



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**Formación de instaladores e instaladoras de paneles aislantes en la
construcción en seco.**

Experiencia de una PyME mendocina en la capacitación para el trabajo

BERNARDI ORNELLA

29423

ornellabernardi@gmail.com

GODOY MARIA EUGENIA

Mendoza, 2023



RESUMEN TÉCNICO

La presente investigación busca describir las barreras que enfrenta una PyME mendocina frente a la necesidad de hallar mano de obra en el área metalúrgica; y la presentación de una propuesta en la formación para el trabajo de instaladores e instaladoras de paneles aislantes en la construcción en seco.

La escuela de montajistas permite generar un oficio técnico que brinda una solución integral en la compra de paneles aislantes, para obtener un resultado de calidad en la instalación que garantiza una mejor experiencia del cliente para con el producto y la empresa.

La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo con un alcance descriptivo no experimental, cuyo objetivo es medir y evaluar aspectos o dimensiones de un fenómeno, para luego detallar y describir cómo funciona. La muestra de la investigación es no probabilística e intencional, con entrevistas abiertas a los gerentes de la empresa y a una persona de género femenino que realizó la capacitación como montajistas.

El procedimiento para recolección de datos se realizó estableciendo contacto con los gerentes del GRUPO LTN en el cual se realizó las entrevistas abiertas para obtener la información de la empresa y posteriormente se entrevistó a la persona de género femenino.

A los participantes se les aclaró que la información que se recogiera sería confidencial y se usaría como parte del objetivo del proceso de investigación.

El resultado de la escuela de montajistas permite capacitar a los/las estudiantes con herramientas innovadoras para la construcción en seco, a través de convenios de trabajo con distintas empresas constructoras para los egresados. Además, establece convenios con los municipios provinciales y nacionales para costear cursos gratuitos a los/las estudiantes.

Palabras claves: Escuela de montajistas, GRUPO LTN, construcción en seco, oficio y salida laboral.



ÍNDICE

RESUMEN TÉCNICO.....	2
INTRODUCCIÓN	5
I Formulación del problema de investigación.....	6
II Objetivos	6
III Marco Teórico	7
IV Método de Investigación	7
V Palabras Claves	8
CAPÍTULO I: LA EMPRESA GRUPO LTN.....	9
1.Historia de la empresa.....	10
2.La empresa Grupo LTN	11
3.Organización de la empresa GRUPO LTN.....	12
3.1. FRIOLATINA.....	12
3.2. BERVILL	15
3.3. ACEROLATINA	18
CAPÍTULO II: ESCUELA DE MONTAJISTAS.....	21
A. Escuela de montajistas.....	22
A.1. Objetivos de la escuela de montajistas.....	22
A.2. Funciones de la escuela de montajistas.....	23
A.3. Desarrollo de capacidades y contenidos de la escuela.....	24
A.3.1. Etapas de formación.....	25
B. Relaciones con entidades gubernamentales y no gubernamentales.....	27
C. Experiencia de una estudiante de la escuela de montajistas.....	27
CAPÍTULO III: CULTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO LTN.....	32
I. Cultura organizacional.....	33
I.1. Misión del GRUPO LTN.....	34
I.2. Visión del GRUPO LTN.....	35
I.3. Valores del GRUPO LTN.....	36
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO.....	37
1) Análisis del entorno de la escuela de montajistas.....	38
2) Análisis del entorno interno.....	39



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

2.1) Estructura organizacional.....	39
2.2) Cadena de valor.....	42
2.3) Oferta de valor.....	44
3) Análisis del entorno externo.....	44
4) Análisis de competitividad de la escuela de montajista.....	48
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	52



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

INTRODUCCIÓN



I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiende a describir las barreras que enfrenta una PyME mendocina frente a la necesidad de hallar mano de obra en el área metalúrgica; y la presentación de una propuesta en la formación para el trabajo de instaladores e instaladoras de paneles aislantes en la construcción en seco.

El proyecto de la escuela de montajistas surge como estrategia empresarial en el año 2018 a través del equipo de obras e ingeniería de la empresa GRUPO LTN.

La empresa tenía la necesidad de potenciar el oficio de montajistas, por lo cual, se crea la escuela para capacitar a las personas en la construcción en seco en la instalación de paneles aislantes y ofrecer nueva mano de obra al mercado laboral.

La escuela de montajistas comenzó en octubre del 2021, sostenida por la empresa GRUPO LTN, donde se abordó la capacitación a:

- a) grupos con experiencia en el montaje de productos y sistema de construcción en seco,
- b) profesionales a cargo de obras en construcción en seco interesados en conocer el oficio,
- c) estudiantes sin conocimientos previos.

La capacitación se realizó en la provincia de Mendoza, a través de clases teóricas virtuales por el contexto de pandemia por el Covid-19, posteriormente se realizó la práctica con paneles en forma presencial.

La escuela de montajistas permite generar un oficio técnico que brinda una solución integral en la compra del producto para obtener un resultado de calidad en la instalación de paneles aislantes en la construcción en seco.

La empresa continúa actualmente en la capacitación a través de la escuela de montajistas, se han realizado cuatro capacitaciones en el montaje de la construcción en seco.

II. OBJETIVOS

El objetivo general de la presente investigación es:

- Describir la escuela de montajistas y la formación de instaladores/as de paneles aislantes en la ejecución de obras en construcción en seco de una PyME mendocina

Los objetivos específicos de la investigación son:

- Enunciar la visión, misión, valores y estructura de la PyME mendocina GRUPO LTN.



- Describir la escuela de montajistas.
- Analizar las oportunidades y amenaza a través del FODA de la escuela de montajistas

III. MARCO TEÓRICO

Desde hace más de 50 años, la empresa GRUPO LTN se dedica al campo de la refrigeración en Mendoza a través de tres empresas: BERVILL S.A., FRIOLATINA S.A. Y ACEROLATINA S.A.

En 2018, el equipo de obras e ingeniería comenzó a desarrollar capacitaciones de manera interna a diferentes contratistas armando un proyecto integral, que no solo tuviera en cuenta los aspectos técnicos, sino que también incorporara habilidades blandas, tan importantes para el desempeño laboral.

En 2021, la compañía creó el proyecto “Escuela de montajistas” donde comenzó a capacitar a mujeres en construcción no tradicional e instalación de paneles aislantes para la construcción en seco.

Gutiérrez Casas & Limas Hernández (2008) señalan que la incorporación de la mujer al mercado laboral permite un incremento de los recursos productivos, capaz de permitir un mayor crecimiento de la riqueza y del bienestar social.

El GRUPO LTN, asume colaboración de la Municipalidad de Mendoza, IPV, y la empresa VALOS para la realización de cursos en el que participaron en la primera capacitación trece personas, entre ellas varias de género femenino.

La escuela de montajistas formo a sus estudiantes en técnicas medioambientales de construcción de paneles en seco y se capacitó en habilidades para que los mismos puedan autogestionarse en la inserción laboral.

La capacitación en el 2021 estaba realizada por módulos teóricos – práctico en equipo de estudiantes.

La misma fue dictada por instaladores experimentados, que brindan este servicio de manera independiente, para mejorar la técnica y transferir sus conocimientos.

IV. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó a través de un enfoque cualitativo Hernández Sampieri et al. (2010), argumentan que cuando hacemos referencia al enfoque cualitativo se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (p.7)



El tipo de estudio de la investigación presenta un alcance descriptivo, cuyo objetivo es medir o evaluar aspectos o dimensiones de un fenómeno, para luego detallar y describir cómo funciona. (Hernández Sampieri et al., 2010).

El diseño de investigación seleccionado es descriptivo, no experimental, ya que consiste en una investigación en donde no se produce la manipulación de variables, sino que se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

La muestra de la investigación es no probabilística e intencional, con entrevistas abiertas a los gerentes de la empresa y a una persona de género femenino que realizó la capacitación como montajistas.

El procedimiento para recoger los datos se realizó estableciendo contacto con los gerentes del GRUPO LTN en el cual se realizó las entrevistas abiertas para obtener la información de la empresa y posteriormente se entrevistó a la persona de género femenino.

A los participantes se les aclaró que la información que se recogiera sería confidencial y se usaría como parte del objetivo del proceso de investigación.

V. PALABRAS CLAVES

- Escuela de montajistas
- GRUPO LTN
- Construcción en seco
- Oficios
- Salida laboral



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

CAPÍTULO I

LA EMPRESA GRUPO LTN



1. HISTORIA DE LA EMPRESA

GRUPO LTN es un grupo empresario que provee soluciones constructivas eficientes y sistemas de refrigeración.

Su trayectoria de más de 50 años en la industria, le ha permitido posicionarse como referente de la construcción en seco y como empresa sustentable, proyectándose en mercados internacionales.

Es una empresa que se compromete en ofrecer productos y servicios de calidad, garantizando altas prestaciones de funcionamiento, acompañando a las empresas que planifican futuras inversiones y que contribuyen al cuidado del medio ambiente.

En 1970, los fundadores de la empresa iniciaron sus actividades en el campo de la refrigeración con su planta industrial FRIOBER, creando unidades condensadoras comerciales de baja revolución.

En 1983 comienzan a participar de la empresa los hijos del fundador. Posteriormente en 1993 adquieren maquinarias de alta tecnología en Italia para realizar equipos para cámaras frigoríficas comerciales e industriales

En el mismo año se crea la empresa BERVILL, dedicada a la fabricación de equipamientos frigoríficos desde unidades compactas de pequeña y mediana potencia, hasta equipos industriales para grandes superficies y de alta tecnología en materia de refrigeración.

