imposible realizar correctamente un diseño educativo de capacitación sin comprender el diseño estratégico (los objetivos que se requieren) y el diseño táctico (Recursos, contenidos, actividades, etc)

### **Análisis del caso y reflexiones respectivas**

En relación con el texto de Doderó, lo ocurrido en Constructora Industrial Cronos permite vislumbrar que el principal problema de la organización, en lo que respecta a su gestión interna, radica en la falta de una comunicación efectiva, en la dificultad para separar lo emocional de lo profesional, y en la ausencia de una asignación clara de tareas y responsabilidades entre los miembros de la familia. La carencia de jerarquización y de una estructura empresarial más corporativa evidencia falencias organizacionales frecuentes en este tipo de empresas familiares.

Para abordar esta problemática desde una perspectiva externa, la empresa deberá establecer una diferenciación clara y optimizar su forma de organización del trabajo. Esto implica diseñar un plan estratégico que contemple la incorporación de nuevas tecnologías y una inversión considerable. Sin embargo, es importante tener en cuenta que Constructora Industrial Cronos es una PyME que opera en un sector altamente contraído, como lo son el industrial y el de la construcción. Por ello, según afirma su personal, toda posibilidad de inversión se ve limitada por el temor a las fluctuaciones socioeconómicas.

El crecimiento económico y organizacional está condicionado tanto por el conocimiento del mercado y de las competencias del entorno, como por las capacidades reales de inversión que puede asumir la organización.

En cuanto a las deficiencias en la detección, análisis y ejecución de programas de capacitación, actualmente quien identifica las necesidades es el jefe directo del empleado.

Este, a su vez, se reúne con los directivos responsables del proceso, generalmente a pedido de estos últimos.

Aunque existe un sistema de detección de necesidades, este resulta incompleto, ya que no todos los actores están en condiciones de identificar adecuadamente los requerimientos de capacitación. Esto se debe, en parte, a que la empresa no realiza estos diagnósticos de manera periódica ni les otorga la relevancia necesaria.

Además, no se cuenta con un equipo especializado que administre el proceso de capacitación. Son los mismos jefes quienes, junto con los encargados de las áreas de herrería, mantenimiento y mecanizado, llevan a cabo tanto el relevamiento como la impartición —de manera vaga— de los contenidos formativos. Esta situación da lugar a un proceso de formación rudimentario, afectado por limitaciones de tiempo, espacio y presupuesto, lo cual impide una adecuada planificación y ejecución, generando pérdidas tanto productivas como económicas.

Por último, los recursos asignados a la capacitación resultan insuficientes o no están claramente definidos, lo que representa un obstáculo significativo al momento de diseñar e implementar programas educativos efectivos y sostenibles en el tiempo.

## Conclusión

Con el objetivo de responder a los desafíos específicos que enfrenta una empresa familiar en el diseño e implementación de planes de capacitación, esta conclusión se estructura en torno a dos ejes de análisis: por un lado, la gestión interna y externa de la empresa y su impacto en los modos de producción y formación; y por otro, el modelo actual de capacitación utilizado, evaluando su efectividad frente a las necesidades organizacionales.

A partir del análisis de campo realizado, se identifica como principal problemática de **Constructora Industrial Cronos** su desorganización interna. La empresa carece de una definición clara de puestos y responsabilidades, existiendo una superposición de roles entre el área de Recursos Humanos y la gerencia, ejercida por el socio gerente junto a su hija. A esto se suma una escasa participación y compromiso por parte de la dirección en los procesos formativos.

Asimismo, se observa una insuficiente asignación de recursos económicos y estructurales destinados a la capacitación, lo que impide la implementación de propuestas realmente aprovechables. Esta situación se ve agravada por la falta de compromiso de los altos mandos y el contexto de creciente incertidumbre económica que atraviesa el país.

Respecto a las capacitaciones ya implementadas, si bien son dictadas por profesionales con experiencia, presentan serias deficiencias: la falta de rigurosidad, de consistencia y de un diseño curricular estructurado genera que los resultados no sean efectivos ni sostenibles en el tiempo.

A modo de cierre, y con el propósito de brindar posibilidades de mejora a los problemas identificados a lo largo del trabajo, proponemos:

1. **Asignación clara de roles y responsabilidades jerárquicas** entre los miembros de la familia involucrados en la empresa, con el fin de mejorar la organización interna y avanzar hacia una estructura más corporativa.
2. **Creación de un departamento de Recursos Humanos**, encargado de gestionar de manera periódica y eficaz los procesos de formación, inserción, evaluación, desarrollo y gestión del talento.
3. **Diseño e implementación de un programa de capacitación integral**, que contemple un diseño educativo estructurado, alineado con las nuevas tecnologías y formas de organización del trabajo, y que incluya un sistema riguroso de evaluación del desempeño.

## **Bibliografía utilizada**

- Blake, O. (2006). *Origen y detección de necesidades de capacitación*. Ediciones Macchi.
- Blake, O. (2001). *Diseño educativo. Un camino para responder a las necesidades de formación* (Caps.1, 2 y 5). Ediciones Macchi.
- Doderó, S. (2018). *Secreto para resolver conflictos en la empresa familiar* (Caps. 1, 2 y 4). El Ateneo.
- Entrevista con Lucas Bitelmajer, Generalista de Constructora Cronos, 28 de mayo de 2025)