

## DEDICATORIA

Dedicamos este Proyecto Final de Grado a todos aquellos que nos dieron su apoyo y creyeron en nosotras desde el comienzo de este sueño de ser Licenciadas en Recursos Humanos. A nuestras familias y amigos que nos han formado como personas y contribuido incondicionalmente a cumplir nuestras metas y objetivos propuestos a lo largo de nuestra carrera.

A la Institución y docentes que nos han acompañado durante este largo camino, brindándonos siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando nuestra formación como estudiantes universitarios.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para recomenzar y culminar esta tarea en mi vida.

Al IUA y a mis profesores, que, a lo largo de mi carrera, me han transmitido sus amplios conocimientos; especialmente Profesora Susana Barrale, directora de Tesis, por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de la misma.

A mi mejor amigo, compañero y esposo, Gustavo mi amor, que me acompañó en este desafío.

A mis bellas hijas, Lucre, Viki, Flor y Sofi que supieron respetar esta mamá universitaria

Mi mami, Negro y hermanos que son mis grandes amigos.

Titi amada, gracias por acompañarme desde allá.

Sole, prima querida, gracias por tu contribución en esta etapa final.

Y por último, y no por eso menos valioso, a mi compañera que desde el primer día de cursado aportó esa dosis de juventud y gran responsabilidad, la cual admiro, y que supo adaptarse y seguir a esta compañera mayor, Gracias Naty.

Verónica Oliva Carreras

Quisiera expresar en estas líneas mi más profundo y sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido y ayudado en la realización de este proyecto.

A Dios por haberme permitido llegar al final de esta carrera y etapa de vida.

A mis padres, Eduardo y Mercedes, por su apoyo incondicional y por permitirme elegir libremente comenzar una nueva etapa en mi desarrollo profesional y acompañarme en este camino.

A mis hermanos, Carolina y Eduardo, por respetar mis momentos de estudio y brindarme su confianza.

A mi novio, Fernando, por creer en mí, empujarme a seguir creciendo y darme fuerzas para cumplir este sueño.

Al Instituto y a nuestra tutora, Susana Barrale por hacer posible este Proyecto, por sus enseñanzas y orientación en este proceso tan importante.

También el agradecimiento a Soledad que nos dió su excelente aporte.

Pero más que nada mi gratitud va dirigida a mi fiel compañera Vero que aportó su experiencia, su inmensa alegría y confianza en mí. Por impulsarme a seguir siempre adelante, darme fuerzas para llegar al final esperado y aceptarme desde el comienzo. Te adoro!!

Natalia Soledad Anelli

Programa de incentivos en base a capacitación para desarrollar la productividad de los trabajadores de la industria láctea “La Nueva S.A.”

Programa de incentivos en base a capacitación para desarrollar la  
productividad de los trabajadores de la industria láctea  
“La Nueva S.A.”



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Departamento Desarrollo Profesional**

**Lugar y fecha:.....**

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

Programa de Incentivos en base a capacitación para desarrollar a productividad de los trabajadores de la industria láctea “LA NUEVA S.A”

**Integrantes:**

- Anelli Natalia Soledad
- Oliva Carreras Verónica
- Licenciatura en Recursos Humanos

**Profesor Tutor del PG:** Barrale María Susana

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

**Presidente:**

**Vocal:**

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....

## INDICE

RESUMEN	Pág. 6
INTRODUCCION	Pág. 7
- La industria láctea en Córdoba	Pág. 7
ORGANIZACIÓN INVOLUCRADA	Pág. 8
- Presentación de la empresa	Pág. 8
- Demanda Organizacional	Pág. 9
- Reseña Histórica	Pág. 9
- Descripción de la Planta	Pág. 10
- Detalle de Edificios	Pág. 12
- Organigrama General y por Áreas	Pág. 17
- Misión, Visión y Valores	Pág. 24
- Política de Recursos Humanos	Pág. 24
I PRE –DIAGNOSTICO	Pág. 25
- Necesidades de la organización	Pág. 25
- Justificación de la intervención	Pág. 26
- Objetivos Generales	Pág. 27
- Objetivos (Específicos)	Pág. 27
MARCO TEORICO	Pág. 27
- La Organización	Pág. 27
- Compromiso y Desarrollo Organizacional	Pág. 29
- Rendimiento y Motivación Laboral	Pág. 33
- Motivación laboral	Pág. 36
- Incentivos	Pág. 38
- Difusión y cumplimiento de los planes de incentivos	Pág. 42
- Diseño de programas de incentivos	Pág. 44
- La Capacitación	Pág. 44
- Competencias en la Formación	Pág. 46
- La gestión de talento humano	Pág. 47
- Algunas puntualizaciones en el concepto de competencia	Pág. 48
- Necesidades de Capacitación	Pág. 56
- Elaboración de un plan y programas de capacitación	Pág. 59
- La importancia del adiestramiento en la industria lechera	Pág. 67
- Consideraciones especiales	Pág. 68
- Higiene y Seguridad en el Trabajo	Pág. 72
II DIAGNOSTICO	Pág. 73
- Metodología del Proyecto	Pág. 73
• Instrumentos para la recolección de datos	Pág. 73
• Presentación y Análisis de los Datos	Pág. 74
- Conclusiones sobre los principales datos surgidos en el trabajo de campo	Pág. 92
• Análisis organizacional – FODA	Pág. 92
• Matriz BCG	Pág. 95
• Necesidades de la Organización	Pág. 95
III PLAN DE INTERVENCION	Pág. 97
- Justificación de la Intervención	Pág. 97
- Objetivos Generales del Plan de Intervención	Pág. 98
- Objetivos Específicos	Pág. 98
- Acciones propuestas y áreas de intervención	Pág. 98
• A) Eventos Recreativos	Pág. 99
• B) Cursos de Capacitación	Pág. 101
CONCLUSIONES	Pág. 108
BIBLIOGRAFIA	Pág. 112
ANEXO 1	Pág. 114
ANEXO 2	Pág. 116
ANEXO 3	Pág. 118
ANEXO 4	Pág. 119

## **RESUMEN**

En este trabajo de investigación lograremos demostrar que existen muchos motivos que impulsan la conducta laboral de las personas, por lo que una compensación entendida desde un concepto integral podrá satisfacer las distintas necesidades que energizan esos motivos, influyendo así en el direccionamiento de la conducta lo que la organización necesita lográndose una sintonía entre las metas organizacionales y lo que los empleados buscan.

El plan de intervención en “LA NUEVA S.A” entiende esa pluralidad de factores y en especial una idea de compensación integral que apuntará tanto al aspecto del crecimiento personal de los empleados a través de la capacitación como el fortalecimiento de las vinculaciones dentro de la empresa.

## **INTRODUCCION**

### **La industria láctea en Córdoba**

Bajo condiciones favorables en materia de suelos y un clima templado, las actividades agropecuarias han tenido un protagonismo determinante en la historia económica de la porción del territorio nacional conocida como la “pampa húmeda argentina”.

Una de las actividades de larga tradición y gran arraigue en la cultura, particularmente del inmigrante europeo que se cristaliza en la economía del país es la producción de leche de vaca en establecimientos tamberos. A partir de este primer eslabón es que se construye luego toda la cadena láctea, la que hoy se caracteriza por ofrecer a los mercados de los cinco continentes del mundo un importante abanico de productos lácteos.

En la actualidad, Argentina produce una amplia gama de productos lácteos, que incluye las leches fluidas en sus distintos tipos (pasteurizada, esterilizada y chocolatada), la leche en polvo, los quesos (de pasta blanda, semidura y dura), la manteca, el dulce de leche, yogures y otros productos lácteos (helados y postres). También produce subproductos lácteos, que son aquellos que surgen a partir de una segunda transformación de la leche (son derivados de los productos lácteos), caso del Suero de Leche en Polvo.

Los dos eslabones principales de la cadena láctea son el eslabón primario (tambos) y el eslabón transformador (industria láctea). Dentro del eslabón transformador se pueden distinguir dos subsectores: la industria de productos lácteos y la industria de subproductos lácteos. El primer subsector abarca los productos lácteos obtenidos del procesamiento de leche cruda, ya sean de elaboración más sencilla (leches fluidas –pasteurizada, esterilizada, chocolatada-) o de elaboración más compleja (quesos, yogures, manteca, dulce de leche, postres). El subsector de subproductos lácteos reúne a industrias que utilizan como insumo principal algún subproducto o desecho del anterior subsector (caso de las industrias productoras de proteínas a base de suero de queso).

Córdoba forma parte de esa región del país que, por condiciones naturales y humanas favorables, logró desarrollar una pujante actividad láctea, la que se ha convertido en una pieza importante en el proceso económico de generación de ingresos y empleos para muchas localidades provinciales.

En este contexto se sitúa **La Nueva S.A.**, empresa ubicada en Pilar, provincia de Córdoba, especializada en la fabricación, distribución y venta de productos lácteos.

El presente trabajo tiene por objetivo conocer y describir las características y necesidades de la vida institucional de esta organización productiva a fin de desarrollar un programa de incentivos basado en la capacitación de los empleados del área de producción que apunte al crecimiento de la productividad. Buscamos lograr que estas prácticas sean reconocidas y consensuadas por todo el personal involucrado, como así también que las mismas sean documentadas y transferidas a las distintas áreas de la organización.

## **ORGANIZACIÓN INVOLUCRADA**

### **Presentación de la empresa**

Empresa: "LA NUEVA S.A"

Actividad: elaboración y comercialización de productos lácteos. Específicamente produce leche de consumo de corta vida pasteurizada, crema de leche, dulce de leche, quesos blandos, duros y semiduros y una amplia línea de yogures. Los productos se comercializan a través de distribuidores, bocas propias y franquicias en las provincias de Córdoba, Catamarca, Santiago del Estero, San Luis y Misiones.

Cantidad de empleados: Total: 76. Planta permanente: 57. Régimen eventual: 19.

Dirección: Ruta Nacional N° 9 Km. 657 - X 5972 FFC - Pilar - Provincia de Córdoba

Dimensiones del predio: 129.2m de frente por 387m de fondo

Teléfono/fax: 03572-470195/412



Sitio Web: <http://www.lanuevasalacteos.com.ar/>

E-mail: [lanueva@onenet.com.ar](mailto:lanueva@onenet.com.ar), [lanuevaproduct@onenet.com.ar](mailto:lanuevaproduct@onenet.com.ar)

## **Demanda Organizacional**

A partir de un contacto cercano con miembros del sector gerencial de la empresa láctea La Nueva S.A. se advirtió la preocupación dentro de la misma por apuntalar la calidad del trabajo de los operarios del área productiva a fin de alcanzar estándares que garanticen presencia en el mercado y rentabilidad. Uno de los lineamientos más importantes de la política de producción de la empresa es un sistema de elaboración que mantiene líneas muy artesanales, donde el trabajo se realiza a mano, como es el caso del dulce de leche que tiene muy poca industrialización.

Como profesionales de RRHH, y en base a esta necesidad manifiesta, se propone a la empresa una intervención profesional articulada en dos etapas:

una etapa diagnóstica, orientada a conocer y describir las características y necesidades de la vida institucional de la organización y el posterior diseño de un programa para incentivar la capacitación de los empleados del área de producción.

Todo ello apuntando a la optimización del rendimiento de la planta personal, al crecimiento operativo y a la mayor calidad de los productos elaborados.

## **Reseña Histórica**

El edificio principal original fue construido en el año 1970 por "COOPERATIVA DE TAMBEROS DE OLIVA LTDA", con el fin de recibir leche de tambos de la cuenca productora, que se encontraba alrededor del emplazamiento citado. Los productos elaborados con la leche mencionada eran: DULCE DE LECHE y LECHE DE CONSUMO.

Un primer factor de crecimiento y causa de la realización de las primeras reformas o modificaciones, fue la cercanía relativa al mercado principal de Córdoba Capital, capaz de absorber la totalidad de los productos

elaborados. Es por ello que con las modificaciones y reformas citadas, se pasó a elaborar productos tales como: QUESOS, YOGUR y CREMA PASTERIZADA.

En general, todas las mejoras se dieron en el sentido de ampliaciones y reformas de las salas de elaboración y cámaras frigoríficas, las que se adosaron al edificio original, con comunicaciones internas a través de puertas y pasillos. Como consecuencia del avance de la agricultura en desmedro de la lechería, (en términos económicos), la cuenca productora de Pilar y alrededores, desapareció, obligando a recolectar leche de zonas más distantes. La cuenca lechera actual de la que se aprovisiona la planta fabril, se ubica sobre Ruta Provincial N° 13 con centro en localidades como: Luque, Calchín, Sacanta, El Arañado y localidades más pequeñas.

En 1990, y como consecuencia de malas administraciones, más el entorno de crisis económica que vivía el país, la Cooperativa quebró, llegando al remate de sus bienes. En dicho remate, la firma es adquirida por los hermanos Brasca, que forman una Sociedad Anónima denominada La Nueva S.A., tomando al personal que desempeñaba sus tareas al momento del remate. Desde entonces se han producido mejoramientos de edificios, equipos, maquinarias y en recursos humanos.

### **Descripción de la Planta**

La planta cuenta con:

- Edificio Principal: En la planta baja se encuentran ubicados los sectores de Administración, Recepción de Leche, Higienización –Estandarización. También encontramos las áreas de Disposición de leche, Sala de envase de yogur, Sala de envase de leche de consumo y yogur bebible. Por otro lado tenemos el Laboratorio, Sala de elaboración de quesos, Saladeros, Cámaras de maduración de quesos, Sala de envase de quesos al vacío, Cámara frigorífica de almacenamiento de Productos terminados, Cámara de preparado de pedidos, Sala de máquinas (Generación de frío y banco de agua helada), Expedición. En planta alta se ubica la Sala de elaboración de yogur, flan y crema, Sala de elaboración de dulce de leche y Sala de silos de almacenaje de leche.

- Edificios anexos: Depósito de productos químicos de limpieza sanitaria e insumos químicos de producción, Depósito de envases, Sala de máquinas (Generación de vapor y aire comprimido), Subestación de energía eléctrica y generador de emergencia, Garita de guardia ingreso y egreso a planta, Baños - Vestuarios y Comedor del personal, Casa (Casero), Depósito elementos en desuso, Taller, Sector de recepción de leche proveniente de los camiones cisterna, y Sala para desnatado de suero de quesos.

- Instalaciones y servicios energéticos:

Distribución de agua: desde tanque por todos los departamentos por la red troncal, construida vista, con cañerías y accesorios de tipo galvanizada - roscada con válvulas de paso y corte.

Distribución de energía eléctrica: desde la subestación de entrada (medición de tipo diferencial), previo seccionadores/interruptores termo magnético de derivación para los diferentes destinos, con cables subterráneos, hasta los respectivos tableros eléctricos de operación. Estos cuentan con protección diferencial. La distribución desde estos tableros a las máquinas es de tipo vista (bandejas). Todas las acometidas a las máquinas cuentan con la puesta a tierra correspondiente.

Distribución de vapor: desde calderas a través de una red troncal doble con manifolds de salida y de llegada, todo aislado, construida de manera vista, con caños schedule 40 y accesorios soldados con válvulas de paso y corte de tipo esféricas, filtros y trampas de eliminación de condensado.

Distribución de aire comprimido: desde compresores con cañería galvanizada y accesorios roscados, con elementos de lubricación, filtro y regulación dispuestos en punta de línea previa utilización.

Distribución de agua helada: Desde banco de hielo, mediante bombas centrifugas y cañerías de distribución de tipo vista construida en cañería galvanizada con accesorios roscados y válvulas de regulación.

Distribución y conducción de leche: En todos los casos se dispone la distribución de leche "cruda" y/o pasterizada, por cañerías de acero inoxidable, íntegramente sanitarias, desarmables para limpieza manual, con accesorios de acero inoxidable, (con uniones dobles danesas), válvulas tipo mariposa de cierre rápido.

Los elementos constitutivos de cada tramo o accesorio, van soldados con respaldo.

### **Detalle de edificios**

- **Administración:** cuenta con una recepción, 5 oficinas, 1 sala de reunión, 1 baño, 1 cocina. Ubicación: Edificio principal, planta baja, sobre el frente. Superficie: 112.40 m<sup>2</sup>.

- **Recepción de leche desde los establecimientos productores:** corresponde al sector de la planta donde se receipta la leche proveniente de los establecimientos productores (tambos). La sala acondicionada para tal fin, cuenta con equipos de bombeo para la descarga desde los camiones cisterna. La leche fluida "cruda", es medida en forma continua mediante un caudalímetro digital, el que permite la determinación de los litros descargados. La leche es filtrada, y enfriada para su almacenaje en tanques térmicos, donde queda depositada para su posterior ingreso a planta de pre-tratamientos de leche para los diferentes procesos productivos. En todos los casos los destinos se condicionan por la calidad intrínseca de la leche, la que está medida por una serie de análisis provenientes de Laboratorio. (Acidez-Materia Grasa-Lactodensimetría-Crioscopía- Test Antibióticos-Temperatura). Ubicación: La sala está dispuesta sobre la cabecera de la sala de generación de vapor queda al pie el playón de descarga de los camiones cisterna. Superficie: 81 m<sup>2</sup>.

- **Pre-tratamientos de la leche para proceso:** la leche es conducida cruda desde los tanques externos, hacia la sala de pasteurización y estandarización donde es acondicionada, de acuerdo a las necesidades para su posterior utilización en elaboración. En todos los casos los destinos se condicionan por la calidad intrínseca de la leche, la que está medida por una serie de análisis provenientes de Laboratorio. (Acidez-Materia Grasa-Lactodensimetría-Crioscopía-

Test Antibióticos-Temperatura).

Ubicación: La sala está dispuesta sobre el ala izquierda del edificio principal en planta baja. Superficie: 64.26 m<sup>2</sup>

- **Envase de yogur-flan-crema:** la sala cuenta con un ambiente cerrado con paneles de aluminio y vidrio, donde se disponen las máquinas envasadoras automáticas de potes plásticos para yogur entero y descremado, flan con caramelo y crema pasteurizada, y con máquinas envasadoras automáticas para leche de consumo entera y descremada en sachets, yogur bebible entero y descremado en sachets y leche cultivada en sachets. El producto a envasar se encuentra en planta alta, donde ha sido elaborado, y es alimentado por gravedad hacia las envasadoras mencionadas.

Ubicación: detrás de las oficinas, al lado de la sala de recepción de leche, en planta baja.

Superficie: 66.47 m<sup>2</sup>

- **Laboratorio:** cuenta con la sala de recepción de muestras - procesamiento de datos-análisis generales; sala de microbiología, sala de esterilización y estufas de maduración.

Ubicación: Contigua a sala de recepción de leche, en planta baja. Superficie: 24.91 m<sup>2</sup>.

- **Quesería:** la sala o "cuadra" de quesos, es de tipo tradicional, siendo la elaboración de quesos totalmente artesanal. La distribución de los elementos de procesamiento es de forma lineal, tanto para las tinajas de elaboración, como para las prensas neumáticas. De esta manera queda disponible en la zona central, un espacio de trabajo manual de moldeo sobre mesas portátiles trasladables.

Ubicación: detrás de la sala de envase de yogur, en planta baja. Superficie: 92.00 m<sup>2</sup>.

- **Cámaras saladeros:** están íntegramente contruidos en mampostería, y corresponden a los del tipo tradicional, para trabajo manual. Se disponen aislados térmicamente (cámara). Cuentan con seis piletones con pasillos entre sí, distribuidos en tres cámaras refrigeradas. La capacidad total de estos piletones es de: 50 m<sup>3</sup> de agua saturada en sal. Además se trabaja con piletones flotantes de acuerdo a la necesidad, fabricados en acero inoxidable los que son dispuestos en dichas cámaras. La capacidad de estos piletones es de 2 m<sup>3</sup>. En los espacios libres de piletones, se colocan los quesos en proceso en bandejas plásticas, para su oreado o maduración previo al envase al vacío. También se cuenta con estanterías de madera para los

quesos de tipo duro o semiduro, donde se produce la primera parte del estacionamiento.

Ubicación: contigua a la sala de elaboración de quesos, en planta baja.

Superficie: 90.22 m<sup>2</sup>

- Cámaras frigoríficas: por la variedad de productos elaborados, se dispone de las siguientes cámaras:

Cámara para yogur, flan, crema, leche. Superficie: 110.14 m<sup>2</sup>

Cámara para quesos blandos. Superficie: 61.35 m<sup>2</sup>

Cámara para quesos duros. Superficie: 84.01 m<sup>2</sup>

Cámara para quesos pategrás. Superficie: 27.05 m<sup>2</sup>

Cámara para preparado de pedidos: Superficie: 100.95 m<sup>2</sup>

En todos los casos, las cámaras son refrigeradas y se comunican entre sí, por lo que su ubicación se da en forma contigua una a otra incluso con los saladeros; desde la sala de elaboración de quesos. Dentro de este esquema de cámaras, queda citar la sala de envase al vacío, la que no está refrigerada, donde se aprovecha la cercanía de los quesos blandos para su envase.

Superficie de ésta: 21,74 m<sup>2</sup>

- Área de Expedición: cuenta con un playón de carga de camiones desde la cámara de preparado de pedidos. Dicho playón se encuentra bajo techo. Superficie: 113.57 m<sup>3</sup>. Se dispone además de una cabina de control y emisión de comprobantes. Superficie: 7.05 m<sup>2</sup>.

Ubicación: sobre el fondo del edificio principal en planta baja.

- Elaboración de yogur: la sala de elaboración de yogur cuenta con lactofermentadores de diferente capacidad ubicados de forma lineal. En uno de ellos es posible elaborar también, fermentos lácticos, flan y crema pasteurizada. La sala está montada sobre una estructura metálica de perfiles IPN, y revestida con chapa de acero inoxidable, que hace de piso de la misma. Un montacargas eléctrico permite elevar los insumos sólidos de producción, desde planta baja.

Ubicación: En planta alta, sobre la zona frontal del edificio principal.

Superficie: 34,13 m<sup>2</sup>.

- Almacenaje de leche: área donde están dispuestos silos (aislados térmicamente), para el almacenaje de leche para posterior proceso de elaboración.

Ubicación: Contigua a la sala de elaboración de yogur, en planta alta.  
Superficie: 65,63 m<sup>2</sup>.

- Elaboración de dulce de leche: la sala de elaboración de dulce de leche, cuenta con dos pailas de cocción y una tina de preparado de la mezcla inicial de producción para el incorporado continuo a las mismas. El producto luego del cocinado es conducido por bombeo hacia la cabina contigua de envase, donde se dispone de una envasadora automática.

Ubicación: A espaldas de la sala de almacenaje de leche, en planta alta.  
Superficie: 92,20 m<sup>2</sup>.

- Generación de frío y banco de hielo: es el sector destinado sólo a la generación de frío.

Allí contamos con: Tablero de comandos, dos compresores de amoníaco, y el banco de hielo, donde se almacena hielo como reserva de frío. (Agua helada).

Ubicación: Al lado de las cámaras, en planta baja del edificio principal.  
Superficie: 63,14 m<sup>2</sup>. Se utiliza también un playón contiguo para la condensación de gases, y almacenaje de líquido, como así también para la estación de bombeo del líquido refrigerante hacia todas las necesidades.  
Superficie: 18,50 m<sup>2</sup>.

- Depósito de insumos: Es un galpón de chapa galvanizada acanalada de techo parabólico. El mismo se utiliza para el almacenaje de insumos de producción.

Ubicación: sobre el flanco derecho del predio. Superficie: 60,00 m<sup>2</sup>.