En el año 1995, el entorno económico del país se torna desfavorable para la empresa FRIOBER, con la convertibilidad del peso argentino ($1\$ = 1 \text{ US\$}$), los clientes comienzan a importar unidades condensadoras lo que provocó el cierre de la empresa.

Pese a las dificultades del contexto económico de la Argentina, los dueños continuaron y compraron maquinaria de alta tecnología para prensar paneles y poder dar una solución integral para la venta de las cámaras frigoríficas.

En el 2001, debido a la crisis económica de Argentina la empresa comenzó a exportar cámaras y equipos frigoríficos lo que le permitió seguir en la industria.

Hacia el año 2008, deciden traer poliestireno expandido y lana de roca, lo que permitió expandirse y abrir la segunda planta FRIOLATINA en la provincia de Mendoza.

En el mismo año realizaron una alianza con el gobierno de Estados Unidos para realizar una nave industrial en Afganistán que incluyó un total de 50 cámaras para acopio de vegetales.

La organización decidió introducirse al mercado de Brasil con la empresa TECMASTER, en la fabricación de paneles. Luego de dos años, decidieron vender su parte societaria.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

En 2012 se fundó ACEROLATINA, empresa dedicada a proveer soluciones constructivas en seco para industrias, proyectos comerciales y residenciales, mediante la fabricación de paneles con aislación térmica y acústica, de rápido montaje y máximo ahorro constructivo.

En el año 2016 compraron un inmueble en Mendoza para instalar la cuarta planta conformando el GRUPO LTN.

El GRUPO LTN comenzó con el proyecto de la escuela de montajistas en el 2018. El primer curso se dictó en el año 2021 en plena pandemia por COVID -19

En la actualidad la empresa continua con el compromiso de capacitación de montajistas con la finalidad de lograr la salida al mercado laboral.

2. LA EMPRESA GRUPO LTN

El GRUPO LTN está conformado por tres empresas FRIOLATINA, BERVILL y ACEROLATINA con cinco plantas industriales ubicadas en Mendoza y Buenos Aires.



Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>

El GRUPO LTN fabrica paneles para la construcción de obras industriales y residenciales, en búsqueda de calidad, innovación tecnológica y cuidado del medio ambiente a través del compromiso de su equipo humano.

Frente a la demanda de la sociedad, la empresa apuesta a los ambientes sustentables, con eficiencia energética, ofreciendo productos de calidad.

Las tecnologías aislantes que ofrece la empresa son lana de roca mineral; poliestireno expandido; espuma de poliuretano inyectado y espuma de poliisocianurato.



Los paneles para cubiertas y cielorrasos cuentan con una terminación exterior en chapa de acero prepintado con aislación térmica correspondiente y la cara interior de polipropileno de alta resistencia o de acero galvanizado.

Los paneles de muro están revestidos con acero galvanizado prepintado y es ideal para aplicaciones arquitectónicas y obras que requieren soluciones en aislación y terminaciones estéticas.

3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA GRUPO LTN

El GRUPO LTN brinda un servicio integral en la construcción en seco que incluye la ejecución completa de la obra para garantizar calidad en los productos y realización en plazo de entrega según la demanda del cliente.

La empresa posee personal capacitado para la realización en los proyectos de construcción en seco; en el área de proyectos, administración, producción y logística con la finalidad de ofrecer resultados a las necesidades de los clientes.

El sector comercial se encarga de ofrecer los productos para resolver las necesidades de cada cliente y el sector de administración y finanzas gestiona y administra los recursos financieros y materiales de la empresa.

El equipo de profesionales especializados en logística entiende las necesidades de los clientes proponiendo mejoras en los procesos que reditúan una mejor calidad de servicios y reducción en el costo total operativo.

La empresa brinda una solución integral que va desde la recepción y retiro de los productos, almacenamiento, embalaje, preparación del pedido hasta la distribución, optimizando la necesidad del mercado y el cliente.

El GRUPO LTN está conformado por FRIOLATINA, BERVILL Y ACERO LATINA, se describirá cada una de las unidades empresariales y la función que cumplen en el grupo empresarial.

3.1. FRIOLATINA

Es una empresa proveedora de soluciones integrales en cámaras frigoríficas modulares, cerramientos y proyectos. Ofrece ejecución, asistencia técnica posventa; diseño y logística y asesoramiento técnico e ingeniería.

Los productos que fabrican son:

- *Cámaras móviles: frío móvil*



Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>

- *Mini cámaras frigoríficas móvil Minicella* para pequeñas superficies y de fácil montaje.



Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>

- *Cámaras industriales Maxicella* para grandes superficies.



Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>

- *Puertas y portones frigoríficos especiales:* Batientes, corredizos, levadizos, con automatización y accesorios. Y los especiales con atmósfera controlada.



Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>

- *Túneles de congelado,* cámara para congelado rápido



Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>

- *Proyectos especiales de solución integral* para aislar/ refrigerar.



Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>

3.2. BERVILL

La empresa se dedica a la fabricación de equipamientos frigoríficos y unidades condensadoras. Provee a sus clientes asesoramiento técnico e ingeniería, asistencia técnica y posventa, diseño y logística y ejecución.

Las unidades de refrigeración BERVILL pueden ser de tipo split o compacto y se caracterizan por su fácil y rápido montaje además de su gran versatilidad de utilización. En aplicaciones de media temperatura, el rango de trabajo es de 15 ° C a -5 ° C y aplicaciones de baja temperatura, el rango de trabajo es de -10 ° C hasta -25° C. Ambos tipos de equipos (MT o BT) son provistos con refrigerante R-404 A.



Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>

Los productos de fabricación de la empresa BERVILL son:



- **Equipos industriales compactos o Split**, utilizables en aplicaciones que requieran una potencia de 10 HP hasta 15 HP. Sirven en la conservación y en el congelamiento de productos de la industria alimenticia y también en industrias que requieran de estos rangos de temperatura.



Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>

- **Minicentrales frigoríficas** listas para su uso consiguiendo así un funcionamiento de una gran fiabilidad. Tienen la cualidad de ser ecológicas y pensadas además para un uso eficiente de la energía (sistema de descongelamiento por gas caliente y pump-down).



Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>

- **Centrales multicompresoras** de baja temperatura: su rango de aplicación es de -10° a -25°C . Media temperatura: su rango de aplicación es 15° a -5°C . Alta temperatura: su rango de aplicación es 25° a 15°C .



Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>

- **Túneles de congelado:** para soluciones frigoríficas con módulos de protección electrónicos. Los túneles de congelados BERVILL tienen un rango de temperatura que varía entre -15°C a -35°C .



Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>

- **Enfriador de Agua Industrial Chiller:** es una solución para industrias, que permite mantener a temperatura constante grandes volúmenes de agua o diversas sustancias líquidas para la perfecta conservación de los productos, permitiendo refrigerar 2700 litros de agua por hora, desde una temperatura de ingreso al intercambiador de 40°C a una temperatura de salida de 15°C .



Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>

3.3.ACEROLATINA

La empresa produce paneles para la construcción sustentable. Los paneles aislantes permiten versatilidad arquitectónica y excelencia estética; aislación acústica, aislación térmica y son fáciles de manipular.

➤ **Paneles aislantes arquitectónicos Classwall:**

Panel metálico con núcleos aislantes, revestido en ambas caras con lámina de acero galvanizado prepintado, provisto con sistema de fijación oculta, ideal para obras que requieren soluciones de aislación y estética al mismo tiempo. Para aplicaciones arquitectónicas, destinado a revestimientos de edificios industriales, comerciales, residenciales, construcciones modulares y obras en general.



Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>

➤ **Paneles aislantes para frigoríficos Megacold:**

Soluciones para muros y cielorrasos. El panel metálico con núcleos aislantes, revestido en ambas caras con lámina de acero galvanizado prepintado, recomendado para cámaras y almacenes frigoríficos.





UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>

➤ **Paneles aislantes Ignicold soluciones para muros:**

Panel resistente al fuego, con recubrimiento en ambas caras de acero galvanizado prepintado, con la posibilidad de optar por la cara exterior galvanizada. Producto apto para fachadas y divisiones interiores, recomendado para edificaciones industriales, comerciales, cámaras de sonido, cines, entre otras.



Fuente de la imagen: <https://grupoltn.com/bervill/>



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Capítulo II
ESCUELA DE MONTAJISTAS



A. ESCUELA DE MONTAJISTAS

El GRUPO LTN comenzó con el proyecto de la escuela de montajistas en el año 2018, con el propósito de capitalizar el conocimiento técnico de la empresa, tanto en productos de construcción como en proyectos, para el desarrollo de un espacio de capacitación por parte de la oficina de Proyectos Industriales de la empresa GRUPO LTN; debido a la falta de trabajadores capacitados en el sector.

La propuesta del GRUPO LTN es capacitar trabajadores de oficio, con interés y predisposición genuina de aplicar las prácticas de la instalación de paneles aislantes en obras reales y remuneradas.

La escuela de montajistas no solo debe cumplir con la instancia de capacitación en sí misma, sino que debe direccionar intereses y expectativas para que, resulte en un incremento de mano de obra en el mercado, lo que va a traer múltiples beneficios para el producto, la empresa y el consumidor.

El curso permite al instalador/a prestar servicios profesionales de manipulación y montaje de paneles aislantes en obras de construcción.

A sí mismo permite refaccionar y ampliar locales destinados a vivienda, actividades comerciales, administrativas u otros usos, aplicando en todos los casos las normas de seguridad e higiene vigentes.

La necesidad de formación permanente en el trabajo y para el trabajo se ha incrementado en las últimas décadas como consecuencia de los cambios en las condiciones de competitividad de la economía, en la innovación tecnológica y organizacional de los procesos productivos, y en la introducción de programas de mejoramiento de la calidad de los procesos y productos de las empresas.

Estas innovaciones han generado en la industria de la construcción, redefiniciones de procesos y de funciones operativas para las que se espera que los trabajadores se desempeñen en forma competente.

La escuela de montajistas comenzó como proyecto en el 2018 y en junio del 2020 en contexto de pandemia por COVID 19 se dictó el primer curso y finalizo en octubre del 2021, con actividades prácticas en la empresa.

La empresa en la actualidad continúa con capacitaciones para el trabajo.

A.1. Objetivos de la escuela de montajistas



Objetivos Generales:

- Brindar conocimientos técnicos y prácticos en la instalación de paneles aislantes en la construcción en seco.

Objetivos Específicos:

- Introducir a los estudiantes en el montaje constructivo; combinando la teoría y práctica en un mismo espacio de aprendizaje.
- Promover buenas prácticas, formando a las personas en un nuevo oficio, impulsando la inclusión laboral con personal capacitado.
- Incorporar conocimiento, lenguaje técnico sobre los insumos y materiales utilizados en la construcción en seco.
- Detectar necesidades de los clientes, en la instalación de paneles aislantes para la construcción en seco.

A.2. Funciones de la escuela de montajistas

El alcance del perfil de los montajistas es estar capacitado para prestar servicios profesionales de instalaciones en obras en construcción en seco para la refacción, ampliación de locales, viviendas, comercios etc.

Estar en condiciones de realizar trabajos de instalación de paneles aislantes, sobre estructuras existentes o en la construcción de nuevas estructuras aplicando las normativas vigentes de la construcción y las de seguridad e higiene correspondiente.

El/la montajistas se responsabiliza de la utilización de insumos, equipos, herramientas e información requeridos en las operaciones que realiza.

En la escuela de montajistas los capacitadores controlan la realización de las obras durante todo el proceso de aprendizaje.

Se capacita a los futuros montajistas operar con autonomía profesional en los procesos constructivos; calcular materiales, herramientas e insumos para tomar decisiones en situaciones simples y resolver problemas rutinarios.

Considerando que el panel aislante cumple un rol de cerramiento en una obra de construcción, el instalador se posiciona como uno de los últimos rubros de la parte gruesa, por lo que está condicionado y sujeto al correcto desempeño.



Se detallan las principales funciones consideradas como propias de un buen desempeño como instalador/a de paneles aislantes:

- Instalar paneles aislantes para cubiertas y fachadas.
- Instalar perfiles de terminación e impermeabilización.
- Verificar el funcionamiento y localizar fallas en la instalación.

Entre las funciones que tiene que ejercer los montajistas se destacan:

- Ejecución de instalaciones en obras.
- Planificación de procesos constructivos e instalaciones.
- Gestión y administración de las instalaciones en las obras de construcción.
- Comercialización de servicios de instalaciones en obras de construcción.

En el área ocupacional de desempeño como montajistas puede trabajar en empresas constructoras prestando servicios relacionados con las funciones definidas por su perfil profesional, en obras edilicias en proceso de construcción, ampliación o en refacciones de edificios existentes.

A.3.Desarrollo de capacidades y contenidos de la escuela

La capacitación comienza con una instancia de nivelación técnica con prácticas metalúrgicas.

Finalizada dicha sección, con tres jornadas de medio día, se prosigue con la formación específica de instalación de paneles, la cual tiene modalidad presencial y está compuesta por módulos teóricos y prácticos, con una duración total de cinco jornadas.

Por último, cada cuadrilla capacitada deberá validar los conocimientos en prácticas profesionales supervisadas.

Las capacidades profesionales/competencias que desarrolla la escuela de montajistas son:

- Interpretar información técnica relacionada con productos, procesos y/o tecnología aplicable al montaje de paneles aislantes.
- Identificar los problemas que se presenten en el montaje de instalaciones.
- Aplicar las normas de seguridad personal y de terceros en las tareas propias del montaje e instalaciones, manteniendo las condiciones de orden e higiene del ambiente de trabajo.
- Establecer relaciones de cooperación, coordinación e intercambio en el equipo de trabajo.
- Gestionar la relación comercial que posibilite la obtención de empleo para la instalación de paneles aislantes para la construcción en seco.

Los contenidos de enseñanza relacionados con las capacidades profesionales-competencias son:

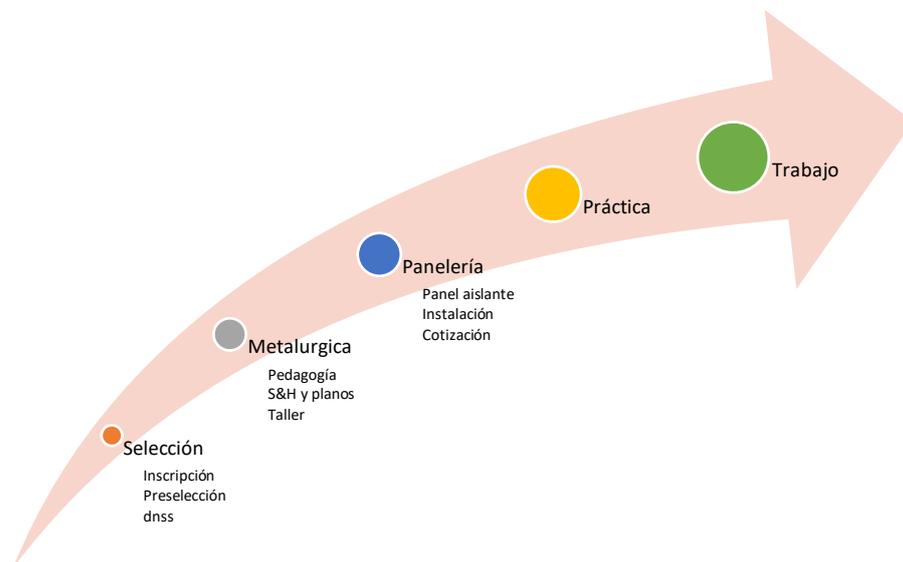
- Características de una obra en construcción.



- Alcances generales de su ocupación como montajistas.
- Interpretación de documentaciones gráficas de obras.
- Descripción en la utilización de equipos, máquinas, herramientas y mantenimiento en las obras de instalación de paneles aislantes.
- Conformación de equipos de trabajo. Distribución de tareas y asignación de roles según las capacidades individuales y el contexto de la obra.
- Condiciones contractuales. Seguros de riesgo de trabajo. Derechos del trabajador.
- Obligaciones impositivas. Aportes patronales obligatorios.
- Costos de mano de obra por actividad. Formas y plazos de pago.
- Formularios de ingreso laboral y libreta de cese laboral.

A.3.1 Etapas de formación

La escuela de montajistas consta de cinco etapas en el curso de capacitación:



Fuente: <https://grupoltn.com>

- Selección de los participantes: inscripción en la escuela de montajistas. Preselección de los inscriptos por el equipo de recursos humanos del GRUPO LTN.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

- Área de Metalúrgica del GRUPO LTN: capacita en el taller metalúrgico operaciones esenciales para la manipulación de herramientas y realizar las prácticas necesarias para la capacitación.
- Panelería: provee paneles aislantes, explicando los métodos de construcción, enseñando la instalación y cotización de los materiales.
- Práctica: se realiza con profesores metalúrgicos con asistencia pedagógica y técnica.
- Trabajo: posibilitar a los estudiantes que realizaron la escuela de montajistas contactos con empresas del medio para insertarse laboralmente.

El conocimiento que provee la escuela de montajistas es el oficio de instalador; seguridad e higiene; conocimientos básicos en herramientas; prácticas de trabajar en equipo y trato con clientes.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

B. RELACIONES CON ENTIDADES GUBERNAMENTALES Y NO GUBERNAMENTALES

El GRUPO LTN integró en su proyecto de la escuela de montajistas a:

-Organismos académicos como: Dirección General de Escuela; Universidades y Centros de Capacitación para el Trabajo.

Las instituciones del rubro de la construcción como: CAMARCO; CAMZA; ASINMET y la UOM.

Y entre las Instituciones gubernamentales participaron el Gobierno de Mendoza, los Municipios de Gran Mendoza y el Ministerio de Infraestructura

El lema de la empresa GRUPO LTN de la escuela de montajistas es: “El desarrollo de un ente autónomo de capacitación, para la formación de personas en un nuevo oficio orientado a la construcción sustentable”.



C. EXPERIENCIA DE UNA ESTUDIANTE DE LA ESCUELA DE MONTAJISTAS.

La estudiante comenzó en la empresa GRUPO LTN en junio del 2020, finalizando en octubre del 2021, en el que se inscribieron 15 estudiantes.



El grupo estaba constituido por equipos de trabajo con experiencia en el montaje de productos afines; profesionales a cargo de obras que están interesados en el oficio; y cuatro mujeres que participaron del curso.

En base al conocimiento propio de la empresa y la necesidad externa en la instalación de obras con paneles en el mercado, se redactó un material didáctico aprobado por la Dirección General de Escuelas de la provincia de Mendoza que obtuvo óptimas respuestas por parte de estudiantes e interesados del sector industrial para la capacitación.