- Subestación de energía eléctrica y grupo generador: corresponde a la sala de medición y distribución de energía eléctrica. Comparte la sala de medición la sala de generación propia.

Ubicación: Bajo la subestación de transformación del servicio público de distribución. Superficie: 25,00 m<sup>2</sup>.

- Depósito de envases: es un galpón de chapa galvanizada acanalada de techo parabólico, con paredes de mampostería hasta 1,80m de altura. El resto del cerramiento lateral es de chapa galvanizada acanalada. El mismo se utiliza para el almacenaje de envases de producción. Ubicación: Detrás del depósito de insumos. Superficie: 300,00m<sup>2</sup>.

- Generación de vapor - aire comprimido – taller: la sala de máquinas ha sido construida independiente del edificio principal, y allí se dispone de dos calderas para la generación de vapor, dos compresores de aire para generación de aire comprimido. Además se encuentra la perforación para agua. Sobre el fondo de esta sala de máquinas, se dispone del taller de mantenimiento.

Ubicación: Sobre el flanco izquierdo del predio. Superficie: 200,00m<sup>2</sup>.

- Vestuarios - baños – comedor: esta dependencia está independizada de las demás edificaciones y es de uso exclusivo del personal. Ubicación: Sobre el fondo del predio. Superficie de baños: 23,00m<sup>2</sup>. Superficie de vestuarios: 24,00m<sup>2</sup>. Superficie de comedor: 24,00m<sup>2</sup>.

- Casas de los caseros: en el predio se dispone de una casa y un departamento para caseros.

Ubicación: sobre el flanco izquierdo del predio. Superficie casa: 101m<sup>2</sup>. Superficie departamento: 36m<sup>2</sup>.

- Garita guardia: el predio destinado a la planta fabril está protegido por un alambrado olímpico alrededor de 2m de altura, con una garita de vigilancia de portería.

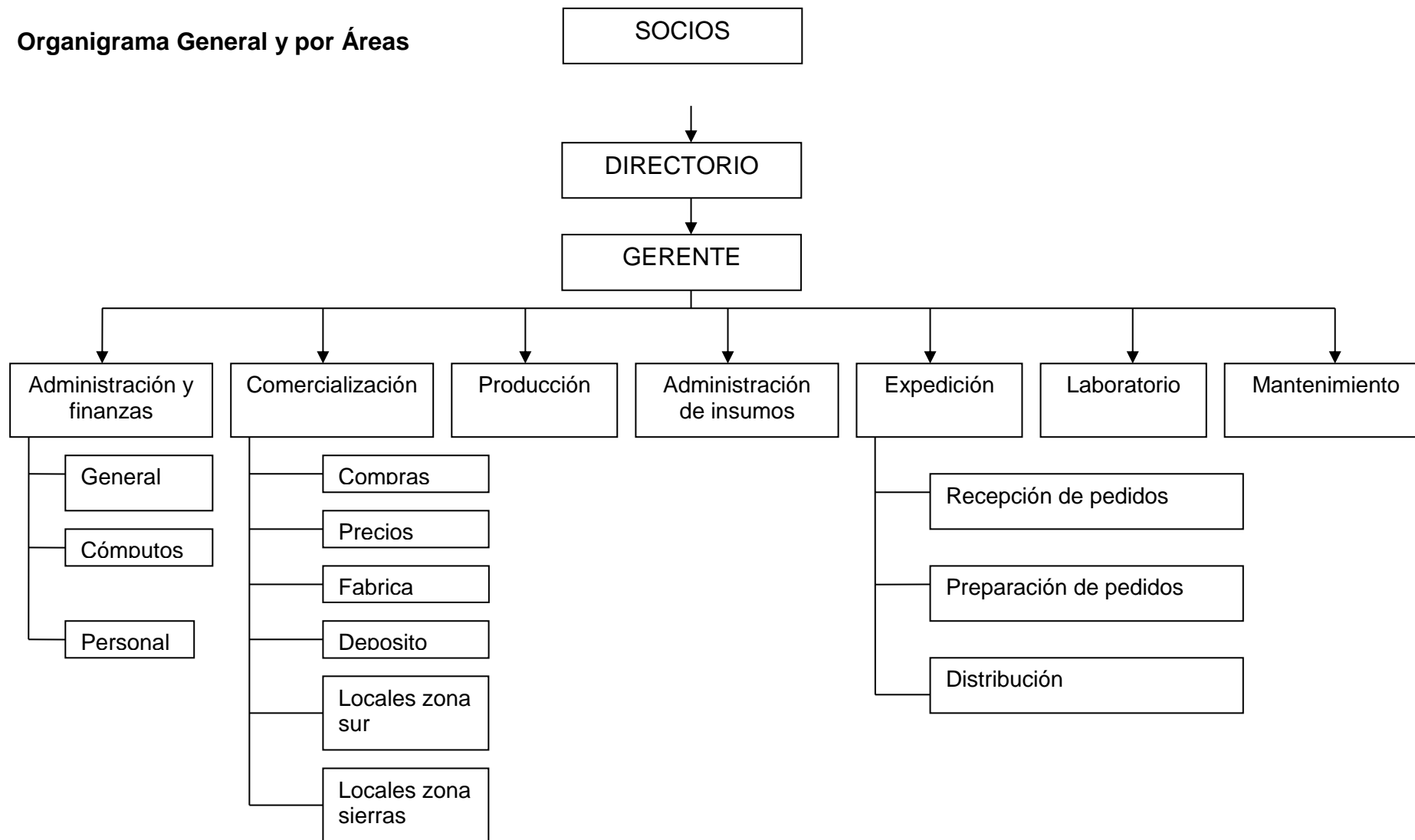
Ubicación garita: Sobre ruta en el ingreso mismo a planta fabril. Superficie garita: 12,00m<sup>2</sup>.

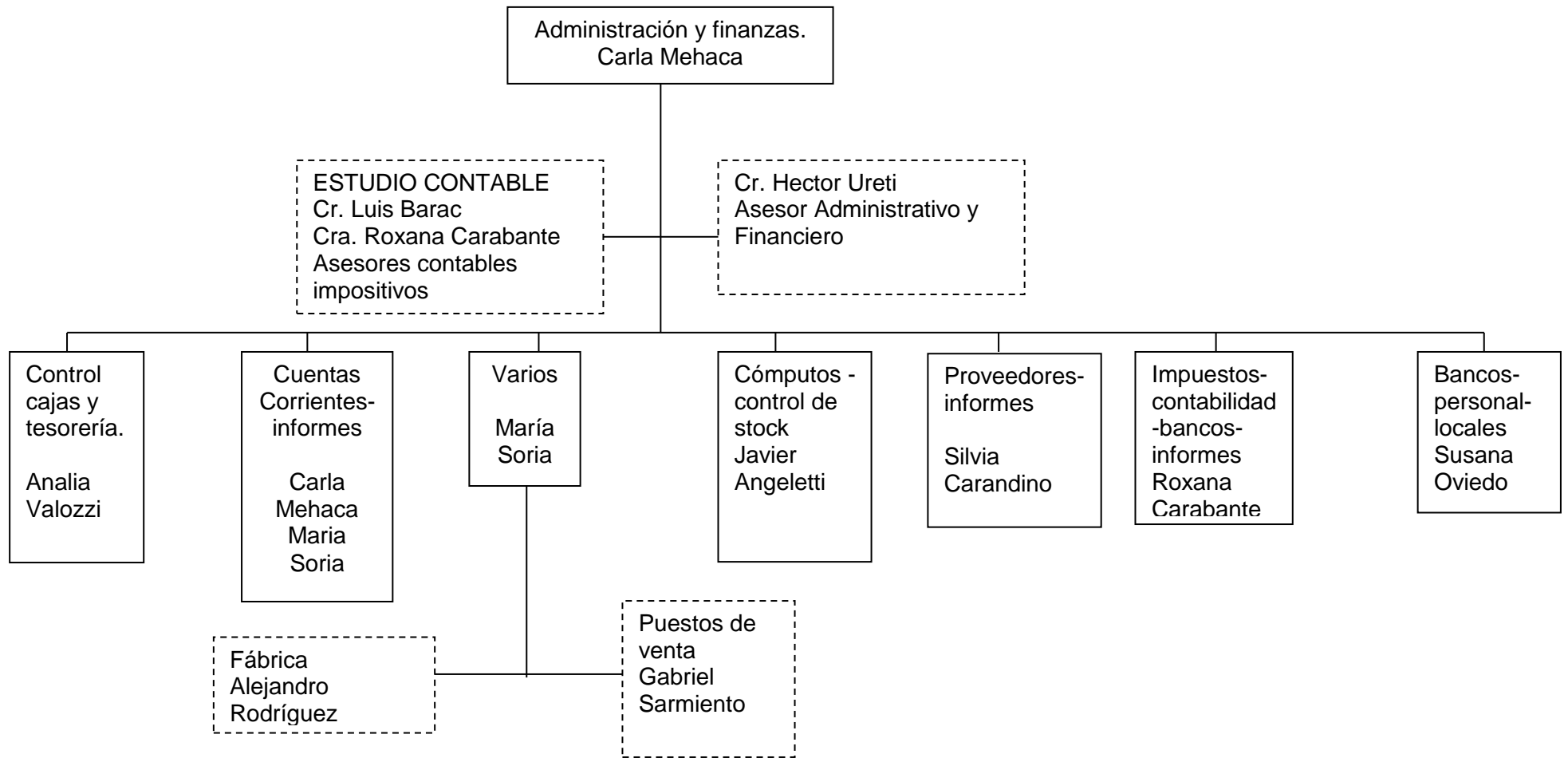
- Dependencias exfrigorífico de elaboración de chacinados (Actual Depósito): corresponde a una casona que se adecuó para la elaboración de chacinados, y que funcionó como tal en la década del 80. Actualmente está desmantelada y readecuada como depósito de algunos elementos y maquinaria fuera de uso; como así también se dispuso del archivo de material administrativo contable. Además cuenta con una cámara frigorífica apta para productos cárnicos (no se usa), cuya superficie es de 13,21m<sup>2</sup>. Superficie Archivo: 30,03m<sup>2</sup>. Superficie casona-depósito: 67,65m<sup>2</sup>.

- Superficie construida total: 2246,61m<sup>2</sup>.

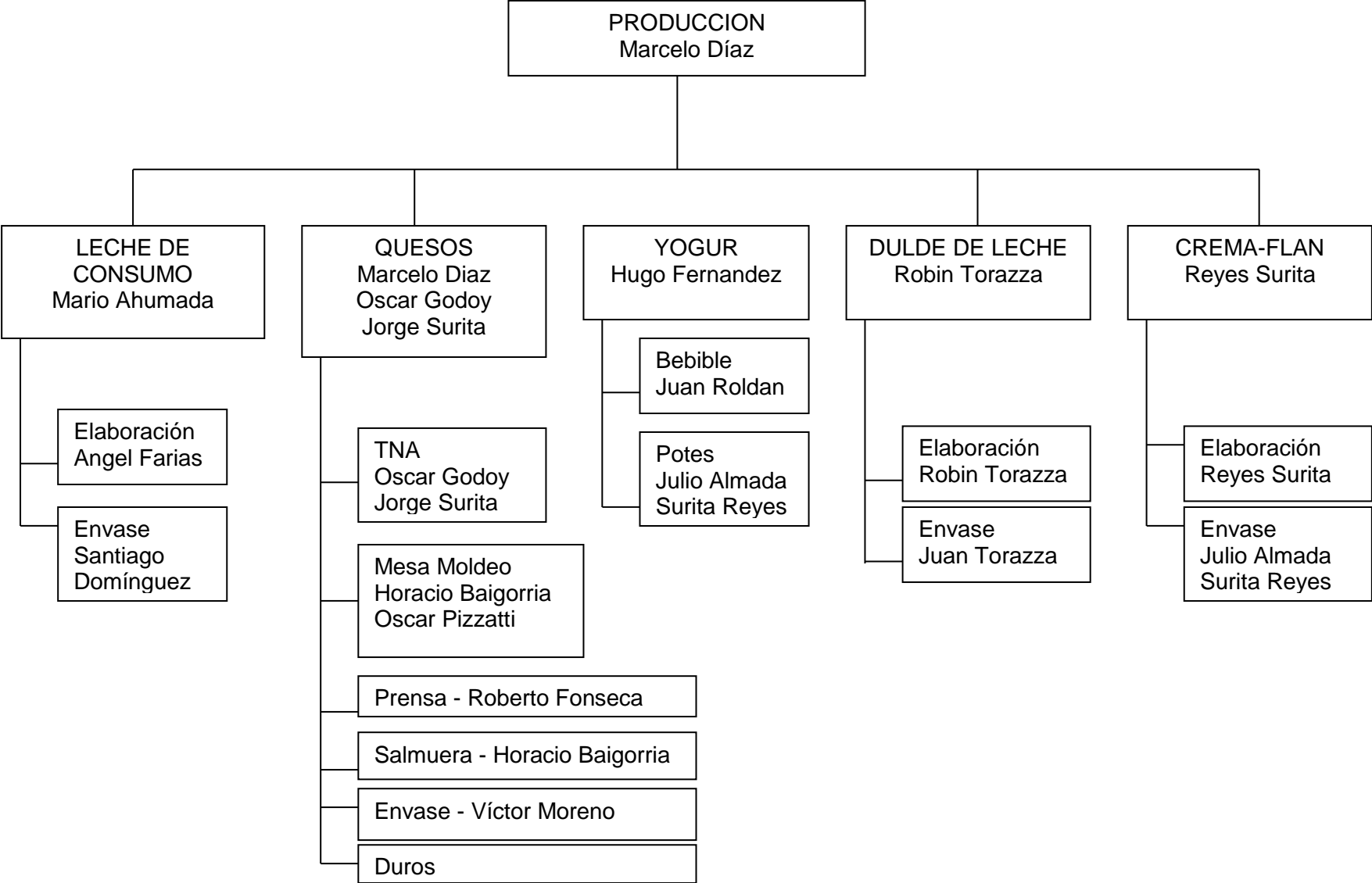


# Organigrama General y por Áreas

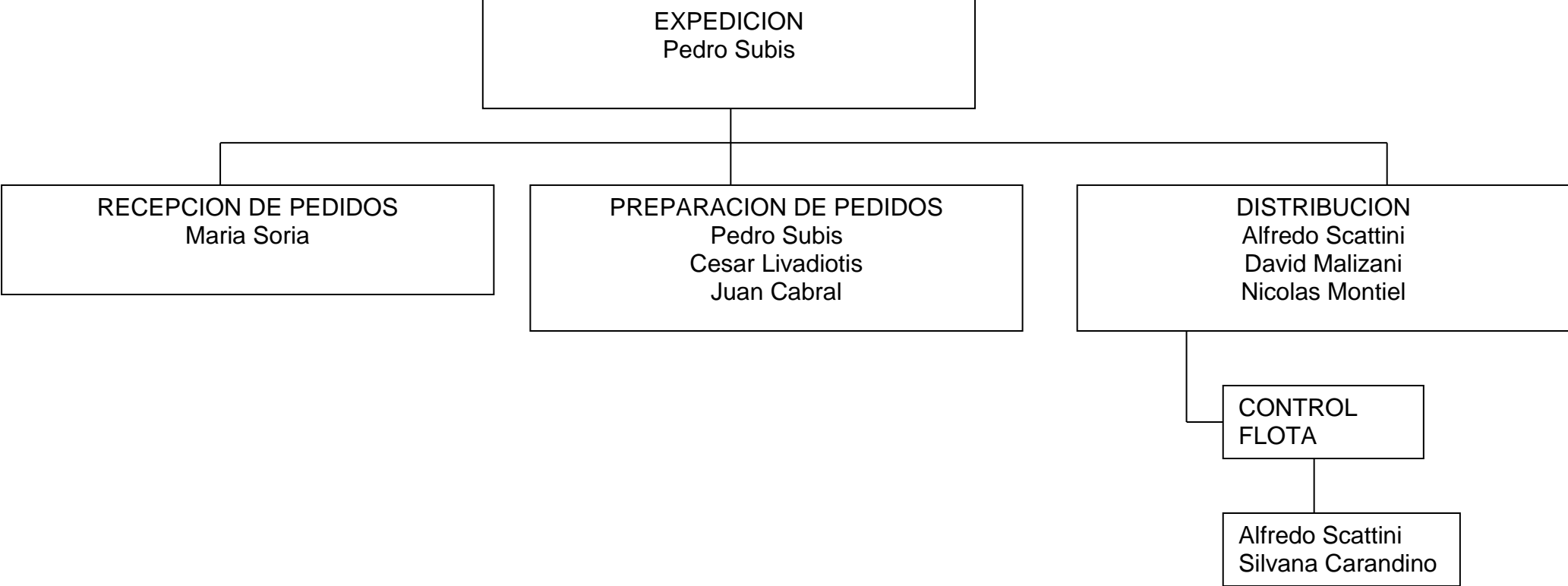




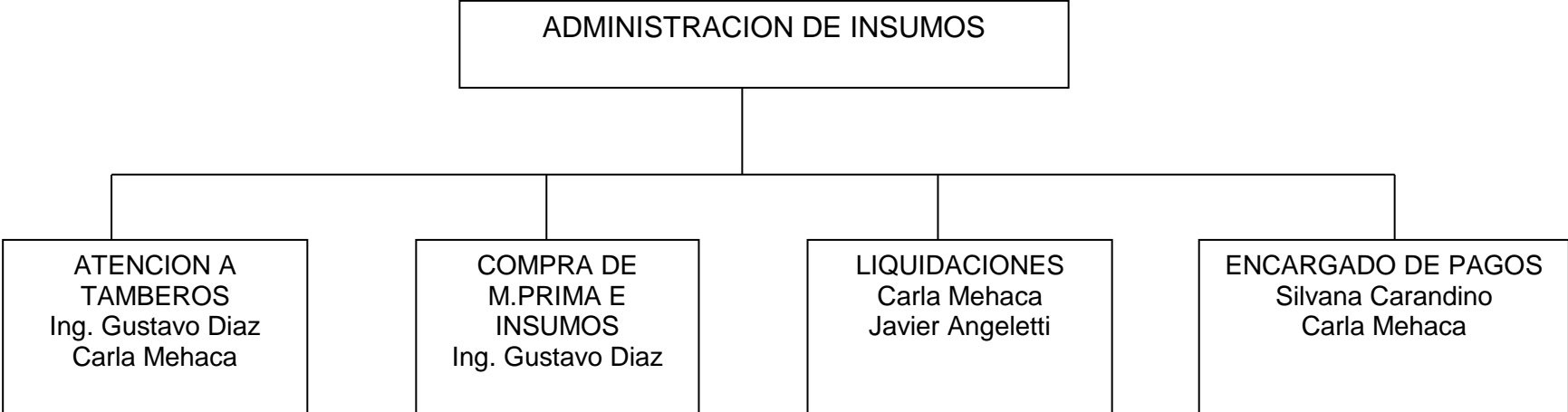
Programa de incentivos en base a capacitación para desarrollar la productividad de los trabajadores de la industria láctea "La Nueva S.A."



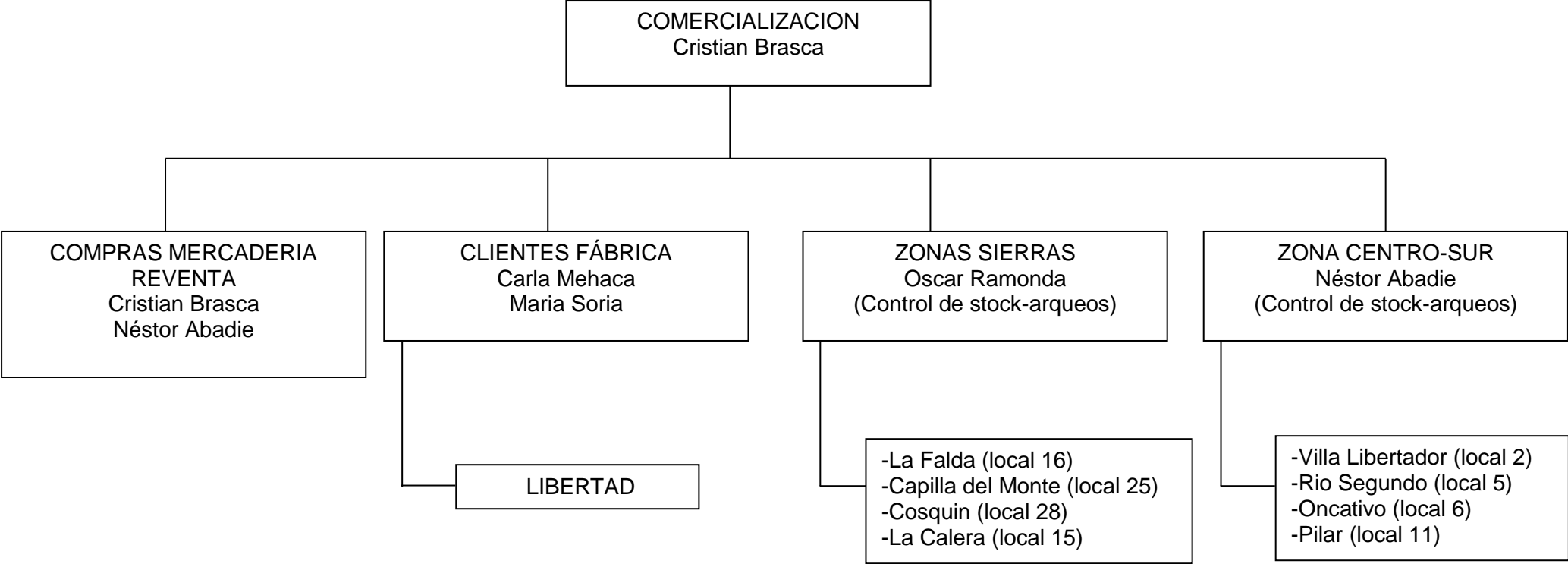
Programa de incentivos en base a capacitación para desarrollar la productividad de los trabajadores de la industria láctea "La Nueva S.A."



Programa de incentivos en base a capacitación para desarrollar la productividad de los trabajadores de la industria láctea "La Nueva S.A."



Programa de incentivos en base a capacitación para desarrollar la productividad de los trabajadores de la industria láctea “La Nueva S.A.”



Programa de incentivos en base a capacitación para desarrollar la productividad de los trabajadores de la industria láctea “La Nueva S.A.”

## **Misión, visión y valores**

El lema de la empresa es *“Con toda naturalidad”*. Según puede leerse en su sitio web el mismo hace referencia a que en la elaboración de sus productos utilizan materia prima natural y no artificial. Además, el sistema de producción mantiene líneas muy artesanales, donde el trabajo se realiza a mano, como es el caso del dulce de leche que tiene muy poca industrialización.

De ahí que la organización exprese su *Misión* en los términos que siguen:

*“Contribuir al desarrollo y bienestar de la comunidad acercando la mejor calidad de los productos fabricados, y estableciendo mejores estándares de servicio al cliente, logrando el liderazgo a nivel regional con transparencia y compromiso social.”*

En cuanto a las acciones que definen la *Visión* de La Nueva estas son:

*“Satisfacer las necesidades de los consumidores.*

*Ser una empresa sustentable y competitiva.*

*Fortalecimiento del sentido de pertenencia de sus asociados y recursos humanos.*

*Fidelización de los consumidores.*

*Oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional a sus empleados.”*

Finalmente los *Valores* que sustentan la organización son *“integridad y trabajo en equipo. Mejora continua e Innovación. Compromiso con la misión y visión de la empresa. Capacitación constante. Honestidad y Excelencia en todos los procesos productivos.”*

## **Política de Recursos Humanos**

Tal como lo expresa el organigrama suministrado por la organización en La Nueva S.A. no existe un área de Recursos Humanos, sólo una sub-área de Personal dentro de Administración. En esta área se desarrollan tareas de tipo administrativo relacionadas con los empleados de la empresa: control de ausentismo, liquidación de sueldos, etc.