En base a la experiencia que realizaron los estudiantes en la escuela de montajistas se aporta la entrevista realizada a Juana en un diario local de la provincia de Mendoza.

Juana una de las participantes de la escuela de montajistas, de oficio albañil, que alimenta a 100 niños en un comedor del barrio donde vive.

Cuando se le pregunto sobre su nacionalidad comento:

- De niña en Bolivia fue esclavizada y abusada. “Huí de un hogar violento con promesas de una vida mejor, caí en la trampa de la esclavitud y fueron años para el olvido signados por los golpes que marcaron más mi alma que mi propio cuerpo”

En Mendoza terminó la primaria y tiene un comedor en su barrio. Así, en medio de sus estudios primarios, Juanita se decidió a iniciar, a través del municipio, dos cursos tradicionalmente masculinos, construcción en seco y de paneles en GRUPO LTN.





UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Fuente: <https://www.losandes.com.ar/sociedad/juanita-una-heroina-en-su-barrio-alimenta-a-mas-de-100-ninos-y-ahora-es-albanil/>

Dice Juana:

- “Sí, me decidí y no lo pensé dos veces. Creo que las mujeres podemos esto y mucho más”.
- “Tengo una vivienda muy precaria y cuando me dieron el certificado empecé a construir el techo en FRIOLATINA, con un material novedoso”, comentó al Diario los Andes
- El presidente de la compañía GRUPO LTN agregó que el año pasado también concluyó la capacitación en construcción en seco.
- Juana dijo: “Me encanta”.



Fuente: <https://www.losandes.com.ar/sociedad/juanita-una-heroina-en-su-barrio-alimenta-a-mas-de-100-ninos-y-ahora-es-albanil/>

- Juana dijo: Eso sí, nada resultó fácil. De 15 personas que iniciaron el último curso, sólo pudieron finalizarlo cinco.



- Juana dijo: “Fue difícil porque somos mujeres grandes y con ocupaciones. Además, no nos sobra nada, pero siempre digo que en la vida hay que seguir aprendiendo.
- Juana dijo: Además, es todo un tema insertarse en una labor que siempre ha sido propia de hombres, pero estoy segura de que se puede. Como he podido atravesar otros desafíos, esto también lo podré hacer”, advirtió.

El periodista comentó que Juanita es una verdadera “líder” y en el barrio todos acuden a ella cuando necesitan algo.

Organiza lo impensado para que a nadie le falte nada y es, precisamente, el combustible que la ayuda a salir adelante después de años de sufrimiento.

Juanita, para los vecinos del barrio Flores y Olivares, en Ciudad, es una historia que sigue sorprendiendo: una historia de lucha, discriminación y pobreza, pero también de superación y resiliencia. Porque lejos de abatirse frente a los obstáculos que la vida le puso en el camino, se levantó siempre con una sonrisa y salió adelante dando el ejemplo a la numerosa comunidad de su barrio.

Tras abrir un comedor en su propia casa, donde atiende a diario a una gran cantidad de niños, pensó en adecuar su precaria construcción situada en pleno corazón del barrio.

Hoy, a los casi 45 años, admitió que haber crecido sin recibir afecto, educación ni derechos, finalmente la terminó impulsando a transformarse en una mujer con gran fortaleza.



Fuente: <https://www.losandes.com.ar/sociedad/juanita-una-heroina-en-su-barrio-alimenta-a-mas-de-100-ninos-y-ahora-es-albanil/>



Juana dice en la entrevista:

- “No creo en quedarme sentada esperando que lleguen las soluciones. Si veo un niño con hambre, sin guardapolvo o zapatillas, enseguida salgo a ver qué puedo hacer. Si no tengo dinero, utilizo el ingenio”.
- “Abrí mi propia verdulería no solo para tener un ingreso sino para alimentar a mi familia y todo esto me dio resultados muy buenos”.
- “Nunca siento que tengo la vida acomodada, siempre tengo que seguir luchando. Sin embargo, sentía que era el mejor momento para empezar a aprender un oficio ¿Por qué no? Si pude abrir un comedor, criar a hijos propios y del corazón, empezar la escuela e instalar una verdulería, cómo no voy a aprender un trabajo solo porque los hombres lo hacen...”.
- “Me dicen que soy un roble y tienen razón. Yo no lo sé. Solo puedo decir que el día no me alcanza y que tengo tantos proyectos que a veces pienso que la vida me queda chica”, resumió.



Fuente: <https://www.losandes.com.ar/sociedad/juanita-una-heroína-en-su-barrio-alimenta-a-más-de-100-niños-y-ahora-es-albanil/>



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

CAPÍTULO III

CULTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO LTN



I. CULTURA ORGANIZACIONAL

Es necesario expresar cuál es la cultura organizacional de la empresa GRUPO LTN; para Chiavenato (2006) cultura organizacional es:

“el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización” (p. 319)

Robbins & Coulter (2014), define a la cultura organizacional como:

“valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización” (p. 46).

Alles (2008) establece que la cultura organizacional “es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada en forma consciente por los directivos y/o fundadores o, sencillamente, haber evolucionado con el curso del tiempo” (p. 58).

Sigue argumentando el autor que los valores deben ser definidos para cada organización ya que dan sustento y forma a la visión, siendo esta última la versión a largo plazo de la misión.

Luego, las metas son el medio para determinar los objetivos que permitan el cumplimiento de la misión. Todos estos elementos en su conjunto, con su correspondiente jerarquía de mayor a menor especificidad, contribuyen a crear la cultura organizacional.

Chiavenato (2006) se refiere al dinamismo de la cultura; lo expresa de la siguiente manera: “La cultura de la organización no es estática y permanente, sino que sufre alteraciones con el tiempo, dependiendo de condiciones internas o externas” (p. 320).

Las definiciones de los autores previamente mencionados, expresan que la cultura organizacional es un conjunto de elementos compartidos entre los miembros de una organización; no es un fenómeno instantáneo, que se establece de un día para el otro, sino que se forma a lo largo del tiempo y va evolucionando.

La cultura organizacional transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización y ayuda a unirlos, al proporcionar estándares apropiados de qué se debe hacer y cómo hacerlo.



La misma funciona como una especie de control, para los administradores e influye en los comportamientos correctos e incorrectos, modelando el desempeño de los roles de cada miembro de la empresa.

El origen de la cultura organizacional se encuentra en la visión de los fundadores, encontrándose implícitos en la visión y valores que serán la base de la misma.

Los fundadores de la organización pueden formar la cultura intencionalmente, con los valores que ellos busquen tener como imagen o base de la organización.

Serán ellos quienes, mediante los elementos visibles de la cultura, transmitirán dichos valores a los miembros de la organización.

De esta manera, los fundadores pueden decidir qué estilo de cultura desean generar (innovadora, sensible al cliente, que apoya la diversidad, ambientalista, entre otras).

I.1. Misión del GRUPO LTN

Lamattina de Ferrari (2000) destaca:

“la misión describe la principal función de la organización dentro de la sociedad, la razón de su existencia a los ojos del mundo, así, la producción y distribución de bienes o servicios para una determinada población. La misión surge como el objetivo primario de la organización”. (p.6)

Gallardo Hernández (2012) sostiene que la misión es la razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos.

Por lo tanto, la misión es aquello que todos los que integran la empresa u organización están obligados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos.

Por ello, la misión es el marco de referencia que orienta sus acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

En otras palabras, la misión de una organización establece para qué existe dicha organización.

La misión del GRUPO LTN es:

- Contribuir al desarrollo sostenible proveyendo la mejor opción en soluciones constructivas eficientes y sistemas de refrigeración de vanguardia mediante la fabricación de paneles



aislantes, que acompañen a futuros inversores en sus proyectos y promuevan el desarrollo de industrias, comercios y hogares, en todo Argentina y el resto del mundo.

La misión de la escuela de montajistas se define como:

- Generar nuevos oficios, crear valores con responsabilidad ambiental; generar conocimiento de calidad; fomentar nuevas oportunidades laborales, promover el desarrollo social y la inclusión, potenciando el crecimiento de nuestra industria con visión sustentable.

I.2. Visión del GRUPO LTN

La visión de una empresa es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la misma a largo plazo y en que se deberá convertir tomando en cuenta las necesidades y las expectativas de los clientes.

La visión expresa un estado futuro deseado, es decir, lo que ansía y hacia dónde quiere ir.

Toda estrategia parte de una visión, es decir, de un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizarse en el futuro.

Es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea dicho futuro.

Una vez establecida, la visión se convierte en el objetivo máximo que toda organización debe alcanzar, en la guía sobre la cual todas las decisiones estratégicas serán validadas.

Toda inversión, desarrollo o proyecto deberá estar orientado a la consecución de la visión, lo que permite la clarificación de las prioridades a futuro.

La visión del GRUPO LTN es:

- Ser reconocidos en Argentina y en todo Latinoamérica, como empresa líder en la fabricación de paneles aislantes y sistemas de refrigeración de alta performance, eficiencia energética e innovación tecnológica, fomentando la sustentabilidad y el compromiso con el medioambiente.

La visión de la escuela de montajistas es:

- Ser pioneros en la industria en impulsar nuevos oficios, que apuesten al desarrollo de la construcción en seco, con calidad y excelencia, creando valores con responsabilidad ambiental.

I.3. Valores del GRUPO LTN

Gallardo Hernández (2012) sostiene que las empresas también tienen sus valores. Sirven para normar la conducta de sus miembros y para juzgar lo que es correcto o no en las acciones de sus miembros.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Los valores son la base para crear normas, directrices y expectativas en una empresa, las cuales señalan el tipo correcto de comportamiento que deben tener los miembros en todas las situaciones diarias.

Los valores del GRUPO LTN son:

- Innovación tecnológica y búsqueda constante de la calidad.
- Responsabilidad, eficiencia energética y cuidado del medioambiente con procesos sostenibles y éticamente responsables.
- Flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades del cliente con una clara vocación de servicio.
- Gestión eficiente de los recursos tanto materiales como humanos dentro de una organización descentralizada y dinámica.

Los valores que sostiene el GRUPO LTN son los que transmiten en la ejecución de la escuela de montajistas.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

CAPITULO IV

ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO



1) ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ESCUELA DE MONTAJISTAS

La escuela de montajistas de la empresa LTN como organización empresarial posee un entorno que es necesario conocer y entender cómo se desarrolla.

Hill - Jones - Schilling (2015), sostienen que la formulación de estrategias empieza con un análisis del ambiente externo de la organización para poder detectar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno donde se desarrolla.

El entorno está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que pueden afectar a la misma.

El análisis del entorno consiste en descubrir cómo influirán directamente alrededor de una organización factores tales como los competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos, y las formas en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legales alrededor de ella la afectarán indirectamente.

Porter (1982) argumenta que todo planeamiento se resume en saber sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis del entorno interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades en las áreas funcionales de la escuela de montajistas es una actividad necesaria de la administración estratégica.

Todas las áreas de la organización se interrelacionan, de manera que el análisis de las fortalezas y debilidades nos proporciona una imagen de la interacción y desempeño de dichas áreas con respecto de los resultados esperados.

Bravo Rojas; Valenzuela Muñoz; Ramos Vera y Tejada Arana (2019) señalan que el diagnóstico organizacional consiste en el análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, así como, el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades.

En tanto, Thompson y Strickland (2004), sugieren que el diagnóstico implica considerar dos grupos de factores:

- 1) las condiciones competitivas y de la industria
- 2) las capacidades competitivas, recursos, fortalezas y debilidades internas, y la posición en el mercado que ocupan las organizaciones.

El diagnóstico organizacional de la escuela de montajistas implica el análisis de los aspectos externos y su impacto en la organización, como así también los aspectos internos, la evaluación de los diversos escenarios que permitirán diseñar estrategias de maximización de oportunidades y de minimización de amenazas para optimizar los recursos organizacionales.



A continuación, se realizará un análisis externo (variables del macro y microentorno) e interno; para poder identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y así poder diseñar estrategias.

2) ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

El análisis del entorno interno permite determinar con exactitud las fortalezas y debilidades de la escuela de montajistas, para seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y reduzcan las debilidades internas.

Identificar en la escuela de montajistas la cantidad y calidad de recursos disponibles, así como las actividades que puede controlar y que desempeña muy bien o muy mal.

Estas actividades incluyen las de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción, operaciones, investigación y de desarrollo y sistemas de información, entre otras áreas.

El análisis del entorno permite tomar ventaja de las fortalezas para fortalecer la competitividad de la organización y hacer conciencia de las debilidades con el fin de establecer estrategias que reduzcan o eliminen su impacto.

Analizar el entorno interno de la escuela de montajistas se realiza a través de la:

- Estructura organizacional
- Cadena de valor
- Oferta de valor

2.1) Estructura organizacional

La estructura organizacional permite entender de qué manera se alinean las diferentes funciones al proceso productivo de la escuela de montajistas.

Asimismo, la estructura organizacional debe estar cimentada sobre la misión, visión y valores, de manera tal que permita orientar los esfuerzos para cumplir con las bases estructurales de la escuela de montajistas.

La estructura organizacional de la escuela de montajistas creada por el GRUPO LTN está constituida por tres empresas, FRIOLATINA, BERVILL, ACEROLATINA siendo cada empresa una Sociedad Anónima.

La empresa se conforma por la Asamblea de Accionistas; Directorio, Gerente General que supervisa a las cuatro gerencias: Producción, Logística, Comercialización y Administración – Finanzas.



Argumenta, Saroka y Etchetto (1971) que el organigrama es una “representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización” (p.5)

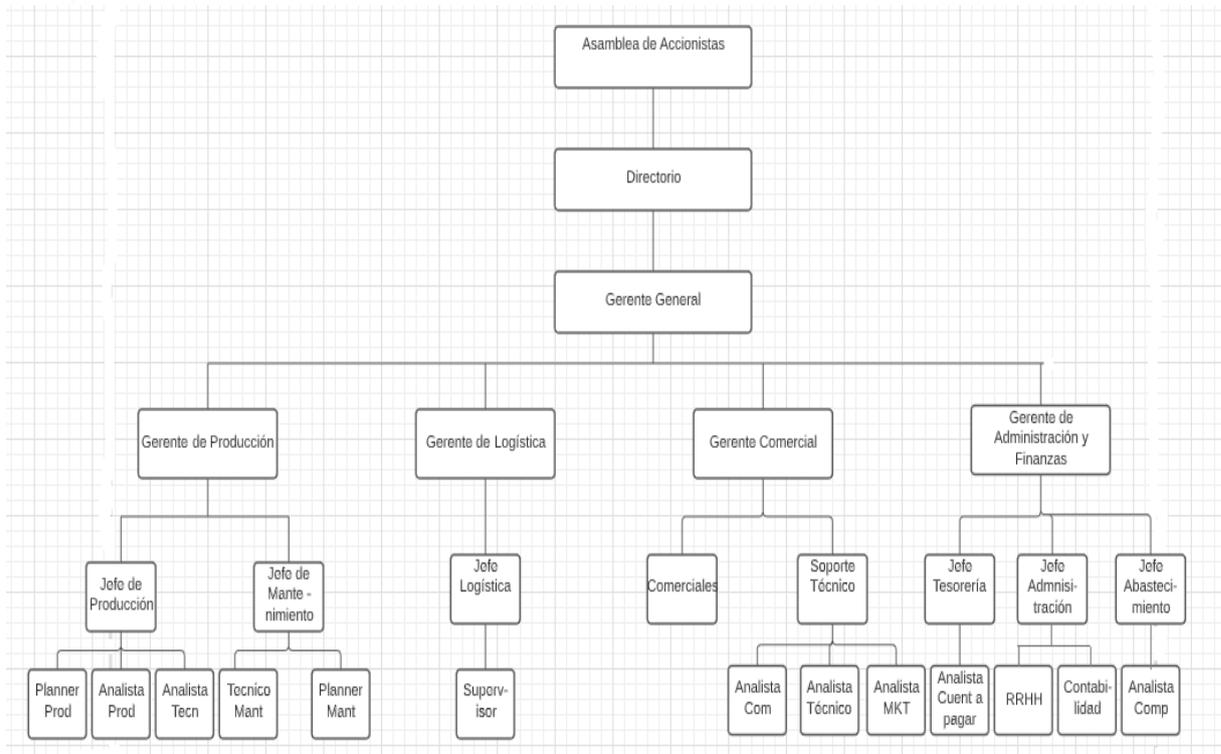
Los puestos de trabajo están determinados según las decisiones estratégicas del Directorio, el mercado de refrigeración, la construcción de paneles aislantes para la construcción en seco y las necesidades de los clientes.

Es un organigrama funcional vertical que muestra, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de cada departamento, además se observan unidades ramificadas de arriba hacia abajo, con la máxima autoridad ubicada en el nivel superior el Directorio.

El GRUPO LTN cuenta con un Gerente General de las dos divisiones FRIOLATINA y BERVILL que comparten al Gerente Comercial, ya que ambas divisiones son complementarias por el producto ofrecido y en cuanto a las demás áreas (producción, marketing, administración, etc.) cada división posee su gerente.

Los principales parámetros de diseño son:

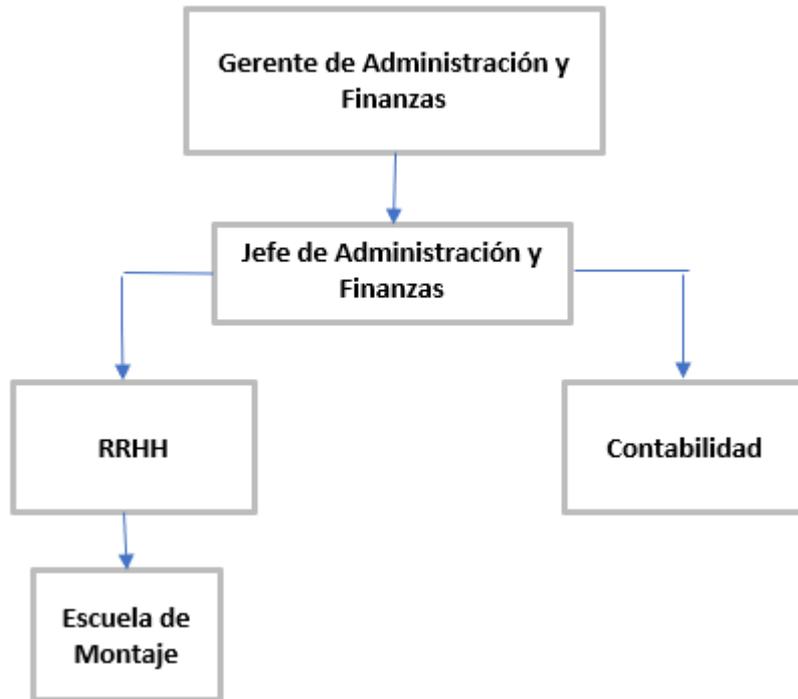
- Control de desempeño: El directorio del GRUPO LTN, siendo la cumbre estratégica decide las medidas de desempeño, los periodos de operación, establece planes, estrategias y presupuestos. Si surge algún problema en alguna de las divisiones, se analiza y se decide primero sobre el problema.
- Descentralización vertical limitada: los gerentes de las divisiones tienen libertad en organizar y planear proyectos para mejorar el desempeño de la organización, pero las decisiones finales las toma el directorio.