Por otra parte, si bien existe un sistema de beneficios e incentivos para el personal, el mismo no está expresado de manera formal y se articula desde la gerencia general a partir de criterios variables.



No existe un área de capacitación. Las capacitaciones que realiza el personal las dictan empresas y profesionales contratados a tal fin. La mayoría se desarrolla *in company*, dentro del horario de trabajo y son gratuitas y obligatorias.

Se pudo corroborar mediante planillas de sueldo facilitadas por personal de Administración que: la remuneración brindada a cada empleado cumple con todos los requisitos exigidos por la ley debido a que la misma permite al trabajador desarrollar condiciones dignas de vida, ofreciéndole un servicio de salud para él y su familia, aguinaldo cuando le corresponda, pago de horas extras, descansos y vacaciones pagas.

Los salarios brindados son permanentes y además originan aportes provisionales y son embargables. La empresa paga los sueldos en una fecha restringida del uno a diez de cada mes. La Nueva S.A. tiene sueldos comparables a los de otras empresas dedicadas al mismo rubro y sólo se diferencian de las demás en la cantidad de empleados.

Fuentes de información: material suministrado por La Nueva S.A., página web de la empresa, “La Cadena Láctea en la Provincia de Córdoba y en Argentina” Informe del Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana, Año 2010.

## **I PRE-DIAGNÓSTICO**

### **Necesidades de la Organización**

De acuerdo a lo manifestado por los representantes de la organización la principal necesidad de LA NUEVA S.A. pasa por la apertura de nuevos canales de comercialización que en la actualidad se limitan a la cadena de supermercados CORDIEZ perteneciente al mismo grupo empresario.

Este despegue en lo comercial significaría una elevación en los volúmenes de producción sin caer en el riesgo de descuidar la calidad de los productos elaborados.

Para este desarrollo la empresa necesita una fuerza laboral formada por **empleados capacitados para el proceso productivo, motivados y comprometidos con los estándares de calidad.**

## **Justificación de la intervención**

Según pudo detectarse en el proceso de diagnóstico la política de incentivos de LA NUEVA S.A. se limita al uso de premios de tipo remunerativo para el personal de planta, determinados a partir de su rendimiento productivo. A través de los testimonios se puso en evidencia la ausencia de sistemas claros y detallados de beneficios e incentivos, ya que los mismos se entregan de acuerdo a criterios de producción muy básicos y que se van calculando día a día.

Para el éxito de un programa de incentivos, un punto a considerar es que los incentivos deben estar asociados a un criterio de rendimiento medible. En este aspecto, la industria lechera es afortunada: cada día el proceso de producción de leche genera gran cantidad de datos. Es tarea del administrador poder seleccionar los datos apropiados para los objetivos específicos de una lechería, convirtiendo los números en información relevante. Es destacable observar cuan rápidamente se alcanza un mejoramiento, una vez que los objetivos son definidos, compartidos con los empleados, medidos y procesados los datos evaluadores de la mejora.

El uso de incentivos de tipo remunerativo para motivar al personal es a menudo citado como el principal medio para mejorar el rendimiento. Aunque esto es parcialmente cierto, los incentivos deben ser diseñados adecuadamente y ser parte de un *programa más amplio* que incluya todas las dimensiones de la persona, más allá de lo económico. En este sentido nos referimos tanto al aspecto relacional (*clima laboral, vinculaciones personales, sentido de pertenencia a la organización*) como a las necesidades de crecimiento y mejoramiento personal (capacitación, entrenamiento y supervisión).

## **Objetivos Generales**

- Diseñar un sistema de incentivos acorde a las expectativas de la organización y de los empleados, de manera colectiva e individual.
- Elaborar una propuesta de acciones de capacitación destinadas a incrementar las calificaciones y el nivel de productividad de los trabajadores del sector Producción, procurando su integración con instituciones educativas de la región

## **Objetivos (Específicos)**

- Indagar mediante entrevistas, encuestas y observaciones de campo el desempeño laboral de los empleados de “La Nueva SA”
- Evaluar el desempeño por áreas y niveles organizativos-Área producción.
- Desarrollar mediciones y evaluaciones de resultados respecto a la implantación de los programas de incentivos y de las medidas adoptadas.
- Proponer acciones concretas a través de un sistema de incentivos para elevar la moral del personal y reforzar la seguridad laboral.

## **MARCO TEÓRICO**

### **1. La Organización**

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. El ser humano nace, crece, se educa, trabaja y se divierte dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más entre sí y de las actividades en grupo.

Las organizaciones constituyen para el hombre un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

*“La administración de recursos humanos no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas. La administración de recursos*

*humanos se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.”<sup>1</sup>*

En tal sentido, se tiene que en el desarrollo organizacional están involucrados los aspectos de revitalización, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia corporativa, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambios dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos empresariales.

Es así como las organizaciones en el ámbito mundial, nacional o regional, requieren de tres recursos básicos: recursos materiales, recursos físicos y recursos humanos, para alcanzar tanto las metas como los objetivos trazados.

Es evidente que para el desarrollo de la organización el factor humano es indispensable, ya que conforma un grupo de personas que entregan su trabajo, talento, creatividad para el logro de los objetivos, ellos son los agentes pensantes, capaces de observar y proponer mejoras a los procesos.

En toda organización, la gerencia de Recursos Humanos tiene entre sus funciones y responsabilidades el reclutamiento, selección, capacitación, seguridad y desarrollo del personal, por medio de subsistemas de la Administración de Personal que se integran para alcanzar las metas; de igual manera ayudan a garantizar a la misma el suministro constante de mano de obra capaz de ejercer las actividades correspondientes a cada cargo.

En tal sentido, son muchos los factores que inciden sobre el personal o recurso humano, primeramente porque el hombre presenta algunas características en su comportamiento organizacional, tales como pro actividad, socialización, manifestación de necesidades, para ello percibe, evalúa, piensa, elige, y manifiesta capacidades, en fin, es un ser complejo. Aunado a esto, existen diferencias entre los objetivos empresariales e individuales, los cuales deben armonizarse para lograr el éxito. Al respecto Chiavenato refiere: “Por un lado, las instituciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos, y por medio de ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, satisfacción de los clientes, reducción de costos, etc.), Los individuos pretenden alcanzar salarios, beneficios,

---

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Quinta Edición. 1999. Editorial Mc Graw Hill

seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional.” (Chiavenato, Idalberto 2000)

En efecto, los beneficios que el individuo aspira a obtener de la organización son canalizados por ésta a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos. Entre todos ellos se destaca el salario por ser el aspecto fundamental en la relación de trabajo.

Siempre según Chiavenato “salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al trabajador por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo”. Este mismo autor señala que “el salario puede considerarse de diferentes maneras: como pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en una organización, medida de estatus jerárquico en las organizaciones”. (Chiavenato, Idalberto 2000)

La complejidad de la definición surge de la naturaleza intangible del valor de un individuo y del estatus organizativo, también de la subjetividad que implica cuantificar el esfuerzo de una persona. Es por ello que la determinación de los salarios es compleja; son muchos los factores y variables que ejercen efectos diferentes sobre los mismos.

En suma, un trabajador recibe de la organización compensaciones financieras y no financieras. Las financieras a su vez pueden ser directas o indirectas, siendo las directas el salario que recibe y las indirectas, las cláusulas contenidas en los convenios colectivos, planes de beneficios y otros servicios sociales ofrecidos por la institución. Las no financieras se refieren al reconocimiento, la estima, la seguridad en el trabajo y el prestigio.

### **1.1. Compromiso y Desarrollo Organizacional**

El **compromiso organizacional** se define como la creencia y adhesión a las metas y valores de la organización que el trabajador demuestra aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, con su deseo de seguir siendo miembro de la misma.

En tanto el *“desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la*

*organización- con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipo- utilizando el papel de consultor-facilitador y la teoría de la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada incluyendo la investigación- acción”<sup>2</sup>.*

Entre las características del desarrollo organizacional (DO) se pueden mencionar:

- *“Se enfoca en la cultura y en los procesos*
- *Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.*
- *Los equipos son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.*
- *El DO se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales. En realidad, algunas intervenciones hacen foco estrictamente en lo interpersonal y, otras, toman la dimensión de la organización del trabajo como parte de su intervención.*
- *El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera a las organizaciones como sistemas sociales complejos.*
- *Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coprendices del sistema cliente.*
- *Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento de aprendizaje continuo por medio de medio auto analítico. El DO considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en un entorno en constante cambio.*
- *El DO se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.*
- *El DO adopta una perspectiva que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización...”<sup>3</sup>*

---

<sup>2</sup>French, Wendell y Bell, Cecil. “Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización”. 1996. Editorial Prentice Hall.

<sup>3</sup>San Emeterio Cesar. Guía de estudio, “Cambio Organizacional”. Instituto Universitario Aeronáutico.

La satisfacción y retención de los empleados es una de las principales preocupaciones del departamento de Recursos Humanos en la actualidad. Debemos saber bien que un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la tarea es una fuerte ventaja competitiva.

Los tiempos cambian y las sociedades y sus necesidades también. Así como la nueva Era del Conocimiento implica que las empresas sean más o menos competitivas según la gestión del capital intelectual, un componente vital de este activo intangible es el clima organizacional; el fruto de la relación de la empresa con sus empleados en el día a día, las gestión de las normas internas, la comunicación interna, la capacitación según necesidades, la retribución por desempeño y los beneficios y todas las acciones y procesos que afecten el ambiente de trabajo, entre otras.

*“Los expertos Litwin y Stinger plantean nueve dimensiones que conforman el clima organizacional y son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.*

*Estructura tiene que ver con que la estructura organizacional determina las relaciones dentro de la empresa, la responsabilidad de la empresa hacia los empleados y viceversa, las retribuciones y recompensas, el desafío que propone el puesto de trabajo, estándares a los que se quiere llegar (de formación, etc.) que tipo de conflictos se generan y cómo se gestionan y la identidad de la empresa; cómo se construye y cómo es percibida por los empleados.”<sup>4</sup>*

Según la Real Academia Española, percepción es la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos”, por lo que cada uno de los aspectos antes mencionados son internalizados y percibidos por los empleados en forma diferente a lo que espera. El concepto de percepción es clave para comprender la importancia del Clima Organizacional.

La revolución de la producción en masa abrió un camino cultural, que permitía a los obreros acceder con su sueldo a ese mismo producto que ellos habían terminado y el sistema económico se retroalimentaba en parte gracias a esta "doble participación" del trabajador en el mercado.

---

<sup>4</sup> Litwin y Stinger. “En un buen clima laboral fluye la productividad”. Disponible en [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

En ese entonces el obrero era una pieza más en una línea de producción y en el consumo. Hoy es un individuo productor de valor agregado para la empresa y que genera capital social en la sociedad.

Es entonces la medición del clima organizacional, la herramienta indicada para analizar cuál es la percepción del empleado en torno a la empresa y a su desempeño en el mercado. La medición del clima laboral, (casi siempre a través de encuestas directas) es el medio que permite trabajar en pro de un clima organizacional óptimo.

En la Era de Información, en la que todo concepto, investigación, y cambio llega al mismo tiempo a directivos y trabajadores, una gestión responsable del capital humano debe estar necesariamente centrada en la gente.

El clima organizacional nos permite conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los empleados, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales. Estas ideas, los trabajadores suelen enlazarlas con perspectivas y anhelos propios, que son muy difíciles de conocer para la alta dirección si no es a través de una interpelación directa. Otra información de relevancia que puede surgir, es la visión sobre la forma en que se plantea la relación estructural (verticalista o más horizontal) la opinión sobre su puesto de trabajo en relación a las tareas, la autonomía que se le asigna y su compromiso con los desafíos que le propone el puesto.

*“La adecuada generación de una cultura interna positiva para los empleados es esencial en la búsqueda de un clima organizacional donde los conflictos internos apenas tienen lugar, el compromiso con la organización es enorme y la empresa es vista como un empleador destacado entre sus competidores”.*<sup>5</sup>

Y nada de esto puede estar desligado de la noción de liderazgo. Un buen clima laboral depende siempre de líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que crean en la comunicación como eje fundamental de la relación.

Un clima organizacional negativo repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por más invisible que pueda parecer su influencia, hoy todos los expertos de management concuerdan en que tarde o temprano, un mal clima laboral es

---

<sup>5</sup> “En un buen clima laboral fluye la productividad”. Disponible en [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)



sinónimo de alta rotación, de baja productividad, aumento de la conflictividad interna y de la caída de la imagen de la marca.

La medición del clima organizacional estará muy ligada a la situación particular de cada empresa, y se podrá realizar a través de cuestionarios diseñados especialmente para cada caso. Los rasgos generales que deben tener estos estudios son el análisis de dos grandes esferas: **la de orientación a la persona y la de orientación a los resultados**. No hay encuesta de clima efectiva sin acciones posteriores de mejora y no hay encuesta de clima efectiva sin consideraciones sobre la realidad diaria del encuestado.

Como parte de la Sociedad de la información en la que vivimos, los datos arrojados por la encuesta de clima no sirven de nada si no se lo utiliza como punto de partida de un progresivo cambio cultural.

*“Es, en definitiva, una visión global de la empresa el de una pequeña sociedad conformada por individuos interrelacionados entre sí en un objetivo común que es el mismo de la empresa. Es su actitud dinámica y en constante evolución lo que determina la permanencia de una empresa en un mercado altamente competitivo. Es la actitud del líder horizontal lo que garantiza un clima organizacional positivo y generador de nuevas ideas y acciones”<sup>6</sup>*

## **2. Rendimiento y Motivación Laboral**

Según Idalberto Chiavenato, “El **rendimiento** de un empleado es función de los esfuerzos por parte de este y que ese esfuerzo se puede controlar mediante incentivos por parte de la organización y viceversa. Los incentivos producen en el empleado el asentamiento de objetivos más altos, lo cual, a su vez, produce una satisfacción mayor y la consecución de los objetivos. Sin embargo, las recompensas por parte de la organización pueden producir directamente una mayor satisfacción, sin que, por otra parte, aumente el esfuerzo y el rendimiento”. (Chiavenato, Idalberto 2000)

*“La **evaluación del rendimiento** de los recursos humanos en la empresa debe medir la consecución de los objetivos o metas asignados a cada persona o grupo, o bien la corrección en la realización de la tarea asignada. Al ser un sistema de control de la actividad humana en las organizaciones, debe ser coherente con los sistemas*

---

<sup>6</sup> “Clima laboral versus factor de competitividad”. Disponible en [climallaboralycomunicacion.blogspot.com](http://climallaboralycomunicacion.blogspot.com)

*formales de planificación y con la propia estructura organizativa. Es decir, en el seno de la estructura la estandarización del comportamiento se realiza por habilidades, la evaluación del personal deberá basarse en el nivel de preparación; si se estandariza por procesos de trabajo corresponderá evaluar en función de cómo se realice la tarea, y si es por objetivos se evaluará el nivel de consecución de los mismos”<sup>7</sup>*

Las razones por las cuales es importante realizar una evaluación de desempeño son:

- ✓ Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
- ✓ Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
- ✓ Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.
- ✓ Ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo entre gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

En cuanto a la **motivación podemos establecer que es el conjunto de** fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta. La actividad motivada se diferencia de la actividad instintiva en que la primera implica voluntad por parte de quien la realiza; es decir, existe una causa, una razón o un estímulo que impulsan al individuo a hacer algo voluntariamente.

Se pueden distinguir dos niveles básicos de motivación:

- Nivel primario. Cubre las necesidades elementales: vestir, comer, beber, etc.
- Nivel secundario. Cubre las necesidades secundarias: reconocimiento social, afecto, prestigio, etc.

Para llegar al segundo nivel de motivación, previamente debe estar cubierto el primero.

Las teorías que explican el fenómeno de la motivación pueden agruparse en dos grandes categorías:

---

<sup>7</sup> “Evaluación de Desempeño - College of Natural Resources”. Disponible en [www.cnr.berkeley.edu](http://www.cnr.berkeley.edu)

- ✓ *“De contenido: centran su atención en los factores de la persona, que fortalecen, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estas teorías pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente.”*<sup>8</sup>

Dentro de estas podemos encontrar:

- Jerarquía de necesidades de Maslow: supone que las necesidades de las personas dependen de lo que ya tienen. Por lo tanto, en este sentido, una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas organizadas de acuerdo a una jerarquía e importancia son las filosóficas, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de autorrealización.
  - Teoría de ERC de Aldefer: la jerarquía de necesidades propuestas en este caso se componen únicamente de tres series de necesidades: Existencia, se ven satisfechas por factores como alimentos, aire, agua, salario y condiciones laborales. Relación, se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas. Crecimiento, satisfechas por el individuo que hace aportes creativos o productivos.
  - Teoría de los dos factores de Herzberg: Establece que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores externos.
  - Teorías de necesidades aprendidas de Mc Clelland: propone que una persona con una fuerte necesidad estará motivada a emprender las conductas apropiadas para satisfacer esa necesidad. Las necesidades de una persona se aprenden de la cultura de una sociedad.
- ✓ De proceso: describen y analizan de qué forma se fortalece, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta.

Tenemos por un lado la motivación extrínseca la cual está provocada por recompensas o incentivos que son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlos y cuyo control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad. Por otro lado la motivación intrínseca se basa en aspectos característicos de la propia actividad (el trabajo en sí), motivadores por sí mismos.

---

<sup>8</sup>Gibson J. Ivancevich, J y Donnelly, J. “Libro Las Organizaciones. Comportamiento – Estructura y Procesos”. ED. Irwin. Madrid 1996.

## **2.1. Motivación laboral**

La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor.

A mediados del siglo XX con el surgimiento de las teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y más responsable y, además, genera un buen clima laboral.

Fue así que muchas empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, etc. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa.

En cuanto a los factores que favorecen la motivación en el trabajo se debe tener en cuenta que la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos. En este sentido, si un directivo consigue motivar a un trabajador para alcanzar unos objetivos en la empresa, estos acabarán formando parte de sus objetivos personales.

Dicho de otra forma, un trabajador motivado canalizará sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que dichos objetivos habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las dos grandes preguntas que se plantean al respecto son:

- ¿Qué conduce a las personas a actuar de una manera determinada?
- ¿Por qué se trabaja?

Lo cierto es que hay tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener dinero para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que están a su cargo, hasta conseguir el

reconocimiento social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores no permanecen invariables a lo largo del tiempo, sino que van evolucionando en la medida que el sujeto va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, la situación económica del entorno en el que viven o las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo. Obviamente, las metas de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente distintas a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo. La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que directivos y gerentes deben valorar a la hora de garantizar la motivación de sus empleados.

Para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son:

-El dinero. No obstante, en ocasiones, a medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye la importancia que le da al dinero. Por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir.

- El reconocimiento dentro de la empresa. Un reconocimiento continuo puede dejar de ser motivador y debe ser proporcional a la tarea realizada.

- La responsabilidad sobre el trabajo. Esta debe corresponder con la formación y las capacidades de cada uno.

- El reconocimiento social. Un trabajo valorado y reconocido por la sociedad es una fuente de motivación por sí mismo.

-Como puede verse la motivación de los miembros de una organización está ligada íntimamente al **clima organizacional**, lo que se refiere al ambiente existente entre ellos. El clima laboral “es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra la satisfacción de las necesidades”<sup>9</sup>.

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios

---

<sup>9</sup>Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. McGraw Hill 2ª ED. Colombia 1994.

están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades con las cuales ésta asegura la permanencia de sus empleados.

En una organización, uno puede comprar el tiempo de empleado, puede comprar su presencia material en un lugar determinado, hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo ni su lealtad y la devolución de su corazón no se pueden comprar. Estas cosas hay que ganárselas.

### **3. Incentivos**

Un **incentivo** es aquello que se propone estimular o inducir a alguien a observar una conducta determinada. En el ámbito de las organizaciones empresarial el incentivo al trabajador por lo general va encaminado, directa o indirectamente, a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción. De este modo se suelen ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándolas), al ahorro en materias primas, etc.

Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de

unidades que producían. Este sistema pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux. Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

En la actualidad se tiende a introducir en mayor medida una parte variable en los salarios como una manera de estimular determinados comportamientos en los miembros de la organización. Esta parte variable se vincula al valor del empleado para la organización, expresado mediante el resultado de la evaluación del personal y su rendimiento; con ella se trata de premiar tanto el resultado logrado en el trabajo como su potencial, atributos y características personales, especial dedicación, etc. aunque hoy en día, en la parte variable de los salarios predominan las recompensas vinculadas al rendimiento logrado en el trabajo.

La tendencia a flexibilizar el paquete retributivo se debe a que de ello se derivan, fundamentalmente de ventajas tanto para la empresa como para los trabajadores, si bien también presenta algunos inconvenientes.

#### Ventajas para la empresa:

- Disminuye el riesgo económico de la empresa al convertir costes fijos en variables, pues parte del salario fijo se hace variable con la retribución flexible.
- Permite orientar la actuación de los trabajadores al logro de objetivos específicos mediante el establecimiento de incentivos.
- Supone un trabajo adicional de administración y control, sobre todo si se opta por sistemas que consideren muchos factores.
- El coste total de un sistema basado en fijo más variable suele ser superior al coste de la alternativa basada exclusivamente en el fijo, pero si el sistema funciona bien, la mayor eficiencia compensará con creces los mayores costes.
- Si el sistema no está bien ajustado existe el riesgo de que los ingresos se disparen y se produzcan diferencias injustificadas entre distintos empleados y colectivos.

Para el trabajador la principal ventaja es que permite a los mejores empleados mayor reconocimiento e ingresos que los que obtendrían con un sistema fijo. Por el contrario, el principal inconveniente radica en la menor seguridad sobre los ingresos a percibir.

Premiar de forma periódica y regular el mejor desempeño laboral es la manera de reforzar positivamente esa conducta. Las empresas abonan incentivos para recompensar el rendimiento de sus trabajadores basándose en tres suposiciones:

- Los empleados individuales y los equipos de trabajo se diferencian por la cuantía y calidad de su contribución a la empresa.
- Los resultados globales de la organización dependen, en gran medida, del rendimiento de los individuos y de los grupos de la empresa.
- Para atraer, retener y motivar a los mejores trabajadores y ser justo con el resto de empleados de la empresa, se debe recompensar a todos los empleados de la organización en función de su rendimiento.

Ante la presión del costo de vida y los índices inflacionarios, las organizaciones se han visto en la necesidad de establecer planes o programas de incentivos para compensar a sus trabajadores, estos planes deben estar enmarcados dentro de la política salarial de la empresa, que es definida por Chiavenato (2000) como “el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que respecta a la remuneración de sus empleados”.

Pero fundamentalmente con el abono de incentivos, una organización persigue el objetivo de mejorar su rendimiento, reduciendo la rotación de personal, elevando la moral de la fuerza de trabajo y reforzando la seguridad laboral.