Fuente de la imagen: Elaboración propia

- La estructura de la escuela de montajistas la realizan la gerencia de Administración y Finanzas junto con Recursos Humanos
 - a) Coordinadora de la escuela de montajistas que realiza planificación, procesamiento de datos y recopilación de recursos económicos y humanos.
 - b) Formadores: que dictan la teoría y la práctica de paneles aislantes
 - c) Personal de depósito: que proveen los recursos materiales para la capacitación.
 - d) El soporte de apoyo para la escuela de montajistas: Administración; Sistema; Recursos humanos; Marketing.

Como fortaleza de la organización, la escuela de montajistas está respaldada por el GRUPO LTN con una trayectoria de 50 años. Cuenta con el apoyo de la organización a través de recursos humanos, ingeniería, producción, logística y comercialización. Con baja rotación del personal.



Fuente de la imagen: Elaboración propia

2.2.) Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor en la escuela de montajistas es una herramienta gerencial cuyo propósito es identificar aquellas actividades que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial al GRUPO LTN.

Para el GRUPO LTN la escuela de montajistas capacita a los estudiantes permitiendo conocer el producto, posibilitando nuevos empleos en el mercado de trabajo.

- Producto: variedad de paneles aislantes para la construcción en seco que permiten facilidad en su uso, calidad y adaptabilidad. El producto es una fortaleza para la escuela de montajistas.
- Servicio: Aprendizajes de la instalación de paneles para comercializar, conocimiento del mercado, rapidez de atención y detección correcta de las necesidades de los clientes.

En la estrategia de la organización de la escuela de montajistas visualizamos:



- Logística interna: recepción de paneles aislantes, almacenamiento y distribución del producto, manejo de los materiales para la construcción en seco, control de inventarios, programación de vehículos y traslados.
- Operaciones: producción de paneles aislantes, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.
- Logística externa: almacenamiento y distribución física del producto que realiza ACEROLATINA, almacenes del producto terminado, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y ventas: publicidad, promoción de la escuela de montajistas y posterior venta de paneles aislantes para la construcción en seco y precio.

Como fortaleza trae múltiples beneficios para el producto, la empresa y el consumidor.

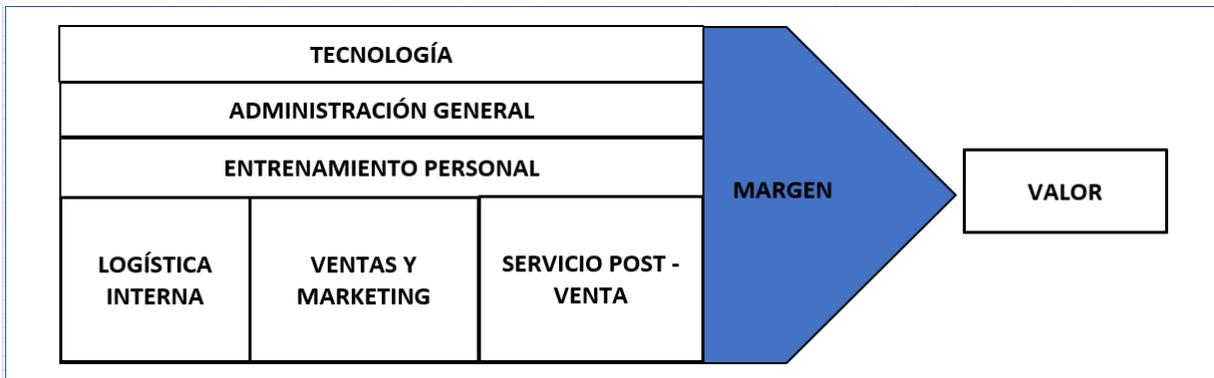
Y debilidad hay fallas en el servicio de marketing para visibilizar la escuela de montajistas ya que se requiere mayor cantidad de estudiantes para formarse en la construcción en seco.

- Servicio posventa: instalación, reparación, entrenamiento y ajuste del producto.

Las actividades de apoyo de la escuela de montajistas pueden dividirse en cuatro categorías:

1. Abastecimiento: materia prima, paneles aislantes, provisiones, maquinaria, equipo de oficina y edificios.
2. Desarrollo de tecnología: conocimiento del uso de los paneles aislantes por los capacitadores, procedimientos de la tecnología dentro del equipo de proceso en producción de la materia prima y el departamento de ingeniería que provee software para el dictado de clases.
3. Administración de recursos humanos: búsqueda de formadores, contratación, entrenamiento y compensaciones del personal.
4. Infraestructura de la empresa: administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad.

En la cadena de valor de la escuela de montajistas es de importancia las cuentas que integran los estados financieros mediante el uso de índices, que permitan determinar los aspectos positivos y negativos de la situación económica y financiera con el propósito de observar su comportamiento y prever situaciones futuras.



Fuente de la imagen: Elaboración propia

2.3.) Oferta de valor

La escuela de montajistas ofrece el conocimiento del producto mediante:

- Características del producto: El GRUPO LTN brinda productos de calidad, facilidad de uso, adaptabilidad y variedad en los servicios para incrementar la eficiencia con el objetivo de satisfacer las expectativas internas bajo los lineamientos de la norma ISO 9001: 2015.
- Niveles de servicio: Conocimiento del mercado interno y externo, detección correcta de las necesidades de los clientes. Promoción de trabajo en equipo para ofrecer productos sustentables de calidad.

La oferta de valor permite enviar el mensaje adecuado a los compradores potenciales y posicionar la imagen por la que se desea ser reconocido y diferenciado el GRUPO LTN con la escuela de montajistas.

2) ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El objetivo del análisis del entorno externo de la escuela de montajistas consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización del GRUPO LTN.

El GRUPO LTN provee la capacitación a través de la escuela de montajistas realizando un seguimiento del marco nacional e internacional (demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales, socioculturales) que puedan afectar a su negocio, y de los actores importantes (clientes, competencia, canales de distribución, proveedores) que afecten su capacidad para generar utilidades en el mercado.



El análisis de las oportunidades y amenazas del entorno externo se puede dividir en cinco categorías generales:

1. *Fuerzas económicas*: La historia de inestabilidad macroeconómica en la Argentina a través de la inflación, crisis bancaria, tipo de cambio, devaluación de la moneda, han generado una desconfianza generalizada de los ahorristas en el sistema financiero argentino.

De ahí que el instrumento habitual haya sido el ahorro de divisas físicas y en bienes durables, en lugar de invertir en el sistema financiero y en el mercado de capitales como sucede en otros países con economías estables.

En lo que respecta a la industria de la construcción hay una expectativa optimista en materia de obra privada y pública que necesita de personal capacitado en la construcción en seco.

2. *Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales*: en la sociedad Argentina el género femenino tiene participación en la economía y la producción.

La importancia del rol de la mujer en la industria de la construcción, en labores como soldadura o la conducción de unidades de transporte pesadas.

Cabe destacar que los trabajadores de la construcción presentan altos indicadores de informalidad y escasez de trabajadores calificados o especializados.

Culturalmente las empresas de mayor envergadura son las que se encuentran en mejores condiciones de implementar políticas y medidas que tiendan a la sensibilización, concientización y a la prevención de riesgos y accidentes laborales; no sucede esto con las pequeñas y micro empresas, que carecen de estructura y financiamiento.

La fuerza ambiental del GRUPO LTN enmarcó su plan de Responsabilidad Social Empresarial, en un programa, con el objetivo de generar nuevos oficios, por eso creó la escuela de montajistas, desarrollando un ente autónomo de capacitación, para la formación de personas en un nuevo oficio orientado a la construcción sustentable.

La escuela de montajistas considera formar trabajadores y trabajadoras de oficio, con conocimientos en distintos proyectos, para poner en manifiesto la necesidad de generar mayor contenido teórico - práctico del rubro montaje.

Cada curso aprobado, habilitará a los montajistas a superar exigencias del servicio y así cumplir con las necesidades del cliente

La fuerza demográfica con la tendencia en el crecimiento de la población en la oferta de trabajo en las últimas décadas fue la tendencia hacia la desaceleración de las tasas de crecimiento de la población en edad de trabajar y de la población económicamente activa, aun cuando éstas continúan creciendo en números absolutos.



Al mismo tiempo, el mercado de trabajo se caracterizó por dos procesos simultáneos: la creciente participación de las mujeres y la urbanización de la población activa.

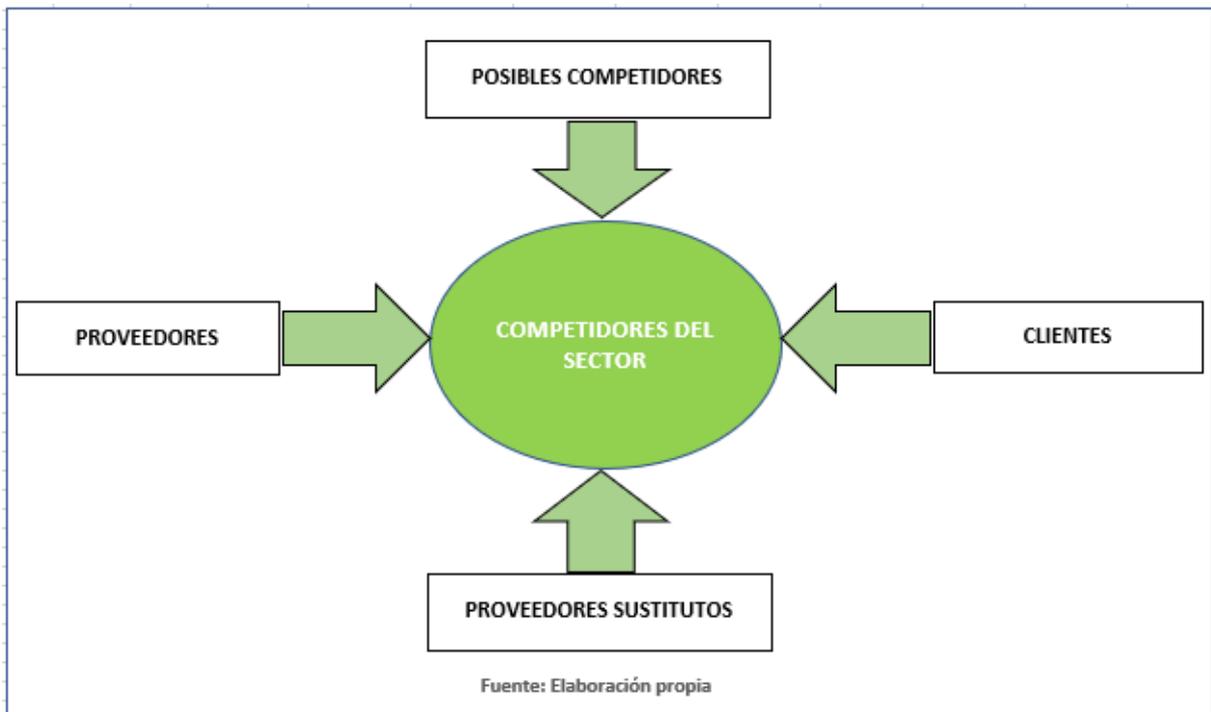
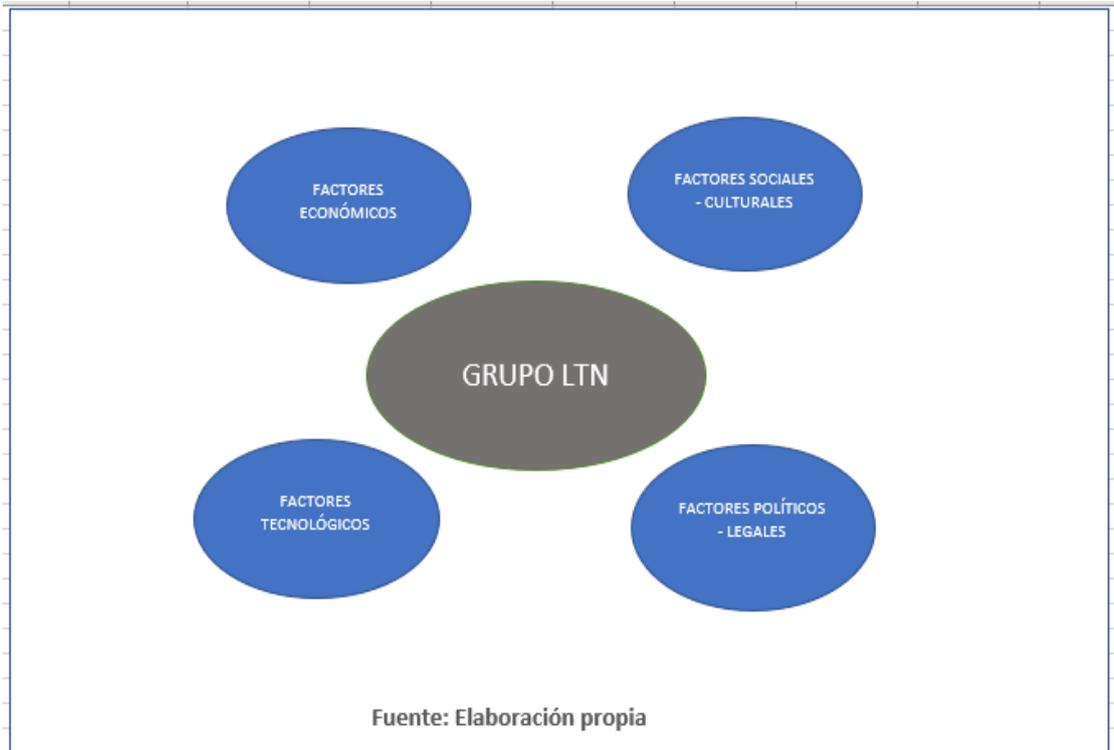
Si bien las mujeres participan menos que los hombres y muy por debajo de su potencial demográfico, es previsible que continúe aumentando su importancia en el total de la población activa.

3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: El gobierno provincial de Mendoza avala la escuela de montajistas a través del municipio, universidades y la Dirección General de escuela. Las entidades locales y regionales han dado su apoyo al GRUPO LTN para seguir potenciando la escuela de montajistas.
4. Fuerzas tecnológicas: Las tecnologías digitales, el uso de metodología BIM a través de construir bien la primera vez, permite cambiar la forma de trabajo de la escuela de montajistas, brindando oportunidades significativas para una transformación en la industria de la infraestructura. Un aumento de la digitalización y la robótica en la construcción provocará un enorme aumento de la productividad.
5. Fuerzas de la competencia: Posibles competidores, Arneg, Grupo Estisol y Xipre. Productos sustitutos: Fundación Lupa, Cassaforma y New Panel
6. Clientes, proveedores y otros grupos de interés: Estudiantes de carreras afines, empresas del sector de la construcción y técnicos del sector constructivo

En cuanto a los proveedores: Dow Química, Techint, DGE, Universidades y Municipios.

El GRUPO LTN considera a los clientes como parte principal de la empresa escuchando consultas, expectativas y recomendaciones para una mejora de los productos.

La empresa y el directorio se compromete en mejorar la calidad de los productos en las tres empresas. Cumplir con los requisitos de entrega de productos, mejorando la percepción de nuestros clientes. Promover trabajo en equipo y proveer formación continua al personal. Continuar en la capacitación con la escuela de montajistas.





4) ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE LA ESCUELA DE MONTAJISTAS

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es el resultado de una síntesis de los análisis de entorno interno y externo de la organización.

Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del GRUPO LTN y el entorno en el cual éste se desenvuelve.

Del análisis del entorno interno se derivarán las fortalezas y debilidades, y del análisis del entorno externo se obtendrán las oportunidades y amenazas

Los resultados plasmados en la matriz FODA del GRUPO LTN como medidas para tratar de cambiar o afrontar las debilidades o las amenazas, para beneficio de la organización empresarial y para la escuela de montajistas.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Ventajas de la administración: La escuela de montajistas está respaldada por el Grupo LTN con una trayectoria de 50 años. Cuenta con el apoyo de recursos humanos, ingeniería, producción, comercialización y logística. . El producto paneles aislantes tiene propiedades variadas para la construcción en seco que permiten facilidad en su uso, calidad y adaptabilidad. Esto permite que la capacitación de montajistas sea atractiva para los clientes. . Atención al cliente: El servicio de capacitación que ofrece la escuela de montajistas es de calidad ya que ofrece un aprendizaje de la instalación de paneles aislantes para comercializar, tiene conocimiento del mercado respaldado por la empresa, rapidez de la atención y detección correcta de necesidades del cliente. . Mercadotecnia: Trae múltiples beneficios para el producto, la empresa y el consumidor. . Bajo costo de operación: El Grupo LTN estableció convenios con entidades educativas gubernamentales y no gubernamentales que facilitan la inclusión 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> . El Grupo LTN permite a través de la capacitación en sistemas constructivos en seco, hacer conocer el producto (paneles aislantes) para cubrir las necesidades del mercado y la demanda de los clientes. . Capacitar a los estudiantes en el trabajo formal y calificar su desempeño en la construcción en seco. . Instituciones académicas y gubernamentales provinciales apoyan la escuela de montajistas en la capacitación y formación de nuevos oficios calificados que se requieren en el mercado de la construcción con tecnologías y materiales sustentables para el medio ambiente. . La importancia del rol de la mujer en la industria de la construcción en labores como soldadura y conducción de unidades de transporte pesado.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> . Recursos insuficientes: La escuela de montajistas requiere de un presupuesto que determina el directorio para llevar a cabo la formación. . Deficiencias en el servicio de marketing: Promocionar la escuela de montajistas para tener una mayor matrícula de estudiantes en la formación de la construcción en seco. . Los clientes: son estudiantes de carreras afines, empresas del sector de la construcción y técnicos del sector constructivo, que debido a la situación económica del país, puede parecerles costosa la capacitación; o no puedan acceder por los tiempos de sus trabajos o estudios. . Fallas en el servicio: La escuela de montajistas necesita una estructura propia para realizar capacitaciones durante todo el año y de esta manera atender la demanda de paneles aislantes requerida por los clientes. . El Grupo LTN: está trabajando sobre perspectiva de genero pero deben transitar un largo camino para que se incorporen más mujeres en la organización y participación en la formación de montajistas. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Inflación, crisis bancarias, tipo de cambio, devaluación de la moneda en la Argentina, genera desconfianza en la inversión de la industria en la construcción. . En los ahorristas la desconfianza en el sistema financiero argentino hace que no inviertan en nuevas obras públicas o privadas, especialmente en la construcción residencial. . Posicionamiento de empresas multinacionales que fabrican paneles aislantes; Arneg y Grupo Estisol, y Xipre que poseen mayor capital para financiar capacitaciones en los servicios post venta.