Para lograr este objetivo es necesario que los incentivos reúnan los siguientes requisitos:

- 1) La prima ha de resultar beneficiosa tanto para el empresario como para el trabajador.
- 2) El sistema ha de ser fácilmente comprendido por los trabajadores.
- 3) El sistema ha de prever el control de la calidad de la producción para evitar el aumento del volumen de producción, en detrimento de la calidad.

Para alinear objetivos entre empresarios y trabajadores, es necesario diseñar contratos que contengan sistemas de incentivos adecuados. Estos incentivos pueden estar guiados por los siguientes principios (Milgrom y Roberts, 1993):

- Principio de información: afirma que es arriesgado para el empresario fijar sistemas de incentivos al principio, debido al desconocimiento del comportamiento del trabajador en el futuro. Este riesgo se va reduciendo a



medida que el trabajador lleva más tiempo en la empresa y se va incrementando la cantidad de información sobre su comportamiento.

- Principio de la intensidad de los objetivos: establece que la cuantía de los incentivos debería ser una función creciente del rendimiento marginal de la tarea, de la precisión con que se mida el trabajo realizado y de la sensibilidad del agente a los incentivos que viene unida a una mayor o menor aversión al riesgo.
- Principio de igualdad de las compensaciones: significa proveer iguales incentivos para cada una de las actividades que deba realizar un mismo individuo ya que si no, se dedicaría en exclusiva a la tarea que le suponga mayores incentivos, dejando de lado el resto.

En este sentido, los programas de incentivos resultan la unión de los objetivos, políticas y metas establecidas por la organización. Para que estos existan se debe planear previamente a fin de tener una visión clara de lo deseado. El Instituto Nacional de Cooperación Educativa - INCE Venezuela, (2000) los define como “un conjunto de métodos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción”. Su importancia se ve fortalecida cuando se considera que el trabajador es el elemento fundamental de la organización empresarial.

Los programas de incentivos dependen de cada organización y abarcan los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

Por consiguiente, el fin último de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores. Estos deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores. De esta manera, se alcanzará el equilibrio y el éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos.

Cabe mencionar que los programas de incentivos revisten gran importancia en el área de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta la vital importancia del capital humano en el funcionamiento de cualquier organización.

La estructuración de planes de incentivos dentro de las organizaciones en la Argentina es un hecho reciente que responde a una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa y se impulsa por una serie de factores, tales como: actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios y la creciente jerarquización de los profesionales en administración de RRHH.

### **3.1. Difusión y cumplimiento de los planes de incentivos**

*"Implementar planes o programas de incentivos en una institución es el reto que día a día enfrentan las gerencias de recursos humanos que trabajan en un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas, contratos colectivos y convenios cuyo cumplimiento escapa de sus manos.*

*El primer paso es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que les corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución".<sup>10</sup>*

Sin embargo, el cumplimiento del plan de incentivos va a depender de una compleja serie de criterios, como son:

- Costo del programa
- Capacidad de pago
- Necesidades reales
- Poder del sindicato
- Relaciones públicas de la institución
- Nivel de responsabilidad social
- Reacción de la fuerza laboral.

Los especialistas en administración de recursos humanos establecen la existencia de algunos principios que deben cumplirse para hacer factible un plan de incentivos.

---

<sup>10</sup> "Administración de Recursos Humanos". Disponible en <http://unesrrhh5d.blogspot.com.ar>

- Principio del retorno de la inversión: No se puede ofrecer ningún incentivo si el mismo no traerá a cambio incrementos en el rendimiento y eficiencia de la institución.

- Principio de la responsabilidad mutua: El éxito del plan de incentivos dependerá de la inversión de la institución en beneficio de la fuerza laboral y los beneficios que ésta dará a la institución reflejada en rendimiento y productividad.

- El costo calculado del plan de incentivos debe tener una base financiera sólida que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales y políticos.

Pero además es fundamental recordar que un programa de incentivos eficiente debe satisfacer las necesidades reales de la fuerza laboral así como beneficiar al mayor número posible de individuos.

En este sentido y en consonancia con los distintos aspectos de la actividad humana, los incentivos utilizados generalmente en las empresas pueden ser de tipo económico y no económico.

Ya señalamos la importancia de los primeros y las posibilidades que brindan a la organización de flexibilizar sus costos laborales.

Los incentivos no económicos, en tanto, se relacionan con prestaciones que atienden dimensiones no relativas al dinero, como los aspectos sociales que buscan satisfacer las necesidades de seguridad y comodidad del trabajador y su grupo familiar. Se busca así que el empleado disponga y dedique todo su esfuerzo y atención a las tareas y responsabilidades laborales.

Otros beneficios no económicos pueden ser:

- Asistenciales: Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de situaciones imprevistas.

- Recreativos: Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

- Supletorios: Pretenden brindar al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida.

- Capacitación/Adiestramiento: este tipo de actividades puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

De este modo, los programas de incentivos buscan motivar al trabajador con beneficios que premien su esfuerzo.

### **3.2. Diseño de programas de incentivos**

*“Los incentivos pueden ser herramientas poderosas, cuando son usados apropiadamente. Para que un programa de incentivos para calidad de leche sea efectivo, debe haber voluntad y habilidad por parte de la administración para entrenar, apoyar y comunicarse con los empleados. También la administración deberá tener la convicción de que los empleados entienden, están interesados y pueden implementar el programa para mejorar calidad de leche.*

*Diversos puntos que deben tenerse presentes:*

- 1. Los incentivos deben tener significado para los empleados.*
- 2. Entregar entrenamiento y comunicarse con los empleados.*
- 3. Entregar incentivos en forma periódica (semanal o mensual).*
- 4. Las metas deben ser percibidas como logrables.*
- 5. Debe elegirse medidas de rendimiento apropiadas.*
- 6. Anticiparse a un posible mal uso de los incentivos por los empleados (aportando información falsa para acceder al incentivo).*
- 7. Compartir información del rendimiento logrado en forma periódica con los empleados.”<sup>11</sup>*

## **4. La Capacitación**

Las políticas de desarrollo de recursos humanos deben comprender que tienen a su cargo la creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros. Un recurso para lograr este cambio es la Capacitación.

---

<sup>11</sup> Richard H. Bennett, “Incentivos para mejorar la calidad de la leche”. Ph.D., P.A.S. Universidad de California 2000

En efecto, la Capacitación es una de las estrategias más significativas al momento de motivar al personal de una organización. La misma consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Podemos definir a la Capacitación como el proceso de adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de individuos en el desempeño de una actividad.

Algunos autores delimitan el concepto de capacitación, diferenciándolo del entrenamiento y del adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función. Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

Más allá de estas diferencias, entrenamiento, adiestramiento y capacitación son procesos educativos que contribuyen a la formación de la persona y que brindan al trabajador-educando la posibilidad de crecimiento y desarrollo personal, más allá de la adquisición de competencias puntuales.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que este no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Bajo este marco, se puede concluir que la capacitación busca básicamente promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización. A la vez apunta a propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

#### **4.1. Competencias en la Formación**

*“La orientación operacional considera aspectos propios de la gestión organizacional, en lo referido a un sistema, en que se determinan los niveles de logro según los diferentes aspectos considerados en él. Un modelo que está bastante difundido y que se asocia con esta orientación es el de Kirkpatrick, en que se consideran cuatro niveles de evaluación, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación, a saber:*

- *NIVEL I, de Reacción o satisfacción, que da respuesta a la pregunta: "¿Le gustó la actividad a los participantes?", y que busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora.*
- *NIVEL II, Aprendizaje, que da respuesta a la pregunta: "¿Desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación?", siendo su propósito el determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de capacitación.*
- *NIVEL III, Aplicación o transferencia, que da respuesta a la pregunta: "¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?", cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.*
- *NIVEL IV, Resultados, que da respuesta a la pregunta: "¿Cuál es el impacto operacional?", cuyo propósito es determinar el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación; si el impacto puede expresarse en pesos, se puede identificar el retorno sobre la inversión (ROI).*

*Finalmente y a modo de conclusión, si una organización quiere determinar si es necesario realizar la evaluación de impacto de capacitación y orientar efectivamente su aplicación, sería importante resolver las siguientes interrogantes:*

##### **PREGUNTAS ESTRATÉGICAS:**

- *¿Qué necesidad(es) de la empresa o de desempeño está(n) vinculada(s) a la capacitación?*
- *¿Quién es el cliente de esta capacitación? (quién tiene la necesidad)*
- *¿Existe una definición operacional de indicadores de gestión y/o de resultados asociados a las necesidades?*

- *¿Qué condiciones del ambiente de trabajo dificultarán la transferencia de habilidades, desde la capacitación hacia el trabajo?*
- *¿Cuáles son los costos y beneficios de evaluar la capacitación?*

#### **PREGUNTAS METODOLÓGICAS:**

- *¿Cuáles son los objetivos de la evaluación?*
- *¿Cuáles son los resultados esperados de la capacitación?*
- *¿Qué fuentes de información se prefieren y/o están disponibles?*
- *¿Qué métodos de recolección de datos debieran utilizarse?*
- *¿Cuánto tiempo se ha de esperar antes de medir los resultados?*
- *¿Qué diseño sería el más efectivo?”<sup>12</sup>*

## **4.2. La gestión de talento humano**

En esta parte del marco teórico haremos un recorrido por los debates y análisis que ha suscitado este concepto; el cual trata de describir un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que la gente pone en juego en un contexto laboral.

Desde una simple conceptualización que la describe como la capacidad para desempeñar una serie de tareas en un empleo definido, hasta aquellas más completas que la ubican como la movilización de diferentes tipos de saberes y actitudes, la competencia laboral ha sido quizás uno de los conceptos que mayores debates y análisis suscitó. Su aplicación en la gestión del talento humano, en aspectos como la formación y el desarrollo, en la formación y capacitación laboral pone el término al frente de variadas actividades. Se tiene así la formación por competencias, la selección por competencias, la evaluación de competencias, la compensación por competencias.

Por otra parte, en América Latina, se ha desarrollado ampliamente la capacidad institucional en la oferta de formación y capacitación para el trabajo. Prácticamente todos los países de la región tienen una institución dedicada por ley a la formación y desarrollo de los recursos humanos.

Además, la estructura educativa ha permitido que se desarrollen instituciones privadas que también ofrecen capacitación. En este escenario es en el que se

---

<sup>12</sup> “Evaluación de impacto de la Capacitación”. Disponible en <http://www.asimetcapacitacion.cl>

acogió en los últimos cinco años el conjunto de promesas renovadoras implícitas en el concepto de trabajo competente, el cual además, tuvo una influencia decisiva en la modernización y en el ajuste de los, muchas veces, atrasados programas de formación. El enfoque de competencia llegó desde la vertiente de la educación a jugar un papel fundamental en la modernización y actualización de la oferta de formación y capacitación para el trabajo.

Simultáneamente, las empresas y en especial la función de gestión del recurso humano, aplican desde los años 80, e incluso antes, la definición de competencias laborales para desarrollar el ciclo de gestión de sus colaboradores. Este enfoque tiene las mismas raíces que el aplicado por las instituciones de formación pero a pesar de los orígenes comunes compartidos, aún se mantienen diferentes perspectivas y aplicaciones que desafían la capacidad de los países y autoridades nacionales para lograr un esfuerzo nacional más coherente y unificado en torno al desarrollo y gestión de los talentos de un país.

### **Algunas puntualizaciones en el concepto de competencia**

A continuación se citan varios conceptos sobre competencia laboral recientemente divulgados para concluir en la extracción de las características del concepto, útiles para el desarrollo subsiguiente de este trabajo.

Según Perrenaud, se trata de una capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un tipo de situaciones (Perrenaud, 2000). Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos (*knowledge*), las destrezas (*skills*), las habilidades (*abilities*) y los comportamientos estimulantes (*enabling behaviors*) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, solo un tipo de conocimientos, o una destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos (Marelli, 2000).

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: “[...] una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.



Rodríguez y Feliú (1996) las definen como “conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

Ansorena Cao (1996) plantea: “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”.

En palabras de Le Boterf (1997) las competencias no son ellas mismas recursos en la forma de saber actuar, saber hacer o actitudes, más bien movilizan, integran y orquestan tales recursos. Esa movilización solo es pertinente en una situación, y cada situación es singular.

Las definiciones de competencias como conjuntos integrados por saberes y/o cualidades están dando paso a una comprensión del concepto basada más en capacidades movilizadas, lo que nos lleva a pensar que el trabajo competente conlleva tras de sí una compleja mezcla de los atributos, las tareas y la capacidad desarrollada por la persona para poner en marcha todo ese acervo en su vida laboral.

Este concepto nos lleva a considerar que la competencia no reside en la actividad laboral, no extractamos las competencias de las actividades desarrolladas en un cierto empleo. Es el trabajador quien posee y moviliza sus recursos de competencia para llevar a cabo con éxito esa actividad, tarea u operación.

A nuestro modo de ver, se distinguen dos polos en la conceptualización de la competencia laboral. Uno, en la desagregación o en la codificación de las tareas y las actividades desarrolladas que se concentra en la elaboración de fichas descriptivas de esas tareas. El otro es el extremo generalista que tiende a definir la competencia en una sola palabra, usualmente asociada a una conducta o comportamiento. Algunos ejemplos de este extremo son competencias definidas como: “relaciones interpersonales”, “atención al cliente”, “comunicación efectiva”, etcétera.

Por último, en las más recientes investigaciones sobre el tema, se reconoce la configuración de una competencia colectiva como aquella que explica los resultados que logran los equipos de trabajo y los ambientes proclives a la motivación y la productividad. Justamente el enfoque de gestión de recursos humanos se detiene en

la necesidad de desarrollar esta competencia colectiva en la línea de hacer, lo más explícito posible, el extraordinario potencial de conocimientos tácitos que se crean, circulan y aplican en los grupos de trabajo. Uno de los aspectos que distinguen el enfoque de competencia del tradicional enfoque de gestión basado en las cualidades y las cualificaciones es el que liga la competencia con los objetivos estratégicos de la organización.

Nuestra concepción apunta a que la competencia, en el plano individual, colectivo y organizacional, logra que las informaciones manejadas en la organización se conviertan en conocimientos aprovechables para mejorar la competitividad. Las organizaciones generan, almacenan y administran una gran cantidad de información; en su trabajo cotidiano desenvuelven rutinas; unas planificadas, otras ideadas por los trabajadores en su interacción diaria. Los mayores esfuerzos hacia la competitividad buscan convertir esas informaciones en conocimiento aplicable a la generación de innovaciones. La competencia individual, grupal y organizacional se convierte en un poderoso motor del aprendizaje y, por ende, en un aspecto fundamental en la gestión del recurso humano.

La actividad de la formación profesional, orientada a desenvolver procesos de enseñanza/aprendizaje con el propósito de facilitar trabajadores capacitados que puedan atender las demandas empresariales por recursos humanos, se ha encaminado recientemente a la incorporación del enfoque de competencia laboral. Normalmente, la formación basada en competencia laboral se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes mediante el proceso formativo.

De esta forma, se puede resumir, a grandes rasgos, el ciclo de trabajo de la formación profesional en las siguientes funciones:

- identificar necesidades,
- estructurar la respuesta,
- ejecutar la formación,
- evaluar y certificar la formación.

Estas funciones se realizan con una alta legitimación social derivada de la participación de los empresarios, los trabajadores y el Estado en la dirección y, en muchos casos, en las fases de identificación de necesidades y de evaluación y certificación. Generalmente las áreas de planificación de las instituciones disponen

de la metodología de detección de necesidades sobre la base de competencias; otras áreas se dedican al diseño de programas de formación y así, como rasgo característico de las instituciones que aprenden, aplican la capacidad de generar conocimiento: material pedagógico, cartillas y medios de aprendizaje, material de evaluación y espacios dedicados a la formación en la forma de escuelas o centros especializados.

Las fases del trabajo por competencias:

El ciclo que adelantan las instituciones que imparten formación profesional se asemeja a las que se han llamado “fases del trabajo por competencias” que se describen a continuación.

- *Identificación de competencias:* es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. En esta etapa se busca establecer las competencias asociadas a un contexto laboral definido, ya sea una ocupación o una familia ocupacional. Puede utilizar diferentes metodologías, como por ejemplo el análisis funcional, el Dacum o cualquier otra utilizada para hacer explícitos los logros laborales que se esperan. En general se orienta a identificar las competencias que pueden ser alcanzadas por personas capaces (o sea competentes).
- *Normalización de competencias:* es la formalización de la competencia por medio del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo. De hecho el referente es una norma de competencia laboral. Cuando se trabaja con el análisis funcional se obtiene una desagregación de funciones y subfunciones que son desarrolladas a fin de cumplir con el propósito del sector o empresa en el que se identifican las competencias.

Los elementos de competencia son la base para la normalización. De un lado, se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia.

Las unidades de competencia constituyen módulos con un claro significado y valor en el trabajo. La agrupación de diferentes unidades va configurando las calificaciones ocupacionales.

Las calificaciones ocupacionales no son nombres de puestos de trabajo. Son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación de competencias puede tener unidades aplicables a más de un puesto (competencias transversales o transferibles), así se empieza a facilitar la movilidad laboral.

En resumen, para cada calificación laboral existen diferentes unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos, a su vez, se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño. La *formación basada en competencias*: puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos y actividades, y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores.

### Evaluación y certificación de competencias

En esta etapa se busca establecer las competencias que realmente poseen los trabajadores en comparación con las que se identificaron e incluyeron en la norma. La evaluación se refiere a la determinación de la forma y la cantidad de evidencias de desempeño a ser recolectadas para poder juzgar si un individuo es competente o no.

La recolección de las evidencias necesarias para establecer la competencia puede acudir a diferentes métodos como:

- observación en el lugar de trabajo;
- ejercicios simulados;
- encuestas;
- pruebas escritas;

- informes sobre logros anteriores.

Las evidencias de desempeño que van acumulando los trabajadores se deben asociar con las calificaciones a las que pertenecen y ser acumuladas en un registro. De este modo cada uno sabrá qué unidades de competencia tiene certificadas, a qué calificaciones pertenecen y qué puestos de trabajo exigen esas unidades para su desempeño.

La certificación es el reconocimiento formal y temporal de las competencias que poseen y demuestran los trabajadores en relación con una norma previamente reconocida. Este no es ciertamente un reconocimiento de logros académicos. Tampoco de asistencia y aprobación de un curso de formación. El certificado de competencia especifica las capacidades laborales que el trabajador tiene.

El proceso de certificación se centra en las competencias disponibles, no en la forma en que fueron adquiridas. Por lo tanto, no es obligatorio haber cursado programas formativos para acceder al proceso de formación.

En la práctica, un certificado de competencias es una especie de moneda de curso común. Los actores sociales le asignan cierto valor que está en función de la transparencia, la legitimidad y la idoneidad de los organismos certificadores.

Un sistema de certificación, entonces, supone un acuerdo explícito de los actores sociales (empresas, trabajadores, gobierno) para identificar, evaluar y hacer constar las competencias de los trabajadores.

Competencia como tareas y atributos vs. Competencia como movilización de recursos.

Cada vez el concepto se hace más sólido en cuanto a la certeza de cómo modifica el desempeño y más etéreo en la facilidad para evaluarlo y aprehenderlo. Mientras más extremas son las formas de abordarlo, más difícil de obtener buenos resultados. Por ejemplo, una definición general de competencias como títulos (trabajo en equipo, comunicación efectiva, etc.) poco sirve a los efectos de desarrollar los programas de formación que normalmente se llevan a cabo en la perspectiva de las instituciones. Allí las prácticas de elaboración de currículos han favorecido las descripciones más acotadas que les faciliten ideas sobre qué enseñar.

Ello acerca la definición de los estándares a competencias en la línea de tareas y actividades y a la definición de unidades y elementos de competencia que incluyan logros que la gente es capaz de obtener.

Por otro lado, en muchos casos a las empresas no les viene bien una definición acotada de normas de competencia. Con frecuencia, a pesar de la cuidadosa elaboración de los estándares, se quedan por fuera particularidades y elementos que hacen parte de la identidad del trabajo de grandes grupos de empresas. Adicionalmente, los esfuerzos por detallar y describir cuidadosamente las competencias son, a veces, verdaderas muestras neotayloristas de contenidos de puestos cuyo principal inconveniente es la inaplicabilidad por su detalle a ultranza.

El ejercicio de la competencia pasa por situaciones mentales complejas, esquemas de pensamiento que permiten determinar (más o menos consciente y rápidamente) y realizar (de modo más o menos eficaz) una acción relativamente adaptada a una situación. Las competencias profesionales se construyen, en formación, más también al sabor de la navegación diaria de un profesor, de una situación de trabajo a otra.

Boyatzis (1982) define la competencia laboral como una característica subyacente de una persona, la cual puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su papel social o un cuerpo de conocimientos que él o ella usa.

Esta definición muestra a la competencia como una mezcla de varias cosas (motivación, rasgos personales, habilidades, conocimientos, etc.) pero solamente vemos la evidencia de esas cosas en la forma en que la persona se comporta. Dicho de otro modo, tenemos que ver la persona actuando, desempeñándose, haciendo, relacionándose, y así visualizar su competencia.

En otro concepto, la competencia es una construcción, es el resultado de una combinación pertinente de varios recursos: conocimientos, redes de información, redes de relación, saber hacer (Le Boterf, 2000).

La insistencia en el componente “movilizador” de la competencia se percibe en el artículo de Fernández (1997) al afirmar: “[...] las competencias solo son definibles en la acción”, no se pueden reducir al saber o al saber-hacer, de ahí que no se encuadren con lo adquirido solamente en la formación. Se reconoce en esos procesos una movilización desde el saber a la acción durante la cual se agrega valor

en la forma de reacciones, decisiones y conductas exhibidas ante el desempeño. En este sentido, la sola capacidad de llevar a cabo instrucciones no define la competencia, requiere además la llamada “actuación”, es decir el valor añadido que el individuo competente pone en juego y que le permite “saber encadenar unas instrucciones y no solo aplicarlas aisladamente”. En una concepción dinámica, las competencias se *adquieren* (educación, experiencia, vida cotidiana), se *movilizan*, y se *desarrollan* continuamente y no pueden explicarse y demostrarse independientemente de un *contexto*. En esta concepción, la competencia está en la cabeza del individuo, es parte de su acervo y su capital intelectual y humano.

En una reciente publicación del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (Intecap)<sup>2</sup> encontramos también una referencia al concepto de competencia laboral después de anotar las acepciones etimológicas de la palabra. En esta definición se concibe la competencia como el “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo”. Intecap agrega la descripción del saber, saber ser y saber hacer como partes integrantes del concepto.

Seguidamente nos muestra un cuadro de diez campos de competencias utilizados en Guatemala:

- planificación de actividades;
- calidad en el trabajo;
- administración de actividades;
- administración de la información;
- trabajo en equipo;
- servicio al cliente;
- productividad en el trabajo;
- innovación en el trabajo;
- uso de tecnología;
- conservación del ambiente y seguridad laboral.

Si ubicamos el concepto en la órbita de la gestión de recursos humanos, la definición de la Comisión de la Función Pública del Canadá dice: “Las competencias representan los conocimientos, capacidades, habilidades y comportamientos que demuestra un empleado en el cumplimiento de su trabajo y que son factores claves para el logro de los resultados pertinentes a las estrategias de la organización”.

### 4.3. Necesidades de Capacitación

*“La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan. Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:*

- *Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos*
- *Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.*
- *Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.*
- *Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo”<sup>13</sup>*

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Las características del diagnóstico de la empresa permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

“Estamos frente a una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben efectuarla de los conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel”.<sup>14</sup>

Las necesidades de capacitación pueden agruparse en: necesidades por discrepancia (cuando una tarea está efectuándose insatisfactoriamente); por cambio (cuando una tarea es modificada en su forma de realización); por incorporación (cuando se agrega una nueva tarea desconocida para las personas que deban desempeñarla).

Cuando hablamos de analizar las necesidades de capacitación, nos estamos refiriendo a la tarea de discernir si la necesidad detectada es efectivamente una situación que exhibe carencia de conocimientos, habilidades o actitudes, o si por el

---

<sup>13</sup> “La capacitación en la administración de los recursos humanos” Disponible en [www.rrh-web.com](http://www.rrh-web.com)

<sup>14</sup> Blake, Oscar, “La Capacitación”. Segunda edición. Ediciones Macchi. Argentina. 1997.



contrario estamos frente a una demanda de otro tipo, que haría estéril cualquier actividad educativa por la simple razón de que ya se sabe todo lo que es necesario que sea aprendido, pero por alguna razón que no pasa por el aprendizaje, no se está haciendo uso de esa capacitación.

Cuando una necesidad de capacitación ha sido detectada y evaluada de forma que se ha decidido actuar sobre ella, es necesario expresarla de una manera que permita al diseñador y al coordinador producir la respuesta educativa adecuada. CONDUCTA FINAL: compuesta por cuatro grupos de datos: la justificación institucional, los objetivos generales o finalidad, los objetivos operacionales, los objetivos de aprendizaje.

La capacitación en las organizaciones aún se presenta como un dilema con varios puntos de reflexión.

Hay quienes esperan de la capacitación un beneficio económico a corto plazo, otros la utilizan como herramienta de motivación y retención, mientras que en muchas empresas se considera un gasto o un privilegio sólo asequible en tiempos de bonanza económica.

Antes debemos distinguir entre capacitación técnica y capacitación en valores, la primera más difundida que la segunda, pero ambas tienen una importancia vital en la actualidad.

Para utilizar una máquina se capacita al operario. En normativa, impuestos, legislación, reglamentaciones, en general se suele tomar muy en serio la capacitación en todas las organizaciones. Para otros puestos que requieren igual o mayor capacitación que manipular una máquina o entender la legislación actual, y que son servicios intangibles, como atención al público (interno y externo) muchas veces no se le da la misma importancia a la capacitación.

La capacitación en valores o en competencias actitudinales sirve para transmitir la misión y visión de la empresa, los objetivos a alcanzar, la importancia del respeto a los demás, la buena convivencia y el trato a los clientes. Para hacer más efectiva esta formación las cúpulas directivas suelen aprobar códigos de ética o convivencia.

Algunas de las cuestiones más importantes en el campo de la capacitación laboral y que, conviene repasar aquí son.

**1) Otorgar importancia a la educación formal a nivel corporativo:** Ya sea desde la Dirección de Recursos Humanos o desde la el Consejo directivo, se está un

paso adelante si se acuerda, que la educación formal es vital para los empleados. En todos los procesos se debe priorizar la educación formal. Determinar cuál es la base de educación formal que tendrán todos los empleados y cómo será la relación con instituciones educativas. Es una tendencia creciente que empresas y plantas realicen acuerdos con escuelas cercanas, donde los operarios no hayan completado sus estudios puedan hacerlo con clases incluso en la misma fábrica. Así como acuerdos varios con Universidades por ejemplo para dictar conjuntamente postgrados a medida. Un importante supermercado que se instaló en una provincia de Argentina, pedía a los nuevos empleados para abrir una sucursal, tener estudios secundarios completos, ya sea para repositor o trabajar en la carnicería. Se presentaron muchas personas que no sabían leer ni escribir y si bien quizás estaban capacitados para el puesto. La responsable de capacitación, comentó que quedaron excluidos porque no contaban con la formación básica indispensable para tener un plantel con un nivel mínimo educativo.

2) **Adherir a la formación continua:** La alta dirección debe creer en la formación continua, como herramienta para actualizar los conocimientos para el puesto y para mejora de las relaciones interpersonales y competencias actitudinales. El entorno, la economía, la sociedad cambia año tras año y muchas veces la capacitación continua sirve para actualizar los conocimientos según el contexto.

3) **Delegar la planificación de la capacitación en personas formadas en educación y pedagogía:** Muchas veces se delega la planificación de la capacitación anual en personas al azar, pero que no tienen el entendimiento suficiente en calidad de la capacitación y conocimiento de un buen o mal capacitador. Es un importante plus con respecto a otras empresas contar con un responsable de capacitación con una formación en ciencias de la educación.

4) **Entender la capacitación como una inversión y no como un gasto:** La peor pesadilla de cualquier empleador es invertir en costosos cursos en los que la gente deja de trabajar (o sea de producir) para que al poco tiempo las personas migren con ese conocimiento a otra empresa. Cuando la capacitación está soportada por un buen clima laboral, estrategias de compensaciones y beneficios a la altura del mercado, desarrollo profesional, posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, es difícil que esto ocurra.

5) **Tomar las nuevas tecnologías como facilitadoras de la capacitación:** Existen muchas formas de capacitar a través de las nuevas tecnologías. Cursos

básicos pueden hacerse a través de la Intranet o aplicaciones diseñadas especialmente.

**6) La gestión del conocimiento y a las formas en que circula la información y el conocimiento tiene mucho que ver con la capacitación:** La correcta gestión del conocimiento, considera que el conocimiento debe circular entre los miembros de toda la empresa en forma permanente. Esto se traduce en una forma más de capacitar a la gente. Al finalizar el programa de capacitación, cada uno de los asistentes debe tener la posibilidad de evaluar sus avances personales en los temas propuestos y recibir un apoyo orientado a fortalecer los conocimientos recibidos.

Todos estos elementos permitirán diseñar un plan de formación que apunte directamente al mejoramiento de los procesos de servicio al cliente de la organización y lleven a cada uno de los funcionarios involucrados a desarrollar un mayor compromiso personal con la empresa.

#### **4.4. Elaboración de un plan y programas de capacitación**

Como vimos, antes de proceder a la estructuración de un plan y programas de capacitación para una organización es importante realizar un correcto diagnóstico de las necesidades que en esa materia tiene la organización. En base a los resultados se diseñará el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador.

El plan permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, por lo que considera:

- Datos generales de la organización.
- Puestos de trabajo que involucra.
- Número de trabajadores que serán capacitados.
- Perlado de tiempo en que será desarrollado.
- Prioridades de atención
- Eventos a realizar.

Los programas como parte sustancial del plan son la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción - aprendizajes tendientes a satisfacer las

necesidades de capacitación de los trabajadores y que pueden estar constituidos por temas, subtemas y/o módulos.

*\* Elementos de un programa:*

- Relación de eventos a impartir por puesto de trabajo.
- Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conductas a modificar en los trabajadores
- Contenido temático del evento.
- Técnicas grupales e institucionales que facilitarán el proceso instrucción - aprendizaje.
- Los recursos didácticos que apoyarán y facilitarán la asimilación de conocimientos a los participantes.
- Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones.
- Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen.
- El instructor y/o institución capacitadora responsable de los eventos previstos.

*\* Modalidades para impartir capacitación:*

Elaborados el plan y programas de capacitación, el siguiente paso es llevarlos a la práctica; es decir, operar las acciones de capacitación. Para ello se deben prever algunos aspectos antes, durante y después de la realización de los eventos.

1. Seleccionar la modalidad de capacitación más adecuada:

CURSO:

- Evento de capacitación formal.
- Desarrolla la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Puede combinar la teoría y la práctica.
- Su duración depende del tiempo disponible y contenidos, en promedio 20 horas.
- Se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas.

TALLER:

- Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.
- Es de corta duración (menor de 12 horas)

SEMINARIO:

- Tiene como objetivo la investigación o estudio de temas.
- Los participantes fungen como investigadores.

- Se conforman por grupos de discusión y análisis de temas.
- Su duración es corta (2 a 4 horas diarias aproximadamente).
- Se utiliza para tener un conocimiento más profundo de determinados temas y/o situaciones.

#### CONFERENCIA:

- Su finalidad es proporcionar información, datos, temas, etc.
- El ponente debe ser un experto que explique, ilustre, etc.
- Su duración es relativa, depende de la prolongación de las sesiones.
- Se lleva a cabo principalmente para capacitar a personal de nivel directivo y cuando se dispone de poco tiempo para el desarrollo de un tópico o grupo de ellos.

#### 2. Los requisitos para su conformación son:

Revisar el programa de capacitación a fin de determinar con claridad los objetivos generales, particulares y específicos.

Análisis del contenido: Se revisan los temas y subtemas para establecer el manejo, orientación y metodología de instrucción.

- Selección, ordenamiento de actividades y técnicas de instrucción
- Asignación de tiempos (del instructor y participantes).
- Selección de recursos y materiales didácticos a emplear por evento.

Agentes capacitadores: Otro elemento importante a considerar para la operación de las acciones se refiere al papel de los agentes capacitadores, pues de ellos depende en gran medida los resultados que se obtengan de los eventos, son una parte a considerar en la planeación de los mismos y en las sesiones de instrucción así como un factor sustancial en la presentación del plan y programas de capacitación. Existen diferentes tipos de agentes capacitadores de acuerdo a sus características y funciones así como por lo establecido en los artículos que determinan su fundamentación jurídica.

#### Recursos didácticos:

Audible: Grabación (disco y cintas)

Video:

- No proyectable: Pizarrón, carteles, rotafolio, franelógrafo, modelos, libros, maquinaria y equipo.

•Proyectable: Transparencias, acetatos, proyección de cuerpos opacos

Audiovisual

- Películas en cine y videotape, televisión, transparencias unidas a un guión grabado.

Criterios para seleccionar los recursos didácticos

- Analice los objetivos para definir el área de dominio (cognoscitivo, afectivo, psicomotriz) que se trabajará.
- Considere la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos.
- Identifique las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y opte por el que proporcione mayores ventajas.
- Al elegir un recurso se debe pensar en mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, que puede provocar aburrimiento.
- Considere la actividad particular de instrucción, porque a pesar de que un recurso satisfaga los requerimientos para su utilización, puede no ser adecuado para un tema específico.
- Identifique el dominio que tenga del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos.
- Observe las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación: la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud y recursos con que cuenta la empresa.

Realización del evento: Una vez seleccionados a los agentes capacitadores a través de los cuales se llevará a cabo el desarrollo de los eventos, es necesario considerar las fases correspondientes a la ejecución de los mismos.

La realización de cualquier evento comprende los pasos siguientes: preparación, ejecución y evaluación. Esta última etapa es fundamental para obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados en los capacitados, su desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso.

La misión de la capacitación es la de poner a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer. Una de las particularidades de la capacitación es el alto grado de exigencia que tienen el PORQUE y el PARA QUE del aprendizaje, es decir, su utilidad y sus consecuencias, lo claro que esto resulta para los involucrados.

Una segunda particularidad relevante es la forma en que se decide que un adulto aprenda. Tan pronto que una persona se incorpore en el mundo del trabajo las cosas cambian, e independientemente del nivel educativo que haya logrado, deberá afrontar la necesidad de salvar la inevitable brecha que existe entre los conocimientos que posee y los que demanda su puesto de trabajo.

La decisión para salvar esta brecha ya no es una decisión personal y pasa a ser un requisito del puesto, el cual no podrá ser desempeñado sin esos conocimientos.

En Capacitación, el tiempo destinado es un tiempo restado a las operaciones directas, y por lo tanto, significa costos, tanto por el tiempo destinado en términos de salario, como por la productividad caída.

Para realizar el control de las actividades conectadas con la capacitación, recordemos cuales son los parámetros que hemos considerado a la hora de orientar su gestión y los procesos relacionados. Hay una necesidad de que las acciones de capacitación no fueran actos aislados, sino que realmente provean el impacto de lograr gente más capaz a la hora de finalizar cada una de ellas. Para esto se considera:

- 1) Que los motivos que justifican una actividad de capacitación sean los adecuados, ya que en algunos casos existe un vacío de destrezas, en sus variantes de obsolescencia (fallas de conocimiento por desactualizado, o ignorancia, falta de preparación). Otras veces, se modifica la manera de hacer las cosas, o existe un cambio en el posicionamiento de las personas para con su trabajo,

- 2) Que los objetivos y propósitos de una actividad de capacitación sean oportunos, debido a que están relacionados con optimizar y mantener el posicionamiento y las competencias del personal para desempeñarse desde el inicio en la organización (inducción), en sus funciones actuales (capacitación), o futuras (formación). Pero también para potenciar su valor agregado, la relación con la organización y sus necesidades en un contexto cambiante.

- 3) Que las actividades de capacitación no se desarrollen de forma aislada y anárquica sino que sigan criterios que aseguren la calidad. Estos criterios impulsan a desarrollar lo que se llama un sistema de capacitación que, según las normas ISO 9000, considera la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios. De acuerdo con este sistema, vemos que los componentes del sistema de capacitación están organizados según la siguiente

lógica:

- a) determinación de las responsabilidades por la capacitación.
- b) identificación de las necesidades de la capacitación.
- c) establecimiento de los objetivos de la capacitación.
- d) elaboración del programa de capacitación.
- f) implementación del programa de capacitación.
- g) evaluación de los resultados de la capacitación.
- h) aseguramiento de la calidad.

Objetivo: desarrollar acciones de capacitación destinadas a incrementar las calificaciones y el nivel de productividad de los trabajadores en actividad del sector productivo.

Diseño Técnico del Programa: El diseño del programa de capacitación deberá contemplar los siguientes aspectos:

- 1- Objetivos: definición detallada de los objetivos formativos de la empresa, expresados en términos de competencias, desempeños, vinculados con los objetivos de la empresa o con demandas del mercado laboral local o regional.
- 2- Justificación: descripción de la situación actual de la empresa y/o del contexto socio- productivo regional, y de las necesidades de formación técnico- profesional derivadas de dicha situación.
- 3- Perfil de los destinatarios: las acciones formativas estarán destinadas, fundamentalmente a trabajadores en actividad. No se financiarán cursos destinados a capacitación de mandos superiores de las empresas.
- 4- Perfiles profesionales a alcanzar: descripción de los conjuntos de realización profesional, expresados en términos de competencias/desempeños, propios de un área ocupacional, que los trabajadores ponen en juego en una situación real de trabajo.
- 5- Resultados esperados: descripción de las competencias/desempeños generales o específicos que se espera desarrollar o potenciar a través de las acciones formativas incluidas en el programa. Deberá caracterizarse la contribución de dichas acciones al desarrollo del perfil profesional buscado.
- 6- Duración. La duración de los cursos deberá ser expresada en horas reloj.



7- Evaluación: descripción de las modalidades y mecanismos previstos para evaluar el logro de los resultados esperados, con relación a la mejora en el desempeño o adquisición de nuevas competencias por parte de los participantes.

8- Costos: el programa deberá estar acompañado por un presupuesto. Se consideraran recursos financiables los siguientes rubros: honorarios de los instructores, materiales didácticos, insumos, equipamientos y herramientas, viáticos y traslados, aseguradoras de riesgo del trabajo. No serán computables como costos de ejecución los siguientes conceptos: salarios de los capacitadores internos de la empresa, costos de logística, infraestructura física, diseño de materiales didácticos.

Evaluación:

1- Dimensiones de evaluación de proyectos: calidad de diseño técnico, estrategias de articulación institucional, impacto o utilidad social y regional, razonabilidad y pertinencia de los costos solicitados.

2- Criterios de ponderación en la evaluación de los proyectos: se priorizaran aquellos que reúnan las características de formulación de los diseños pedagógicos-técnicos por competencias y posibilidad de su integración en itinerarios profesionales, contribución de las acciones formativas al desarrollo del perfil profesional propuesto, transferencia de las competencias adquiridas hacia otros puestos o ámbitos ocupacionales del mismo o de otros sectores, utilización de metodologías de enseñanza y aprendizaje y/o recursos didácticos innovadores.

Una de las cosas buenas que se puede decir de muchas acciones de capacitación, es que no han producido daño, pero a lo mejor, tampoco han generado beneficios; y si algunas de esas acciones de capacitación hubiesen sido exitosas, estaríamos, a lo mejor, en problemas puesto que sus resultados podrían haber sido desastrosos.

Cuando queremos evaluar la capacitación debíamos estar preocupados de los siguientes aspectos claves:

1. ¿Ocurrió un cambio de conducta durante la capacitación?
2. ¿Esa conducta es valorada para la organización?
3. ¿La capacitación efectuada fue además rentable, en sentido de producir el mayor valor agregado en favor de la organización?

Evaluaciones de los cambios de conducta

Cuando evaluamos sistemáticamente la capacitación debemos saber que los test tienen ciertos límites, por lo que es necesario complementarlos teniendo en mente un conjunto de estándares más sólidos.

Cuando se toma una prueba de final de curso a los alumnos, supone que ellos pueden escribir algo en la hoja de prueba al haber sido expuesta la materia, y que no podrían haber escrito sin asistir al curso. Si se pone énfasis en la prueba, implica que el propósito del curso es pasar ésta. Aunque las pruebas sirven a objetivos útiles en las escuelas, tienen menos utilidad para los propósitos que persigue la capacitación en el mundo de la empresa.

Las pruebas verbales o escritas tales como verdadero o falso, elección múltiple, comparación, disertación, definición de preguntas y otras, pueden revelar que las personas pueden hablar o escribir acerca de las relaciones humanas, pero de ninguna manera demuestran la habilidad individual de relacionarse con sus semejantes.

Pero, ¿cómo evaluar la capacitación? Se mide contra los objetivos de cambio de conducta que fueron establecidos antes de comenzar la actividad. Si no se tuviesen objetivos, simplemente no se podría evaluar y, si se fijasen los objetivos una vez finalizado el curso, ello equivaldría a pintar el blanco después de haber disparado la flecha.

La capacitación realizada, ¿aportó valor a la empresa?

Cuando se evalúa la capacitación, es necesario averiguar si fue valorada para la organización. Para eso, es preciso establecer qué conducta se produjo y qué consecuencias producirá tal conducta. Existe, sin embargo, un problema muy difícil de resolver, y es el que se refiere a descubrir cuáles fueron los efectos del cambio de conducta producida por la capacitación.

Si se define correctamente el objetivo de un programa de capacitación, (es decir; expresado en un cambio de conducta que va desde la conducta actual específica no deseada, a una nueva conducta deseada y especificada) y si aquel cambio realmente ocurre, la capacitación debe ser considerada exitosa. Su evaluación se debe limitar a determinar en la forma más exacta posible si la conducta deseada se

logró en la conducción de la capacitación y también en el lugar de trabajo. Si la conducta deseada no se puede aplicar en el trabajo, se debe determinar si el fracaso se debió a la capacitación o a otro factor exógeno a ella.

## **5. La importancia del adiestramiento en la industria lechera**

Como vimos, el adiestramiento cumple un importante rol en las organizaciones, principalmente en las que integran el sector productivo, pues ayuda al trabajador a un mejor desempeño de su labor lo que significa cumplir eficientemente con todos los objetivos de la organización.

El adiestramiento va dirigido al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se pueda producir resultados de calidad, dar servicios de excelencia a los clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

De este modo, el adiestramiento permite que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en su puesto de trabajo con vistas a lograr un mejor desempeño.

En el ámbito de la industria lechera, las reglas del mercado están transformando el énfasis que había en producir leche para un mercado de "comodities" a producir leche para un mercado de productos al consumidor. Esta tendencia lleva a poner especial énfasis la protección de la calidad de leche. Y más allá del avance tecnológico, la calidad se relaciona con los aspectos artesanales del proceso productivo.

En este punto es donde constatamos la crucial influencia que tiene el trabajo de los operarios en la variable de calidad de leche y por ende en el posicionamiento y desarrollo de la organización. De ahí la importancia de buscar la mejor manera de dirigirlos y motivarlos hacia estándares de alto rendimiento. Este es el desafío permanente de todo productor lechero.

Sabemos que el uso de incentivos para motivar al personal es un medio para mejorar el rendimiento. Sin embargo, y en este sector del mundo productivo en especial, los incentivos deben ser diseñados adecuadamente y ser parte de un programa más amplio que incluya supervisión, capacitación, adiestramiento y entrenamiento.

### 5.1. Consideraciones especiales

Una revisión de los principales criterios de calidad de leche indica que los empleados no tienen un control global sobre la calidad de leche producida o sobre la presentación de nuevas infecciones mamarias. Dado que no es posible establecer una correlación perfecta entre el rendimiento de ordeña, calidad de leche y control de mastitis, el administrador deberá ajustar los criterios cuando la situación lo requiera. Por ejemplo, algunas vacas lecheras son mantenidas en el rebaño, incluso aunque sean objeto de episodios recurrentes de mastitis. La información proveniente de este tipo de vacas, no debería ser usada en la determinación del pago de incentivos. Los datos de calidad de leche pueden comportarse en forma inusual, por ejemplo presentar variaciones extremas resultantes de las condiciones y prácticas específicas de cada predio. Es conveniente en estos casos aplicar algunas técnicas numéricas para medir el rendimiento:

**1. Promediar datos:** puede obtenerse un promedio mensual de recuento de estanque para que 2 o 3 días de alto o bajo recuento no afecten el cumplimiento de los objetivos.

**2. Mínimos y máximos:** Los recuentos de bacterias pueden presentar frecuentemente valores erráticos. La fijación de rangos de tolerancia permite obviar estos efectos.

**3. Promedios estacionales:** En algunas regiones, el clima y los factores de manejo pueden determinar rendimientos diferenciales. Es conveniente ajustar los objetivos a estas variaciones, en la medida que estén fuera del control de los empleados.

**4. Análisis de tendencia:** Si se ha planteado como objetivo reducir el recuento de estanque desde 700 mil a 150 mil células en un período de 48 meses, el cumplimiento de las metas en los períodos parciales puede ser determinado dibujando la pendiente de disminución de la variable a través de los meses y comparándola con los valores logrados en cada mes.

El siguiente cuadro presenta una breve revisión de las principales medidas de calidad de leche.