Fuente de la imagen: Elaboración propia



<p style="text-align: center;">EXTERNO</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p style="text-align: center;">INTERNO</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Continuar con el respaldo ejecutivo y administrativo del Grupo LTN. . Permitir facilidad en el uso, calidad y adaptabilidad del producto . Proveer conocimientos al mercado, rapidez en atención y detección correcta de las necesidades del cliente. . Proveer múltiples beneficios para la empresa, el consumidor por la calidad del producto. . Establecer convenios con entidades educativas gubernamentales y no gubernamentales para facilitar la inclusión en el mercado laboral. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> . Requerir de un presupuesto permanente al directorio para llevar a cabo la formación. . Visibilizar la escuela de montajistas ya que se requiere mayor cantidad de estudiantes. . Es costosa la capacitación para los estudiantes; o no puedan acceder por los tiempos de sus trabajos o estudios. . Necesitar una estructura propia para realizar capacitaciones durante todo el año . Incorporar mujeres en la organización y participación en la formación de montajistas.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> . Permitir a través de la capacitación en sistemas constructivos en seco, hacer conocer el producto ((paneles aislantes) para cubrir las necesidades y demanda de los clientes. . Capacitar a los trabajadores de la construcción en el trabajo formal y calificar su desempeño en la construcción en seco. . Apoyan las instituciones académicas y gubernamentales provinciales la escuela de montajistas en la capacitación y formación de nuevos oficios calificados. . La importancia del rol de la mujer en la industria de la construcción en labores como soldadura y conducción de unidades de transporte pesado. 	<p>FO (Fortaleza/Oportunidad)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Capacitar al personal con herramientas innovadoras en la construcción en seco. . Desarrollar estrategias de marketing para aumentar la cantidad de estudiantes en la escuela de montajistas. . Desarrollar convenios de trabajo con distintas empresas constructoras para los egresados. . Ofrecer educación a distancia de la escuela de montajistas a otras provincias. <p style="text-align: center;">OBJETIVOS OFENSIVOS</p>	<p>DO (Debilidades/Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Organización de las diferentes áreas de la empresa para cumplir con la demanda del mercado. . Realización y difusión a través de una campaña de comunicación de la escuela de montajistas . Abordar nuevas facilidades de pago de los paneles aislantes para aumentar la inserción laboral de los egresados de la escuela de montajistas. . Establecer convenios con los municipios provinciales y nacionales para costear cursos gratuitos para los estudiantes afines a la escuela de montajistas <p style="text-align: center;">OBJETIVOS ADAPTATIVOS</p>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Desconfianza en el sistema económico para la inversión en la industria de la construcción. . Poca inversión en obras públicas y privadas, especialmente en la construcción residencial. . Competencias de empresas multinacionales que fabrican paneles aislantes: <u>Ameg</u> y Grupo <u>Estisol</u> y <u>Xipre</u>. 	<p>FA (Fortalezas/Amenazas)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Analizar el comportamiento del mercado nacional a través de la demanda de la construcción en seco sustentable. . Poseer un plan alternativo para continuar con la capacitación de la escuela de montajistas. . Reinvertir las ganancias de la escuela de montajistas. . Adaptabilidad, fortaleza y flexibilidad frente a la economía argentina. <p style="text-align: center;">OBJETIVOS REACTIVOS</p>	<p>DA (Debilidades/Amenazas)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Redefinir y establecer los objetivos de la escuela de montajistas según las necesidades de los estudiantes. . Mantener una base de gastos del plantel de capacitadores para el funcionamiento y la demanda de los estudiantes . Aprovechar los convenios con el estado para obtener cursos gratuitos para los estudiantes y mantener los costos económicos de la escuela de montajistas. <p style="text-align: center;">OBJETIVOS DEFENSIVOS</p>

Fuente de la imagen: Elaboración propia



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

CAPITULO V

CONCLUSIONES



En el presente trabajo de investigación se desarrolló el análisis a través de la formación de instaladores e instaladoras de paneles aislantes, en una PYME mendocina GRUPO LTN y la puesta en marcha y el funcionamiento de la escuela de montajistas en la ejecución de obras en la construcción en seco.

La finalidad de la presente tesis es visualizar la viabilidad de la escuela de montajistas, como propuesta del GRUPO LTN en la capacitación a los trabajadores de oficio, para aplicar las prácticas de instalación de paneles aislantes en obras residenciales, industriales y comerciales.

La escuela de montajistas permite capacitar a los/las estudiantes con herramientas innovadoras para la construcción en seco, a través de convenios de trabajo con distintas empresas constructoras para los egresados. Además, establece convenios con los municipios provinciales y nacionales para costear cursos gratuitos a los/las estudiantes.

Luego del análisis realizado sobre la escuela de montajistas se visualizó, como resultado lograr la salida al mercado laboral de hombres y mujeres capacitados para la construcción en seco.

Se espera como resultado que en el futuro el directorio del GRUPO LTN continúe con el compromiso de la escuela de montajistas junto a instituciones gubernamentales, no gubernamentales, instituciones académicas y empresas del rubro de la construcción y refrigeración.

Se puede reflexionar que las ventajas que logra la escuela de montajistas se derivan de la capacidad que tiene para coordinar actividades y convenios provechosos prometiendo buenos resultados en la inserción de personas capacitadas en el rubro de la construcción y refrigeración.

La empresa anhela obtener un formato de la escuela de montajistas replicable en todo el país, superando los estándares de la industria e innovando en materia de género, servicio y compromiso.

Por lo cual se puede reflexionar que la implementación de continuar con los cursos de capacitación de montajistas promete muy buenos resultados para la inserción laboral, por lo cual vale la pena la implementación de la escuela de montajistas realizada desde el GRUPO LTN

Finalmente, se espera como futuros resultados que la empresa continúe aumentando las capacitaciones y puedan realizar la implementación de la escuela en todo el país superando las dificultades y riesgos propios de la situación económica de la argentina.

La tesista sugiere como propuestas a la empresa ofrecer educación a distancia de la escuela de montajistas a otras provincias; con facilidades de pago de los paneles aislantes para aumentar la inserción laboral de los egresados.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

BIBLIOGRAFÍA



- Alles, M. A. (2008). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio a través de Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Bravo Rojas, L. M.; Valenzuela Muñoz, A.; Ramos Vera, P.M. y Tejada Arana, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, núm. 88, pp. 1316-1328, 2019. Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a. ed.). Editorial: McGraw - Hill.
- Diario Los Andes (2022). Mendoza 10 de febrero del 2022. Juanita una heroína en su barrio. <https://www.losandes.com.ar/sociedad/juanita-una-heroína-en-su-barrio-alimenta-a-mas-de-100-ninos-y-ahora-es-albanil/>
- ECOCUYO (2022). GRUPO LTN capacita a mujeres mendocinas en construcción no tradicional y las prepara para autogestionarse. Mendoza 2 de junio 2022. <https://www.ecocuyo.com/grupo-ltn-capacita-a-mujeres-mendocinas-en-construccion-no-tradicional-y-las-prepara-para-autogestionarse/>
- ECOCUYO (2022). Construcción en seco: GRUPO LTN creó una escuela de montajistas para generar nuevos oficios. Mendoza 27 de junio 2022. <https://www.ecocuyo.com/construccion-en-seco-grupo-ltn-creo-una-escuela-de-montajistas-para-generar-nuevos-oficios/>
- Gallardo Hernández, J. R. (2012) *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución*. Primera Edición México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. https://www.academia.edu/44155524/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_De_la_visi%C3%B3n_a_la_ejecuci%C3%B3n
- GRUPO LTN (2018). Escuela de montajistas. <https://grupoltn.com/2018/12/03/escuela-de-montajistas-ltn/>
- Gutiérrez Casas, Luis Enrique, & Limas Hernández, Myrna. (2008). Incorporación de la mujer al mercado de trabajo y desarrollo regional en Chihuahua. *Estudios fronterizos*, 9(18), 39-70. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612008000200002&lng=es&tlng=es.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la investigación. 5° edición. Editorial: Mc Graw Hill/ Interamericana editores, S.A.

Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.

Hill, Ch.; Jones, G. y Schiling, M. (2015). *Administración Estratégica*. 11° Edición. Editorial: Cengage Learning.

Lamattina de Ferrari, M. (2000). *Los objetivos de la organización como sistema*. Análisis Organizacional. Licenciatura en Administración. Facultad de Ciencias Económicas de la UNCUIYO.

https://moodle.fce.uncu.edu.ar/moodle/pluginfile.php/116860/mod_resource/con

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, EEUU: Editorial Free Press.

Robbins, S. & Coulter, M. (2014) *Administración*. Editorial: Pearson.

Saroka, R. y Etchetto, C. (1971). *Los organigramas*. Ediciones Macchi

Thompson, Arthur y Strickland, A.J. (2004), *Administración Estratégica*. Decimotercera edición. McGraw Hill. México.

PÁGINAS WEB

GRUPO LTN: <https://grupoltn.com/>



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 01 de junio de 2023.

Ornella Bernardi

Firma y aclaración

29423

Número de registro