VARIABLE	INFLUENCIA DEL EMPLEADO
----------	-------------------------

<p><b>Recuento estándar en placa:</b> Corresponde a la cantidad total de bacterias viables en un ml de leche. Es un reflejo de la sanidad involucrada en la ordeña y de la efectividad de la higienización del sistema. Para mantener este índice bajo, influyen la producción de grandes volúmenes de leche y la capacidad de refrigerar la leche rápidamente.</p>	<p>En la forma en que las vacas son preparadas, para la ordeña. Factores fuera del control de los empleados pueden afectar el recuento en placas, tales como la capacidad del calentador de agua para producir agua a temperatura apropiada. La calidad del agua en la lechería y la funcionalidad de los equipos, afectarán la limpieza de los procedimientos de higienización del sistema, repercutiendo en el recuento en placa.</p>
<p><b>Recuento de coliformes:</b> Es una medida que refleja la exposición de la leche a material fecal. Esta contaminación puede ser directa, como en el caso de ordeño sucio o indirecta cuando bacterias coliformes comienzan a multiplicarse en el sistema de ordeño. Ocasionalmente, una vaca con mastitis causada por coliformes, puede transmitir gran número de bacterias a la leche. El recuento de coliformes es especialmente importante dado que ciertas bacterias de este grupo son capaces de causar serias enfermedades en humanos.</p>	<p>Buenas prácticas de higiene permiten a los empleados tener un adecuado control sobre el recuento de coliformes. La ordeña de ubres limpias y muy secas limitará la exposición. Un defecto en el sistema de ordeño puede ser responsable de altos recuentos. La influencia de los empleados dependerá de si se les ha asignado responsabilidad en la manutención del equipo de ordeño.</p>
<p><b>Recuento de incubación preliminar:</b> Es una medida de las bacterias que crecerán bien a temperaturas de</p>	<p>La correcta preparación de ubre y desinfección de ubres tiene un efecto positivo sobre el Recuento de</p>

<p>refrigeración. Este indicador puede controlarse con estricta sanidad de las vacas y con una excelente rutina de limpieza de equipos.</p>	<p>Incubación Preliminar. Lecherías que realizan rutinas de lavado con frecuencia insuficiente, tendrán elevado su recuento de incubación preliminar, el cual no podrá ser corregido con mejor manejo por los empleados.</p>
<p><b>Agua agregada:</b> Regularmente, la leche es sometida a pruebas (punto de congelación) para detectar presencia de agua agregada. Independientemente de mala intención, el agua puede ser agregada accidentalmente a la leche al fallar el drene del sistema de ordeño previo al inicio de ésta.</p>	<p>Al término del proceso de lavado y desinfección del equipo de ordeño, el empleado debe asegurarse de remover el agua utilizada. Cuando hay muchas horas entre ordeñas, el agua que permanece en el equipo puede también asociarse a elevados recuentos de bacterias.</p>
<p><b>Antibióticos</b></p>	<p>Los administradores que asignan a un empleado la función de administrar medicamentos a las vacas lecheras, muchas veces entregan a éste además la responsabilidad de separar la leche de estas vacas. Para ello el empleado debe mantener un registro de las vacas que fueron medicadas y conocer el período de resguardo asociado a cada tratamiento.</p>
<p><b>Recuento de células somáticas: Es una medición de la severidad de las mastitis presentes en el rebaño. En general, el recuento de células somáticas refleja solamente la prevalencia de mastitis sub</b></p>	<p>La forma en que las vacas son ordeñadas puede tener una significativa influencia sobre la presentación de nuevas infecciones. Sin embargo, también existen factores ambientales fuera del control de los ordeñadores,</p>

<p><b>clínicas.</b></p>	<p>que influyen fuertemente en la difusión de mastitis (por ejemplo las características del área de alojamiento de las vacas).</p>
<p><b>Mastitis clínica: Una cierta proporción de las infecciones de la ubre aumentan su severidad hasta hacerse clínicas. El cuadro incluye cambios en la apariencia de la leche e incluso pueden aparecer signos de enfermedad en el animal. Es responsabilidad de cada productor lechero que esta enfermedad sea detectada tempranamente y que la leche de estas vacas sea eliminada o destinada a un uso no comercial.</b></p>	<p>Los empleados tienen solo un control parcial sobre los factores que influyen el desarrollo de nuevas infecciones así como sobre la aparición de casos clínicos. Sin embargo, la aplicación de algunas prácticas de importancia crítica (dipping y secado de la ubre previo a la colocación de las pezoneras) disminuirá la aparición de nuevas infecciones y por ende la aparición de casos clínicos. Los empleados tienen una influencia adicional sobre la forma en que las vacas con mastitis clínica son manejadas. La detección temprana es muy importante, afectando el pronóstico del cuadro. Un retraso de 8 a 12 horas puede resultar en la incorporación de leche mastítica al estanque de leche y en un mayor costo de la enfermedad.</p>

Para concluir, todos los aspectos teóricos enunciados anteriormente permiten vislumbrar que no es tarea sencilla el logro de un clima organizacional adecuado, donde los salarios y otros incentivos motiven la fuerza laboral, manteniéndola motivada, armonizando los intereses y objetivos de la organización con los de su personal.

Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta la gran importancia que tienen los programas de incentivos dentro de cualquier tipo de organización (pública o privada) y que vale la pena diseñarlos y ponerlos en práctica y realizarle su seguimiento y

revisión para cuantificar los beneficios que dichos programas hayan traído a la organización.

## **5.2. Higiene y Seguridad en el Trabajo**

La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas.

La higiene del trabajo está relacionada con el diagnóstico y con la prevención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas.

Partiendo del concepto de que la auto protección del establecimiento fabril forma parte de la seguridad, se hace necesario que el personal de la empresa se halle debidamente preparado y entrenado en seguridad e higiene en el trabajo para hacer frente a las contingencias que puedan alterar bruscamente el ritmo normal de sus actividades por la acción de factores de origen natural, accidental o provocado, como ser: incendios, explosiones, escapes de gases tóxicos, terremotos, etc. Sabemos que las condiciones en que realizamos algo repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de nuestra actividad. Si las condiciones físicas son inadecuadas, la producción mermará, por mucho cuidado que ponga una compañía en la selección de los candidatos más idóneos, en su capacitación para el puesto y en asignarles los mejores supervisores y crear una atmósfera óptima de trabajo.

La experiencia ha mostrado, especialmente en los países desarrollados, que las empresas se hallan mejor protegidas cuando poseen planes de emergencia, elaborados para resolver sus problemas específicos con sus propios recursos.

La administración y aplicación de normas legales referidas a la protección y conservación de la salud tiene como objetivos fundamentales:

- a) Salvaguardar la vida del personal y/o terceros en situaciones de emergencia.
- b) Limitar los daños que puedan causar en edificios, mercaderías, instalaciones y máquinas.



- c) Proteger al personal y/o terceros del efecto desmoralizador de las contingencias proveyendo a su seguridad y confianza.
- d) Asegurar la continuidad de la administración.
- e) Mantener el ritmo normal de las actividades.

## **II – DIAGNÓSTICO**

### **METODOLOGIA DEL PROYECTO**

El presente es un trabajo de investigación-acción ya que para ser llevado a cabo plantea la necesidad de una intervención por parte del profesional.

En cuanto a la metodología de investigación que aplicaremos en el proyecto nos orientaremos por un enfoque **mixto o multimodal** combinando técnicas y herramientas de recolección de datos cuantitativas con procesos de interpretación y análisis típicamente cualitativos. Tendremos en cuenta ambos enfoques debido a que en la Administración en general y en la Administración de los RRHH específicamente, se utilizan técnicas cuantitativas ya que las organizaciones requieren para la toma de decisiones, fundamentos teórico-empíricos que sean demostrados con ponderaciones de tipo estadístico, tales como tablas de frecuencias, gráficos de distribución, tablas de contingencias. Por otro lado, las técnicas de análisis cualitativas constituyen el mejor instrumento para captar el significado auténtico de los fenómenos sociales que se dan en el ambiente laboral.

#### **Instrumentos para la recolección de datos:**

A partir de la información obtenida en la etapa de pre-diagnóstico y a fin de profundizar en el conocimiento de la organización se seleccionaron los instrumentos de recolección de datos que a continuación detallamos:

- Entrevista a personal del nivel gerencial (se seleccionó como informante clave al Ing. Gustavo Díaz, Gerente General de la empresa).
- Entrevista al encargado del área de personal de la organización (Sra. Susana Oviedo).

- Entrevistas aleatorias a miembros del personal operativo.
- Encuesta a personal de planta productiva.

## **Presentación y Análisis de los Datos**

### *Entrevista al Gerente General de La Nueva*

El Ingeniero Gustavo Díaz se desempeña como Gerente General de La Nueva S.A. desde hace diez años. Formado en la Universidad Nacional de Córdoba, obtuvo el título de Ingeniero Mecánico-Electricista. Ingresó a la empresa en 1989 con el cargo de Encargado de Mantenimiento.

Al consultarle sobre la estructura de la empresa, el Ing. Díaz expresó que “la empresa posee una estructura vertical, donde las decisiones se toman a nivel gerencial y se van bajando por los distintos canales hasta que llegan a las líneas operativas”. En cuanto a la definición de los roles aseguró que los mismos están muy bien determinados, “...cada uno de los funcionarios tiene claramente asignadas las funciones de manera que no se produzca superposición y puedan ocuparse eficazmente de las tareas a su cargo”.

Según el entrevistado “en La Nueva los diferentes departamentos se dividen de acuerdo a las habilidades técnicas u operativas de los trabajadores. Cada departamento está integrado por operarios que son supervisados eficaz y eficientemente por un superior.” Así mismo el Gerente informó que estos mandos superiores deben acatar las normas y reglamentos establecidos por la dirección de la empresa.”

*Haciendo un análisis sobre lo anterior podemos expresar que el diseño estructural de La Nueva, tradicional o en forma piramidal ayuda a identificar con exactitud quienes son los gerentes y cuáles son sus roles. Así los gerentes que ocupan el nivel más bajo de la gerencia (Administración y Finanzas, Producción, Expedición, Administración de Insumos, Comercialización y Mantenimiento) tienen roles relacionados a las capacidades técnicas e informáticas de sus áreas a cargo. En el nivel medio se encuentra el Gerente General sujeto a la supervisión del nivel superior y a cargo de roles relacionados a las capacidades humanas, analíticas, de toma de decisiones e informáticas. Por último, localizado en la cumbre de la*

*organización se encuentra el Directorio compuesto por los titulares de la empresa, responsables de tomar las decisiones y establecer las políticas y estrategias que afectan a toda la organización; su capacidad primordial es la conceptual.*

*En relación a esto podemos establecer que la línea de mando baja desde los departamentos directivos, pasando por los administrativos hasta llegar a los de producción.*

Por otro lado “...las decisiones sobre selección de clientes, proveedores y manejo de cuentas corresponden al Directorio. En el resto, operativas o cuestiones en general, el concepto es participativo, son incorporados todos los niveles, se trabaja en forma consensuada para lograr un mayor nivel de compromiso” por lo que se podría decir que se toman decisiones descentralizadas. El Ing. Díaz agregó que “en la faz comercial se toman decisiones programadas ya que se hacen estimaciones de ventas”.

Respecto a la importancia que la organización asigna a las tareas de planificación, Díaz sostiene que “es muy difícil trazar objetivos a largo plazo ya que la industria láctea está muy atada a la realidad del mercado y a las acciones de la competencia. Se considera la planificación una herramienta fundamental para poder llegar a los objetivos en forma eficaz, planificando en todos los niveles, pero principalmente a nivel de directivos”,

*Luego de haber conversado sobre las decisiones a largo plazo podemos establecer que estas son estratégicas de acuerdo a las variables de mercado y a las competencias en general. Se aplica un modelo racional de toma de decisiones; a nivel grupal grandes decisiones, y por lo general cuando son menores son tomadas por los responsables de cada área.*

Al consultarle al Ing. nos explica no tienen “grandes propósitos de expansión, sino más bien de consolidación en el mercado local y de inversión”...

A corto plazo se planea la construcción de algunos depósitos para materia prima e insumos. También se plantean la necesidad de crear estructuras con un nuevo diseño, acorde con la tecnología actual.

Con respecto a la consolidación en el mercado, si bien la empresa cuenta con una buena cadena de distribución (supermercados “Cordiez”), se requiere aumentar el número de locales de venta directa (actualmente tienen tres).

Como objetivo a largo plazo, se apunta al aumento del procesamiento diario, donde uno de los principales obstáculos es la incorporación de nuevos productores ya que en la zona se encuentran otras industrias de competencia.

En lo que se refiere a la política de producción y precios “la empresa- explicó Díaz- está orientada al mercado cliente, ya que se coloca al consumidor en el centro de las decisiones empresariales; lo que la firma tiene presente en forma permanente en todas las fases del proceso de producción es investigar anteriormente las necesidades insatisfechas del cliente, indagando sobre sus deseos y preferencias. Tratamos de tener en cuenta la situación económica de los posibles clientes, por ese motivo trabajamos con costos de producción bajos para así poder brindar productos relativamente económicos en comparación a los de la competencia, pero siempre utilizando materia prima de la mejor calidad posible.”

Finalmente el Ing. Díaz expresó que uno de los objetivos permanentes de la empresa es crecer en la calidad y cantidad de servicios que se le brindan al productor: servicios financieros, asesoramiento técnico, etc.

En referencia al clima laboral el Gerente General destacó expresamente que: ...”el desarrollo de relaciones personales profundas y sólidas, basadas en la mutua confianza y la afinidad que existe entre los mandos medios e inferiores y los miembros del Directorio tiene una vital importancia”...

*Recordamos aquí que: “La adecuada generación de una cultura interna positiva para los empleados es esencial en la búsqueda de un clima organizacional donde los conflictos internos apenas tienen lugar, el compromiso con la organización es enorme y la empresa es vista como un empleador destacado entre sus competidores”. (“En un buen clima laboral fluye la productividad”. Disponible en [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com))*

En efecto, se pudo apreciar que tanto en el nivel gerencial como en el de supervisión se respira un clima de trabajo muy favorable. Con relación a esto podemos establecer que La nueva no presenta dificultades en cuanto al clima laboral por lo que no consideramos necesario intervenir en dicho aspecto.

Adentrándonos en el área del recurso humano, preguntamos a Díaz sobre los beneficios que la empresa otorga a sus empleados. Respecto al Sistema de Remuneraciones, el Gerente estableció que “... La Nueva cumple con todo el

régimen legal de la prestación laboral fijado por la ley en el convenio colectivo de trabajo ATILRA (Asociación de Trabajadores de la Industria Láctea de la República Argentina).”

“La empresa tiene básicamente un gran número de operarios cuyo sueldo básico se ajusta al de la categoría B, que son generalmente empleados nuevos o que están a prueba. También existen algunos sueldos que se ajustan a la categoría C que es la categoría inmediatamente superior; otros pocos empleados se encuentran en la categoría D, y otros tantos en la categoría E. Sólo dos o tres empleados se encuentran en la categoría F que vendría a ser la mayor de todas.

Cabe destacar que estas cifras pueden ser modificadas por factores como:

- \* Antigüedad.
- \* Descuentos en la venta de productos al trabajador.
- \* Provisión de dos litros diarios de leche por hijo o su equivalente en dinero a precio de venta al público.
- \* Asignación por esposa.
- \* Asignación por hijos.
- \* Gratificación especial por antigüedad.
- \* Reingreso por cesación de incapacidad.
- \* Cálculo de la remuneración mensual.
- \* Jornada de trabajo en días sábados y domingos.
- \* Reconocimiento profesional.
- \* Viáticos por traslado ocasional, etc.
- \* Incentivos internos especiales.”

Acerca de los incentivos internos especiales, y consultado sobre la forma en que se establecen y otorgan los mismos, el Ing. Díaz explicó que “el sistema de beneficios e incentivos para el personal no está expresado de manera formal y se articula desde la gerencia general de forma personalizada a partir de criterios variables, mes a mes. La empresa valora algunas actitudes y comportamientos puntuales pero por otro lado no nos podemos comprometer a incentivos fijos hasta tanto no se adecuen algunas cuestiones vinculadas a la producción y los niveles de rentabilidad.”

Al solicitarle una explicación más detallada respecto de los incentivos y su implementación, Díaz respondió: “El primer parámetro a tener en cuenta a la hora

de establecer premios es la productividad personal. Se toma la planilla de producción, una vez al mes, previo a la liquidación de sueldos y se parametriza por departamento o por rubro. En el caso de la elaboración de quesos se toma en cuenta la cantidad de leche (materia prima) que se destina a la elaboración, en el caso del yogur: ídem, leche en sachet: ídem, crema y flan: por unidad producida en kilos, dulce de leche: ídem. A la vez se tienen como base objetivos de mínima, si estos se alcanzan, se determina el valor del premio por los parámetros anteriores, eso se mide desde las planillas estadísticas de producción.

*Según Richard H. Bennett: “Los incentivos pueden ser herramientas poderosas, cuando son usados apropiadamente. Para que un programa de incentivos para calidad de leche sea efectivo, debe haber voluntad y habilidad por parte de la administración para entrenar, apoyar y comunicarse con los empleado”. (“Incentivos para mejorar la calidad de la leche”. Ph.D., P.A.S. Universidad de California 2000)*

Simplemente, lo que hacemos es ir a un resumen de producción, ver los números y definir. No obstante si el encargado del área no trae un informe correcto de evolución y desempeño, no se aplica. También puede ser contemplado al revés, si no se alcanzó el objetivo de productividad, se tiene en cuenta el buen comportamiento a manera de consuelo. Hay áreas que cumplen con las estadísticas frecuentemente y otras no.

Concretamente hoy no se premia ni crema ni flan ni dulce de leche por motivos de relaciones conflictivas con el personal-de orden gremial-. Luego hay áreas no productivas que se hacen de un premio si las demás cumplen objetivos (logística, administración, expedición, guardia, laboratorio, mantenimiento). También se tienen en cuenta reacción a efectos nuevos y eso se premia. Todo esto no está documentado, depende de una sola persona, en este caso depende de mí, como gerente, aunque no cuestiono los informes de los encargados de cada área.

Los límites para otorgar los premios están establecidos a razón de que no superen el 15% o 20% del básico del empleado.

En periodos de crisis se restringen los premios, pero también es consensuado con los empleados. Cabe destacar que no es para todos el incentivo económico.”

*Luego de apreciar toda la información suministrada por la empresa es que consideramos que los beneficios Remunerativos son ampliamente reconocidos y a*

*su vez respetados en base al convenio que los rige. Se detecta sí, la ausencia de un sistema claro, explícito y permanente de incentivos económicos para el personal operativo de la organización, ya que si bien se establecen premios para los mismos, no están específicamente definidas las pautas o bases para poder implementar estos beneficios correctamente, y en vez de esto se entregan premios de acuerdo a criterios de producción muy básicos y que se van calculando día a día. Es por esto, que no podemos hacer hincapié en una intervención de Incentivos que modifiquen el Sistema Remunerativo.*

Interrogado sobre la seguridad laboral, el gerente nos habló sobre los Accidentes de Trabajo expresando que: ..."La Nueva SA cuenta con una serie de estadísticas mensuales de accidentes o enfermedades ocurridos durante la jornada laboral, las cuales le permite realizar una evaluación general para así poder capacitar a los empleados de la empresa en cuanto a la utilización de las diferentes técnicas y procedimientos respecto a las maquinarias y así evitar futuros accidentes. Esta capacitación se realiza brindando conocimientos teóricos y reforzándolos mediante la práctica..."

#### Entrevista a la titular del área de Personal de La Nueva

Susana Oviedo se desempeña como empleada del área administrativa donde desarrolla entre otras, las tareas vinculadas a la administración del Personal de La Nueva S.A. Trabaja en la empresa desde su puesta en marcha definitiva en el año 1992.

A ella se le consultó sobre la manera de organizar la administración del personal en la empresa a lo que respondió que "no existe un Departamento de RRHH claramente identificado en la fábrica, se trata de un área dentro de la Administración General. Como responsable de esa área yo atiendo directamente las necesidades laborales del personal, pero siempre me remito a la Gerencia." Según Oviedo, nunca se pensó en crear un Departamento de RRHH.

Sobre cuáles son las tareas que realiza, la Sra. Oviedo respondió que se ocupa de llevar el relevamiento diario para el control de presentismo/ ausentismo.

Además, agregó que se ocupa del “Control de Siniestro de forma diaria debido a que la empresa en un momento fue EMPRESA TESTIGO, debido a que se verificaron más siniestros que los habituales. Yo soy la encargada de hacer las denuncias, verificación de siniestro, llenado de planillas, envío el control médico tercerizado al domicilio de los empleados, hago el seguimiento del trámite administrativo, verificación de Alta, etc. También comunico las sanciones, advertencias, suspensiones.”

Además, Oviedo agregó: “verifico horas extras con frecuencia diaria, la liquidación de haberes...pero la impresión lo hacen en otra empresa del mismo grupo empresario. Yo lo coordino. Administro pedidos de vales de adelanto de sueldo, compra de uniformes para el personal, herramientas necesarias para la seguridad, etc. En otro orden, hago el ordenamiento de legajos, (archivos físicos).

Consultada sobre el método de selección de personal, afirmó que ella no lo hace y que esa tarea en caso de ser necesaria se terceriza ya que no existe un responsable del tema.

Respecto de los PREMIOS, la Sra. Oviedo se encarga del relevamiento de la información, que luego remite a gerencia. Finalmente, una vez establecidos los premios, ella efectúa la liquidación. Consultada sobre si en este momento conoce algún incentivo en la Empresa respondió que “Si. Porque soy favorecida en el mismo esquema.”

### Entrevistas aleatorias a dos empleados del sector de Producción

#### Entrevista al Sr. Ramón Torres

El Sr. Ramón Torres cumple funciones en el área producción donde está a cargo del sector “queso” .Trabaja allí desde hace tres años, antes cumplió funciones en distintos sectores. Su ingreso a la planta fue en el año 1997.Le consultamos al Sr. Torres que opinaba sobre la Salud, Higiene y Seguridad Laboral, nos informa lo siguiente: ...” que la aseguradora con que cuenta la empresa cumple con sus obligaciones y brinda prestaciones muy aceptables...” “...La empresa nos otorga a cada empleado elementos necesarios como cascos, guantes, fajas lumbares, botas de goma, etc. o distintos protectores...”



El empleado enfatizó que “...Las maquinarias de la empresa son controladas semanalmente por un técnico especializado para evitar posibles accidentes, posibles paradas productivas, etc., es por ello que se realiza controles preventivos en todas las áreas de la empresa...”

Así mismo le consultamos si considera necesaria mayor Capacitación sobre el manejo de Herramientas y productos necesarios para su labor diaria y declaro que”...Es importante capacitarme permanentemente para poder rendir mejor en mi puesto y evitar accidentes de trabajo, por lo que estoy dispuesto a recibirla cuando la empresa lo proponga...”

### Entrevista al Sr. Juan Baigorria

El Sr Baigorria trabaja en el sector “salmuera”, allí cumple una jornada de trabajo de 9 horas y está en un régimen especial, en el cual se le otorgan 10hs. extras semanales.

Entrevistando al Sr Baigorria Juan sobre la comunicación con sus superiores nos expresó su percepción: “...Al tratarse de una empresa pequeña, existe una comunicación fluida y equitativa sin establecerse demasiadas diferencias jerárquicas entre empleados, por lo que los reclamos los podemos efectuar de manera directa con la persona a cargo...” Tratando de averiguar un poco acerca de los incentivos que se relacionan con la calidad de vida y la familia de los trabajadores le preguntamos al empleado si existen actos de involucramiento de la familia con diferentes eventos o festejos. Baigorria no recordaba que las familias hubieran participado alguna vez en algún evento o hayan visitado la empresa. Para ejemplificarlo nos contó: “Mi padre trabajo en la empresa pero mi esposa e hijos no han venido nunca aquí ni conocen a mis compañeros ni a sus familias. Considero muy importante que la empresa nos permitan socializar e involucrar a todas las familias...”

Introduciéndonos un poco sobre el tema de los incentivos supletorios se le consultó a Baigorria si tiene algún conocimiento de los mismos o es beneficiado con alguno de ellos, y nos dijo que: “La empresa tiene un servicio de remis, del cual sólo gozan los empleados de Córdoba Capital, no así los que vivimos en el pueblo...Esto nos ha generado inconvenientes ya que el medio de transporte mayormente es la bicicleta y la ruta de acceso presenta gran peligro.” Respecto de este punto le consultamos si desde el personal se había planteado la cuestión del transporte a la

dirección de la empresa, solicitando alguna alternativa para solucionar este inconveniente, a lo que Baigorria contestó que sí pero que los diferentes horarios y características del trabajo hacen inviable por el momento reglamentar un sistema de transporte para el personal cercano a la fábrica.

*Luego del diálogo con el Sr Torres, llegamos a la conclusión de que la fábrica respeta todas las normas técnicas y medidas sanitarias exigidas por la ley, ya que tienen como fin proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de todos sus trabajadores, prevenir, reducir o eliminar los riesgos de los distintos puestos de trabajos, estimular y desarrollar criterios de prevención a todos los empleados. Observamos en el recorrido a la empresa que la misma cuenta con personal necesario para mantener la limpieza adecuada en las distintas áreas o sectores. Cada ambiente de trabajo de la organización considera los factores físicos necesarios como ventilación, temperatura, iluminación, etc. adecuados para un mejor desempeño de los trabajadores. Luego de las palabras de este empleado consideramos importante elaborar una encuesta para establecer las necesidades de capacitación en la empresa*

*Por su parte, el testimonio del Sr. Baigorria deja en claro que los empleados de la empresa pueden manifestar sus inquietudes con libertad. La comunicación interna no parece ser un problema presente en la organización ni por la cual consideramos necesario introducirnos en dicho tema.*

*A la vez, queda en claro que sería recomendable la realización de diferentes eventos que incluyan a las familias de los empleados a fin de poder establecer vínculos entre los mismos. Por esto, en el presente trabajo se harán propuestas relacionadas con Incentivos recreativos que buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental al trabajador y a su grupo familiar.*

*“Si una organización quiere determinar si es necesario realizar la evaluación de impacto de capacitación y orientar efectivamente su aplicación, sería importante resolver las siguientes interrogantes:*

**PREGUNTAS ESTRATÉGICAS:**

- *¿Qué necesidad(es) de la empresa o de desempeño está(n) vinculada(s) a la capacitación?*
- *¿Quién es el cliente de esta capacitación? (quién tiene la necesidad)*

- *¿Existe una definición operacional de indicadores de gestión y/o de resultados asociados a las necesidades?*
- *¿Qué condiciones del ambiente de trabajo dificultarán la transferencia de habilidades, desde la capacitación hacia el trabajo?*
- *¿Cuáles son los costos y beneficios de evaluar la capacitación?*

**PREGUNTAS METODOLÓGICAS:**

- *¿Cuáles son los objetivos de la evaluación?*
- *¿Cuáles son los resultados esperados de la capacitación?*
- *¿Qué fuentes de información se prefieren y/o están disponibles?*
- *¿Qué métodos de recolección de datos debieran utilizarse?*
- *¿Cuánto tiempo se ha de esperar antes de medir los resultados?*
- *¿Qué diseño sería el más efectivo?”*

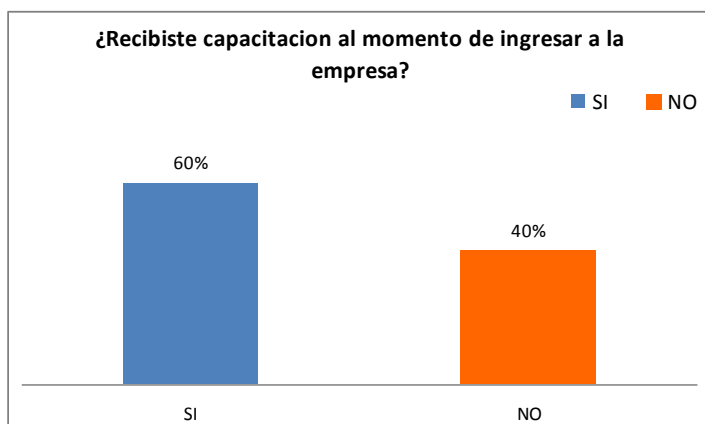
*(“Evaluación de impacto de la Capacitación”. Disponible en <http://www.asimetcapacitacion.cl>)*

*Encuesta al personal del sector de producción sobre Necesidades de Capacitación*  
*(Ver formulario en Anexo 5)*

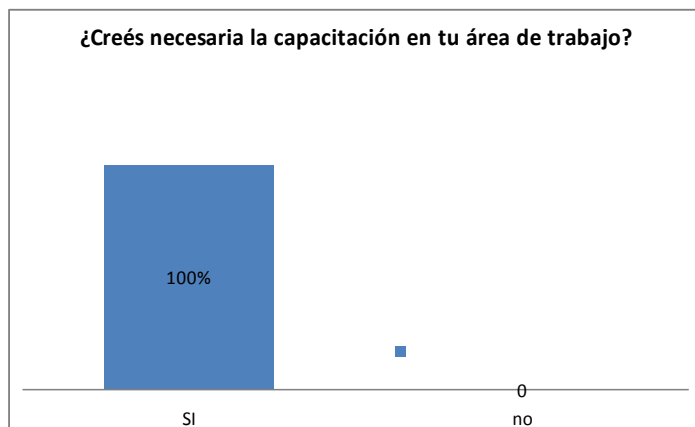
Se realizó una encuesta sobre las necesidades de capacitación entre los miembros del personal operativo de la empresa, para lo cual se seleccionó una muestra probabilística simple al azar. De un total de 41 empleados de planta, se encuestó a 10 (24%). El formulario se estructuró en base a 16 preguntas cerradas a responder por las opciones de SI y NO.

En principio se preguntó a los encuestados acerca de la capacitación recibida al momento de ingresar a la planta. El 60% de los trabajadores afirmó haber recibido capacitación al iniciarse en la empresa mientras el 40% restante contestó en forma negativa, Esto deja al descubierto una evidente necesidad de capacitación ya que casi la mitad de la población no recibió ningún tipo de formación dentro de la organización.

Programa de incentivos en base a capacitación para desarrollar la productividad de los trabajadores de la industria láctea “La Nueva S.A.”



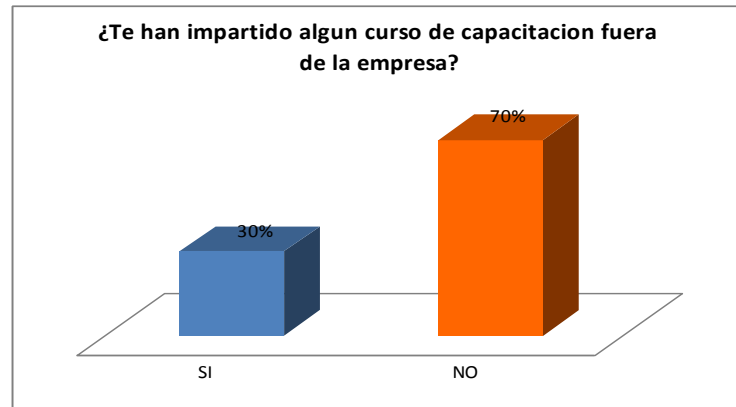
En la segunda pregunta se buscó determinar la necesidad de capacitación dentro del área de trabajo. Como contundente respuesta, el 100% de los empleados afirmó que considera necesaria la capacitación.



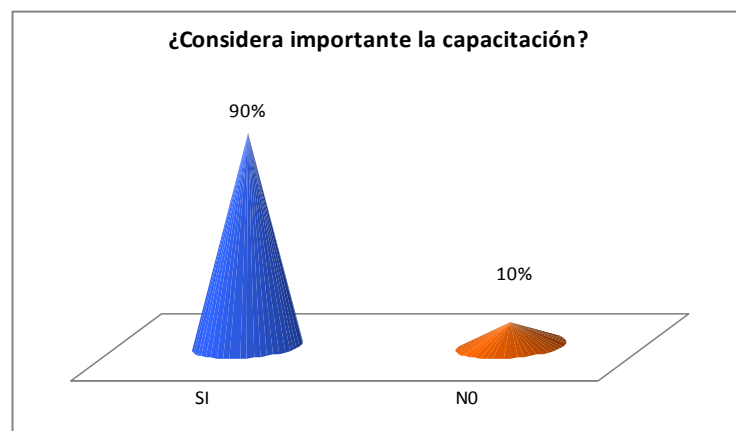
En la tercera pregunta, sin embargo nos encontramos con una aparente contradicción, ya que, el 50% de los empleados considera que personalmente no necesitan ser capacitados. Luego se indagó acerca de la capacitación recibida fuera de la organización, como por ejemplo en trabajos anteriores, unidades de formación académica o procesos educativos formales. Las respuestas recibidas nos muestran que sólo el 30% de los trabajadores tuvo una experiencia de capacitación anterior.



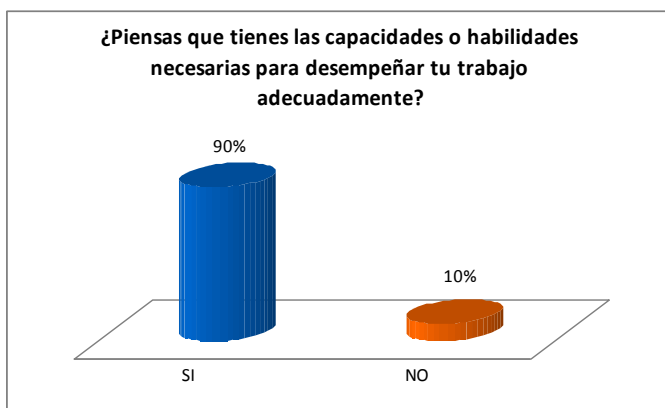
Programa de incentivos en base a capacitación para desarrollar la productividad de los trabajadores de la industria láctea “La Nueva S.A.”



Luego se buscó conocer la actitud de los trabajadores respecto de la capacitación. Las respuestas obtenidas a la a quinta pregunta nos hace saber que el 90% de los trabajadores considera importante la capacitación El trabajador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un ascenso.

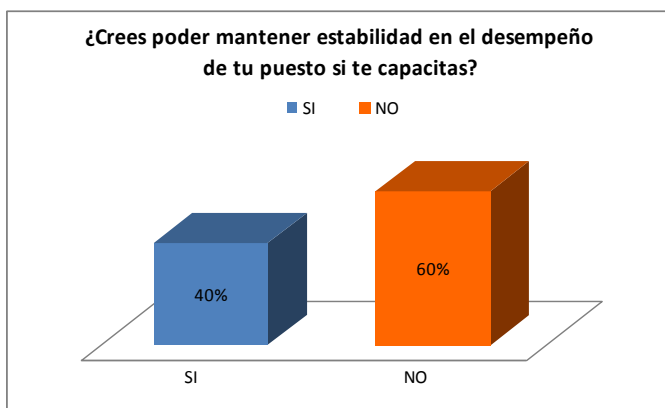


La seguridad en su puesto de trabajo nos da la razón respecto de la sexta pregunta en la cual el 90% de los trabajadores respondió afirmativamente a que se siente seguro respecto de sus propias capacidades para elaborar la tarea.

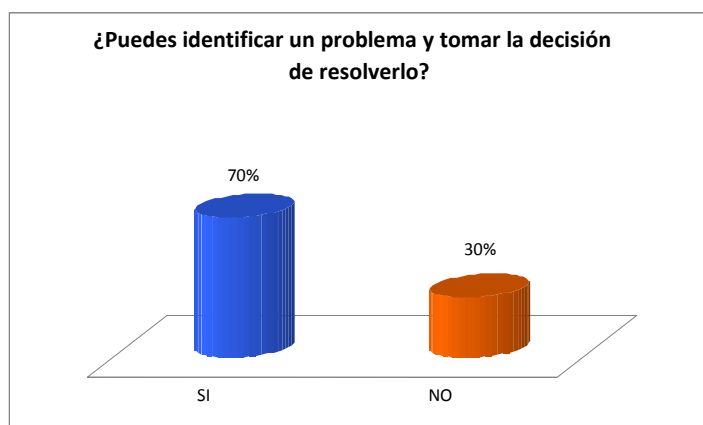


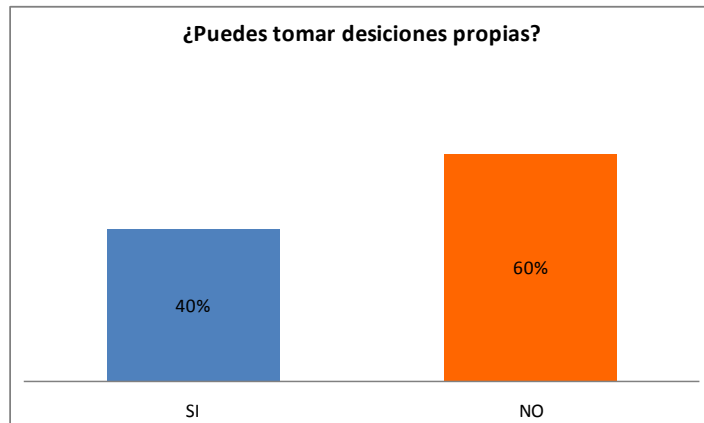
Las preguntas 7 y 8 están íntimamente ligadas a la protección del empleo y consideran que mediante la capacitación las personas aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc., en otras palabras les convienen tanto al trabajador como a la empresa, por cuánto los trabajadores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a la organización a alcanzar sus metas; Como podrá apreciarse la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que la empresa deberá poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros. Sin embargo queda evidenciado en las respuestas que esta conciencia no existe en el total de los trabajadores, especialmente entre aquellos que no alcanzaron un nivel superior de educación formal.



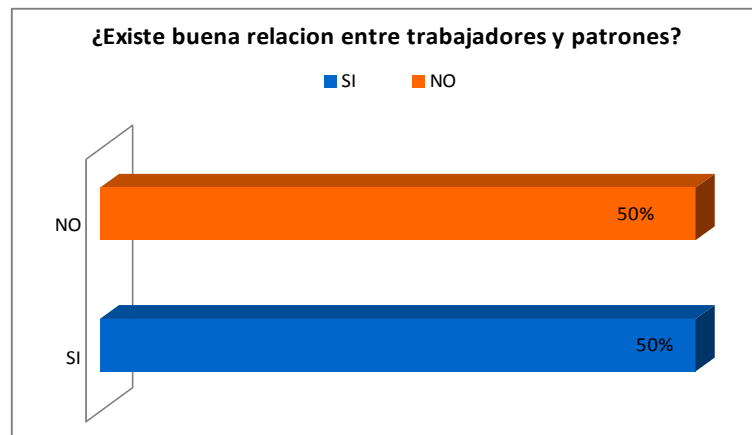


En las preguntas 9 y 10 se indagó sobre la capacidad del trabajador para identificar problemas y resolverlos. Según las respuestas obtenidas se nota la dificultad en la toma de decisiones ya que más allá de que el 70% de los trabajadores se considere apto para identificar el problema, vemos que sólo el 40% se siente en condiciones de tomar decisiones propias. La toma de decisiones, como sabemos es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, somos todos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una 'buena' decisión empieza con un proceso de razonamiento, constante y focalizado en el problema y consideramos que, sin capacitación, la tarea se torna más difícil.

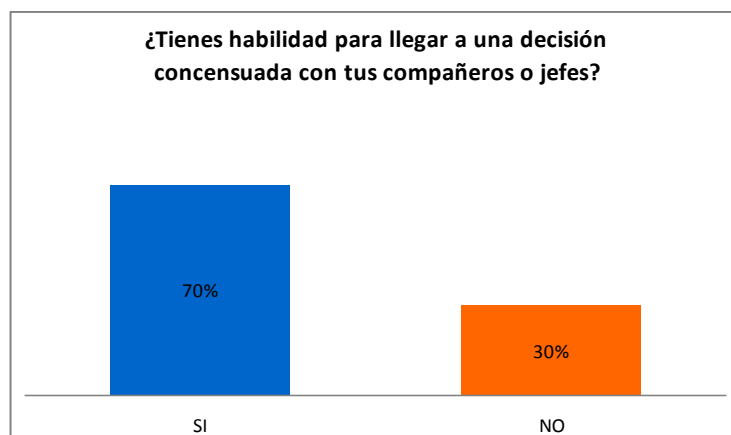




Las próximas dos preguntas indagan en la intimidad de las relaciones interpersonales con los pares y autoridades. Vemos que en general se sienten satisfechos con dicha relación y así lo expresan sus respuestas. Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí puede contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.







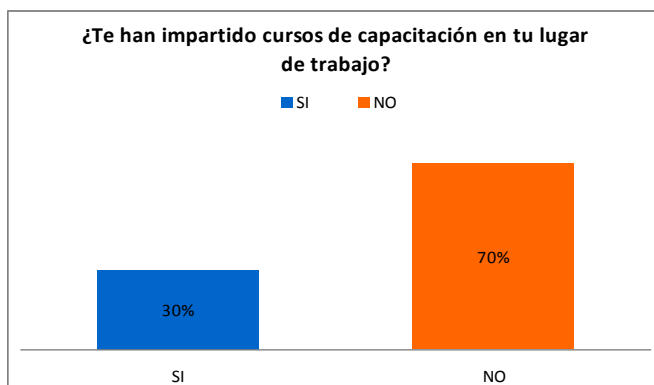
Los jefes necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores. A los nuevos supervisores, sobre todo a aquellos que han arribado a sus puestos desde abajo, a menudo se les aconseja mantener cierta distancia social con los trabajadores. Sin embargo, un jefe debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme. Un jefe eficaz necesita mostrar interés en los trabajadores, sin ser entrometido. Un buen sentido de humor siempre ayuda. Todos traemos ciertos "aportes" al trabajo. Mientras exista un acuerdo entre el valor de los aportes de cada persona, las cosas marchan bien. Las personas que quieran conservar el valor de sus aportes, ya sea personales o administrativos, necesitan valorar los aportes de otras personas.

Entre las muchas actividades de los supervisores, una de las más difíciles es poder escuchar a los trabajadores cuando tienen dificultades. Es, a menudo, demasiado natural o fácil actuar en una forma directiva como un experto, aun cuando el enfoque de oyente sería mucho más apropiado.

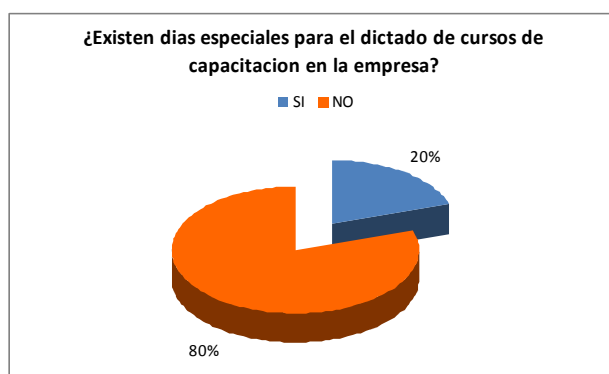
Las cuatro preguntas finales apuntaron de manera exclusiva a profundizar en el tema de la capacitación.

En principio se quiso constatar qué porcentaje de los empleados había recibido capacitación en su puesto de trabajo, independientemente de haberla recibido o no al ingresar a la organización. Se puede apreciar el bajo nivel de respuestas afirmativas.

Programa de incentivos en base a capacitación para desarrollar la productividad de los trabajadores de la industria láctea “La Nueva S.A.”

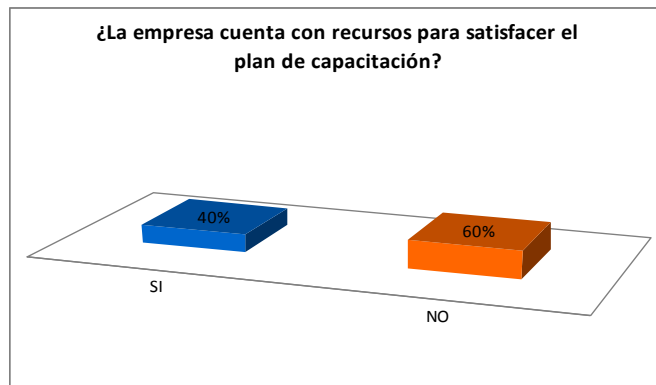


Respecto del espacio de tiempo y lugar donde se realizan los cursos, no existe una política muy definida al respecto ya que tanto puede ser dentro de la empresa como fuera de ella y a contra turno.



Existe, sí, clara percepción de que se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de planes de capacitación dentro del ámbito organizacional.

Programa de incentivos en base a capacitación para desarrollar la productividad de los trabajadores de la industria láctea “La Nueva S.A.”



Las respuestas obtenidas en esta encuesta dejan en claro que en la empresa La Nueva S.A. la capacitación no tiene el lugar que los empleados necesitan. Los cursos no son impartidos de la manera más adecuada ni en los tiempos más razonables.

## **CONCLUSIONES SOBRE LOS PRINCIPALES DATOS SURGIDOS EN EL TRABAJO DE CAMPO**

### Análisis organizacional – FODA

En base a las distintas entrevistas realizadas a diferentes empleados de “La Nueva”, pudimos desarrollar un análisis organizacional de la misma.

La fuerza competitiva de esta empresa se centra en la gestión, administración y producción en manos de sus recursos humanos. Sin embargo, la dinámica del mercado les exige capacitación permanente y el desarrollo de habilidades que le permitan sostenerse frente a grandes competidores. Como resultado de la observación y análisis de la empresa hemos podido identificar problemas de desempeño laboral relacionados con la falta de conocimientos, habilidades y aptitudes en el personal.

Por otra parte, vimos como una debilidad, además de la mencionada anteriormente, que no existe un departamento de RRHH dentro de la organización y que muchas de las actividades que hacen a este sector sean realizadas por una sola persona, la cual también realiza tareas administrativas.

Analizamos que no hay claridad en el sistema institucional, habiendo una estructura piramidal en donde las decisiones se toman de manera rígida.

En otro orden, observamos que no se han instalado en la cultura de la empresa incentivos comunicacionales, de amistad, valores, compañerismo, pero a pesar de esto vemos como una fortaleza, en base a lo comentado por los colaboradores del área de producción, que hay un buen clima laboral y una comunicación fluida y equitativa en donde no se establecen demasiadas diferencias jerárquicas. *“Los tiempos cambian y las sociedades y sus necesidades también. Así como la nueva Era del Conocimiento implica que las empresas sean más o menos competitivas según la gestión del capital intelectual, un componente vital de este activo intangible es el clima organizacional; el fruto de la relación de la empresa con sus empleados en el día a día, las gestión de las normas internas, la comunicación interna, la capacitación según necesidades, la retribución por desempeño y los*

*beneficios y todas las acciones y procesos que afecten el ambiente de trabajo, entre otras...*

*Los expertos Litwin y Stinger plantean nueve dimensiones que conforman el clima organizacional y son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.” (“En un buen clima laboral fluye la productividad”, disponible en: [www. losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com))*

En el marco de las fortalezas que pudimos encontrar también destacamos que “La Nueva” cumple claramente las normas establecidas en cuanto a higiene y seguridad laboral, como así también con las que están relacionados a la cuestión salarial, en concordancia con los parámetros propios de la industria lechera.

A su vez como fortaleza el gerente considera que es una empresa muy flexible y adaptable a los cambios que se puedan producir en el mercado debido a que la organización no está atada a grandes estructuras ni tiene grandes inversiones que no puedan ser transportadas o utilizadas para la generación de nuevos negocios. *“Estructura tiene que ver con que la estructura organizacional determina las relaciones dentro de la empresa, la responsabilidad de la empresa hacia los empleados y viceversa, las retribuciones y recompensas, el desafío que propone el puesto de trabajo, estándares a los que se quiere llegar (de formación, etc.) que tipo de conflictos se generan y cómo se gestionan y la identidad de la empresa; cómo se construye y cómo es percibida por los empleados....” (“En un buen clima laboral fluye la productividad”, disponible en: [www. losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com))*

Pero la fortaleza más importante es la calidad en los productos y la elaboración artesanal, en la cual se ponen todos los esfuerzos. Todo indica que lo más conveniente para la empresa sería hacer valer esta ventaja comparativa, potenciándola a través de programas de capacitación.

En cuanto a las amenazas pudimos establecer que las principales son la contaminación por manipulación inadecuada de los productos, a pesar que se realiza un estricto control de las medidas de seguridad, y por otro lado, la situación frente a la competencia, ya que la empresa no cuenta con los recursos necesarios para competir con otras instaladas a nivel comercial en el mercado nacional, como

“La Serenísimas” o “Sancor”. Ambas amenazas podrían, si bien no eliminarse, al menos reducirse a través de la capacitación de los empleados.

*“... La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan. Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:*



- Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos.*
- Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.*
- Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.*
- Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo....”*

*(“La capacitación en la administración de los recursos humanos” Disponible en [www.rrh-web.com](http://www.rrh-web.com))*

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes

Y por último, hablando de las oportunidades podemos decir que la crisis económica permite que los clientes busquen mejores precios en la franja de alternativas en donde están ubicados los productos de “La Nueva”. Otra oportunidad es la capacidad de la empresa para obtener crédito lo que le permitiría capitalizarse incorporando nuevas tecnologías y ampliando las instalaciones.

**Matriz BCG:**

Queso 	Dulce de leche 
Leche 	Flan- postre 

En lo que respecta a la matriz BCG, el gerente de la empresa considera: “Nuestro “producto estrella” son los quesos, ya que estos muestran un alto crecimiento en calidad y alta participación en góndola”.

“...El producto que consideramos “vaca” es la leche, ya que el consumo de ésta se mantiene alto en el mercado, pero la participación en las ganancias de la empresa es baja”...

“...Como “perro” de la empresa tomamos al flan o postre, debido a que no se requiere en cantidad y no promete un alcance participativo en el mercado”...

“...Por último, consideramos que el “interrogante” es el dulce de leche, ya que se pone gran énfasis en la elaboración del producto por considerarlo atractivo pero le corresponde un pequeño porcentaje de participación en el mercado”...

**Necesidades de la Organización**

De acuerdo a lo manifestado por los representantes de la organización la principal necesidad de LA NUEVA S.A. pasa por la apertura de nuevos canales de comercialización que en la actualidad se limitan a la cadena de supermercados CORDIEZ perteneciente al mismo grupo empresario.

Este despegue en lo comercial significaría una elevación en los volúmenes de producción sin caer en el riesgo de descuidar la calidad de los productos elaborados.

Programa de incentivos en base a capacitación para desarrollar la productividad de los trabajadores de la industria láctea “La Nueva S.A.”

Para este desarrollo la empresa necesita una fuerza laboral formada por **empleados capacitados para el proceso productivo, motivados y comprometidos con los estándares de calidad.**



### III PLAN DE INTERVENCIÓN

#### Justificación de la intervención

Según pudo detectarse en el proceso de diagnóstico la política de incentivos de LA NUEVA S.A. se limita al uso de premios de tipo remunerativo para el personal de planta, determinados a partir de su rendimiento productivo. A través de los testimonios se puso en evidencia la ausencia de sistemas claros y detallados de beneficios e incentivos, ya que los mismos se entregan de acuerdo a criterios de producción muy básicos y que se van calculando día a día.

Para el éxito de un programa de incentivos, un punto a considerar es que los incentivos deben estar asociados a un criterio de rendimiento medible. En este aspecto, la industria lechera es afortunada: cada día el proceso de producción de leche genera gran cantidad de datos. Es tarea del administrador poder seleccionar los datos apropiados para los objetivos específicos de una lechería, convirtiendo los números en información relevante. Es destacable observar cuan rápidamente se alcanza un mejoramiento, una vez que los objetivos son definidos, compartidos con los empleados, medidos y procesados los datos evaluadores de la mejora.

*“Implementar planes o programas de incentivos en una institución es el reto que día a día enfrentan las gerencias de recursos humanos que trabajan en un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas, contratos colectivos y convenios cuyo cumplimiento escapa de sus manos.*

*El primer paso es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que les corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución.”* (“Administración de Recursos Humanos”. Disponible en <http://unesrrhh5d.blogspot.com.ar>)

Desde la época de Taylor el uso de incentivos de tipo remunerativo para motivar al personal es a menudo citado como el principal medio para mejorar el rendimiento. Aunque esto es parcialmente cierto, los incentivos deben ser diseñados adecuadamente y ser parte de un *programa más amplio* que incluya todas las

dimensiones de la persona, más allá de lo económico. En este sentido nos referimos tanto al aspecto relacional (*clima laboral, vinculaciones personales, sentido de pertenencia a la organización*) como a las necesidades de crecimiento y mejoramiento personal (capacitación, entrenamiento y supervisión). “Los incentivos no económicos, en tanto, se relacionan con prestaciones que atienden dimensiones no relativas al dinero, como los aspectos sociales que buscan satisfacer las necesidades de seguridad y comodidad del trabajador y su grupo familiar. Se busca así que el empleado disponga y dedique todo su esfuerzo y atención a las tareas y responsabilidades laborales”.

### **Objetivos Generales del Plan de Intervención**

- Diseñar un sistema de incentivos no remunerativos, individuales y colectivos para los empleados de LA NUEVA S.A. basado en un plan de capacitación que permita elevar las expectativas de crecimiento de la organización.
- Elaborar una propuesta para el desarrollo de acciones de capacitación destinadas a incrementar las calificaciones y el nivel de productividad de los trabajadores en actividad o desocupados del sector Producción.

### **Objetivos Específicos**

- Planificar acciones orientadas a la inclusión de los trabajadores y su entorno familiar al espacio organizacional a fin de elevar la moral de la fuerza laboral y promover el sentido de pertenencia a la empresa
- Desarrollar programas de capacitación acordes a las necesidades observadas

### **Acciones propuestas y áreas de intervención**

De acuerdo a los objetivos planteados la propuesta de intervención contempla dos grandes grupos de acciones a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo:

- a) acciones para el fortalecimiento del vínculo empleados-empresa (eventos recreativos) orientadas a todo el personal de LA NUEVA S.A (57 personas);
- b) acciones de capacitación (cursos) dirigida a los empleados del Sector

Producción (41 personas).

#### a) **EVENTOS RECREATIVOS**

##### **Festejo día de la mujer 08 de Marzo de 2013**

Propuesta: organizar un Almuerzo “sólo para mujeres”. Ese día se podría almorzar a las 14:00hs reuniendo a las mujeres de la empresa y hacer un brindis alusivo.

Conseguir descuentos para peluquerías, gimnasios, spa, solarium, etc. y entregar los mismos a todas las mujeres de la Empresa.

Regalar un libro (por ej. uno de Maitena) con una rosa.

Regalar cremas para el cuidado de la piel.

Organizar una charla con una psicóloga sobre El rol de la mujer en el Siglo XXI (cómo enfrentar el desafío de armonizar los roles: el trabajo, la familia y la pareja).

##### **Evento Día del niño**

Para homenajear a las familias de la empresa, se propone un evento para celebrar el día del Niño a realizarse el 8de Agosto de 2013. Se propone como espacio físico usar los parques de la empresa donde se montará una carpa estructural.

Objetivo: además de homenajear a los niños en su día es que conozcan el lugar donde trabaja su papá/mamá. A la vez el colaborador podrá disfrutar de un día de trabajo con sus hijos y compartir una tarde junto a ellos.

Organización: a cargo de los empleados del sector Administración.

Recursos:

El cronograma de acción propuesto es el siguiente:

**Hora: 15:00** – Inicio de la jornada: recibimiento de los niños por parte del área de RRHH y colaboradores del evento.

**Hora: 15:30** – Comienzo de La Nueva Day, donde se les mostrará a todos los niños los distintos sectores de la planta con el objetivo de que conozcan el lugar de trabajo de su padre/madre. (Duración aproximada de la recorrida 30 a 45 minutos).

Saludo y acompañamiento a los niños del grupo a contratar para el espectáculo.

**Hora 16:00** – Ingreso a la carpa, donde habrá puestos temáticos a cargo de algunos sectores de la Empresa (por ejemplo: rincón de música, de pintura, de dibujo, de manualidades, etc.).

**Hora: 16:30** - Merienda: se les entregará un jugo y un pancho a cada niño y en mesas ubicadas en las carpas habrá sándwich, gaseosas, etc.

**Hora: 17:00** – Show para niños.

**Hora: 18:00** – Finalización de la jornada. Entrega de bolsita con golosinas y una entrada al zoológico a cada niño.

### **Festejo día del Padre**

Con el objetivo de agasajar a los papás de la Empresa, se proponen las siguientes actividades que serán planificadas, organizadas y coordinadas desde RRHH el viernes 14 de junio de 2013

#### **Propuesta N° 1:**

- Organizar un “Papi Fútbol” en el estacionamiento de la Empresa invitando a todos los niños para que alienten a sus padres.

Las actividades a realizar se detallan a continuación:

1. Conformar equipos de fútbol de cada sector quienes contarán con sus respectivas hinchadas (conformadas por sus hijos).
2. Al comienzo de la jornada se le dará a cada equipo un tiempo aproximado de 20 minutos para que puedan elaborar conjuntamente padres e hijos una canción representativa a cada grupo, con el objetivo de compartir una actividad conjunta que ayude a afirmar sus vínculos.
3. Se les entregará camisetas de Argentina o del equipo de fútbol al que pertenezca cada uno.

4. Durante la jornada se hará entrega de churros y chocolate caliente.
5. Al finalizar la jornada se hará entrega de los premios correspondientes a los equipos ganadores (medallas, trofeos, diplomas, etc.).

### **Propuesta N° 2**

- Organizar un campeonato de Metegol con equipos conformados por padres e hijos, con el objetivo que compartan una tarde juntos.  
Las actividades a realizarse podrán ser similares a las de la Propuesta N° 2.

### **Propuesta N° 3**

- Invitar a todos los niños a compartir la merienda con sus padres (chocolate con churros) y regalarles :
  1. Tabla de asado o picadas.
  2. Delantal con frase alusiva.
  3. Caja de Vino con una copa.
  4. Juego de asador (estuche con plato y cubiertos).
  5. Camiseta de Argentina.

## **b) CURSOS DE CAPACITACIÓN**

En cuanto a nuestra propuesta de implementación de cursos de capacitación en “La Nueva SA” establecimos algunos objetivos generales:

- Obtener conocimientos esenciales para llevar a cabo los lineamientos en el área que le permitan obtener autonomía suficiente en su desarrollo cotidiano.
- Concientizar sobre las responsabilidades que se deben tener en cada etapa de elaboración.
- Adquirir habilidades y destrezas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- Brindar continua formación especializando al empleado, logrando una persona capaz de contribuir y adoptar nuevas ideas en una línea de producción, que favorezca a la empresa y haga sentir que él es parte de la misma.
- Buscar la concientización de la responsabilidad individual en la consecución de los objetivos exigidos a la empresa como sostenimiento de la fuente laboral.
- Motivar para la participación activa en el cumplimiento de los objetivos propuestos, y crear herramientas que le permitan manifestar las capacidades creativas de los empleados en la innovación e implementación de estrategias para la competencia.
- Promover la necesidad del trabajo en equipo, fortaleciendo el sentido de pertenencia a la empresa.
- Planificación de estrategias de acción conjunta que conlleven al cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo

### **Curso Básico De Lechería**

Modalidad: Presencial. In Company.

Duración: 20hs. 5 módulos de 4hs cada uno.

Participantes: Destinado a los nuevos ingresantes en el área de Producción.

Capacitador: Dr. Gerardo Echeverría, Director Técnico de LA NUEVA S.A., Docente de la Escuela de Lechería de Villa María.

Objetivos:

- Capacitar al personal nuevo que ingresan al área de producción para conocer las características básicas del sector previamente se hará una evaluación del personal que deberían incluirse en base a los datos antes mencionados.

A los mismos se les proporcionará todo el material necesario, como material escrito, lapiceras, muestras de ejemplos mediante videos, o realización de pruebas en el área de producción, como así también una ficha de inscripción donde declararán sus datos personales.

## **Tecnología De Productos**

Modalidad: Presencial. In Company.

Duración: 30hs. 6 módulos de 5hs cada uno.

Participantes: Área producción

### **Objetivos:**

Adquirir los conocimientos necesarios para la elaboración de los diferentes productos que se fabrican en la empresa.

- Delimitar el trabajo de producción autónoma que luego desarrollarán los participantes del grupo.
- Conocer acerca de las materias primas utilizadas y las diferentes tecnologías.
- Sistematizar las etapas de producción para establecer el modelo in-situ de calidad deseada del producto.
- Capacitar sobre los aspectos técnicos que hacen al proceso de elaboración de los diferentes productos.
- Concientizar sobre los aspectos bromatológicos de cada producto.
- Lograr la mayor autonomía posible en cuanto a la resolución de problemas que puedan surgir en los procesos de producción.
- Involucrar a los empleados para que contribuyan a una mayor eficiencia y eficacia en la elaboración de los productos.
- Cumplir con los objetivos de elaboración final del producto.

### **Desarrollo:**

Dicha capacitación se realizará en el establecimiento de “La Nueva SA”, la cual será de 30 horas divididas en 6 jornadas de 5 horas cada una con dos breaks de 15 min.

La cantidad prevista de personas será aproximadamente de 15 por curso. A los mismos se les proporcionará todo el material necesario, como material escrito, lapiceras, muestras de ejemplos mediante videos, o realización de pruebas en el área de producción, como así también una ficha de inscripción donde declararán sus datos personales.

## **Manipulación De Alimentos -Higiene y Sanitización-**

Modalidad: Presencial. In Company.

Duración: 28hs. 7 módulos de 4 hs cada uno.

Participantes: Área de Producción.

Capacitador:

Objetivos:

- Implementar las buenas prácticas de manufactura (BPM) acotado al circuito de elaboración y producción de la empresa.
- Aportar elementos científicos para el conocimiento de las consecuencias de la no aplicación de las normativas.
- Dar a conocer a los asistentes las causas por las que se deterioran los alimentos.
- Conocer las normativas vigentes.
- Concientizar sobre la importancia y la responsabilidad individual de su cumplimiento.
- Adquirir habilidades y destrezas para la toma de decisiones en la formación de un equipo comprometido con el quehacer diario.
- Establecer un esquema organizativo para el cumplimiento de las normativas adaptado a la realidad in-situ.
- Poner en práctica los conceptos de manipulación e higiene de los alimentos.

Desarrollo:

Dicha capacitación se realizará en el establecimiento de “La Nueva SA”, la cual será de 28 hs que se dividirá en 7 jornadas de 4 hs cada una con un break de 20 min.

La cantidad prevista de personas será aproximadamente de 15 por curso. A los mismos se les proporcionará todo el material necesario, como material escrito, lapiceras, muestras de ejemplos mediante videos, o realización de pruebas en el área de producción, como así también una ficha de inscripción donde declararán sus datos personales.



## Sistemas De Calidad

Modalidad: Presencial. In Company.

Duración: 20hs. 5 módulos de 4 hs cada uno.

Participantes: Área de Producción.

Capacitador:

Objetivos:

- Propiciar en los empleados la interpretación y la aplicación de sistemas de gestión, capacitándolos específicamente para su manejo.
- Mejorar los niveles de calidad y producción.
- Formación de grupos de trabajo para la implementación de distintas normas.
- Obtener los conocimientos necesarios para intervenir en la implementación de sistemas de calidad, en el control y seguimiento de la misma.
- Obtener los conocimientos necesarios para colaborar con el profesional responsable de los servicios de sistemas de Calidad.

Desarrollo:

Dicha capacitación se realizará en el establecimiento de “La Nueva SA”, la cual será de 20 hs que se dividirá en 5 jornadas de 4 hs cada una con un break de 20 min.

La cantidad prevista de personas será aproximadamente de 18 por curso. A los mismos se les proporcionará todo el material necesario, como material escrito, lapiceras, muestras de ejemplos mediante videos, o realización de pruebas en el área de producción, como así también una ficha de inscripción donde declararán sus datos personales.

## **Buenas Prácticas De Manufactura**

Modalidad: Presencial. In Company.

Duración: 8 hs. 2 módulos de 4 hs reloj.

Participantes: Mandos medios y operarios de Producción.

Fechas: 7 y 14 de abril de 2011.

Capacitador: Dr. Gerardo Echeverría.

Objetivos:

- Concientizar sobre la elaboración de alimentos limpia.
- Otorgar herramientas que mejoren las condiciones higiénicas de la planta y los procesos.
- Informar sobre la necesidad de elaborar registros que permitan la trazabilidad de los productos elaborados.
- Brindar información sobre los aspectos legales que deben cumplimentarse a la hora de elaborar alimentos.
- Permitir que los participantes autogestionen sus actividades en cuanto a la seguridad alimentaria.
- Generar una situación de compromiso con la empresa y resaltar la importancia de su presencia en plantas elaboradoras de alimentos.
- Ayudar a mejorar las condiciones de trabajos y brindar herramientas que permitan un desarrollo personal en el propio trabajo.

Desarrollo:

La actividad se desarrollará en la misma empresa, sita en Ruta Nacional. Nº 9 Km. 657, en la sala de Reuniones de la misma. La cantidad prevista de personas es de 18 (dieciocho). Se desarrollará en dos módulos a fechas antes declaradas, en el horario de 16 a 22hs con un break intermedio de 15 minutos. Los participantes recibirán material escrito de lo expuesto, citas bibliográficas, lapiceras, una ficha de inscripción donde declararán sus datos personales. La capacitación será

Programa de incentivos en base a capacitación para desarrollar la productividad de los trabajadores de la industria láctea “La Nueva S.A.”

participativa y se tratará de realizar actividades para que los participantes expongan sus inquietudes y formulen preguntas continuamente.

## **CONCLUSIONES**

Del análisis de la motivación en el trabajo y su vínculo con los incentivos es posible extraer diversas conclusiones.

Respecto del modo en que se relacionan la motivación laboral y los incentivos es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que los incentivos, entendidos en su concepto integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

Existen muchos motivos que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto sólo una compensación entendida desde una concepción integral, podrá satisfacer las distintas necesidades que energizan esos diversos motivos, influyendo así en el direccionamiento de la conducta, hacia lo que la organización necesita, lográndose una sintonía entre las metas de la organización y lo que sus empleados buscan.

El análisis de la motivación y su relación con la incentivos invita a realizar por lo menos dos miradas del vínculo: una mirada “objetiva”, centrada en la conducta visible, y otra mirada “subjetiva”, que alude a las emociones, ideologías personales y tendencias inconscientes. Esta doble mirada reproduce uno de los clásicos dilemas de la psicología acerca de la determinación del ser humano. Separar, arbitrariamente, lo interno de lo externo es posible sobre la base de entender erróneamente a las personas en un estado estático e inalterable. Clasificar los motivadores en extrínsecos e intrínsecos es reproducir dicha separación a pesar de efectuar la diferencia con fines académicos, se reconoce que las personas son seres dinámicos en constante infracción con el medio ambiente, que establecen un vínculo de mutuo impacto con los elementos de su entorno, de forma tal, que resulta complejo separar con claridad el origen de los motivadores.

En la implementación de cualquier plan de compensación es necesario considerar una serie de factores, propios de cada organización, para garantizar su éxito y lograr su objetivo que es: atraer, mantener y motivar a los empleados. Estos

factores se refieren a la estructura organizacional, la cultura, los valores de la organización, la comunicación, el estilo de administración, entre otros. Además, la compensación se encuentra en directa relación con la totalidad de los procesos de recursos humanos, por lo cual su coordinación estratégica es fundamental. En especial, con los sistemas de evaluación de desempeño.

Al momento de plantear los objetivos del plan de intervención para La Nueva S. A. se buscó atender a esta pluralidad de factores y, en especial la idea de una compensación integral que apuntara tanto al aspecto del crecimiento personal de los empleados a través de la capacitación como al fortalecimiento de las vinculaciones dentro de la empresa.

Por otra parte, al implementar un sistema de incentivos será necesario atender la cultura del país en que se encuentra inserta la organización. Ya que este provocará un impacto diferencial en las percepciones y prioridades de los empleados, según sean los aspectos culturales más valorados como recompensas.

Las organizaciones de hoy deben ser flexibles con respecto a los cambios que experimentan. El concepto de compensación dinámica es claro aquí: los planes de compensación deben actualizarse constantemente y estar alineados con los valores, políticas y características específicas de cada organización, los que serán funcionales en la medida que esta relación este en armonía. Si la organización cambia de manera de adaptarse a un ambiente dinámico, su sistema de compensación debe cambiar y alinearse con las nuevas condiciones organizacionales.

Ahora bien, resulta interesante discutir acerca de la relación entre la motivación y los incentivos en el ámbito específico de las empresas con fines de lucro. Desde una mirada de la organización cabe preguntarse: ¿será misión de la empresa velar por la motivación de los trabajadores, en circunstancias que sus objetivos son principalmente financieros? ¿Qué tipo de relación establecen los trabajadores con su administración de modo que ella debe conducir su propia motivación en el trabajo? ¿Necesitan los trabajadores fuentes externas de motivación para alcanzar sus objetivos laborales? ¿Es un plan de incentivos el mejor medio para lograr alinear los objetivos individuales con las metas globales de la organización?

La respuesta a estas preguntas involucra sin duda una reflexión ética respecto al vínculo que establece el trabajador con su empresa, y la responsabilidad

de dichas organizaciones de generar ambientes y sistemas de trabajo que faciliten el bienestar de sus recursos humanos. La motivación aquí es un tema clave y un desafío para los administradores. Es nuestra opinión que las organizaciones son las responsables de averiguar qué es lo que valoran sus empleados y de utilizar aquella información, en la creación de ambientes de trabajo y sistemas de compensación que se ajusten a las necesidades de los trabajadores.

Si bien la relación compensación-motivación, la combinación de estímulos extrínsecos e intrínsecos es la clave, reconoce que, en gran parte, es la motivación intrínseca, que emerge de la propia persona, de sus tendencias internas y sus necesidades psicológicas la que da cuenta de desempeños sobresalientes y sostenidos. De esta manera, es fundamental que la organización cree condiciones que permitan activar estos motivos internos, mediante trabajos interesantes y desafiantes, que tengan sentido para sus empleados.

En este escenario, el administrador de Recursos Humanos es un agente de cambio, que orienta su quehacer a buscar niveles cada vez más elevados de bienestar en las personas que trabajan. Desde esta posición deberá poner a disposición de los directivos sus conocimientos teóricos y aplicado, de manera de establecer sistemas de compensación que contemplen justicia y equidad en la retribución e incluyan mayor participación de los empleados, al tiempo que aseguren el cumplimiento de las metas y, en definitiva, el éxito de la organización.

El rol del Profesional de Recursos Humanos se orientará al establecimiento de la pregunta acerca del sentido del trabajo y de cómo la organización aborda dicha respuesta, a través de estrategias de alineamiento que comprometan a la organización en su conjunto. Esta motivación debe ser impulsada desde adentro, desde el diseño de la tarea que alimente la curiosidad del trabajador, que le permita poner en práctica sus habilidades y desarrollarse. Se trata de un trabajo como invitación a las personas, más allá de lo meramente funcional y pragmático, de manera que estas se sientan que entregan valor a su quehacer.

No se debe olvidar que los sistemas de compensación, al igual que las distintas estrategias de recursos humanos, son herramientas comunicacionales de la empresa, que orientan a sus empleados a pensar en las prioridades de la organización. Su claridad y consistencia son un aporte al clima laboral y al establecimiento de culturas equitativas y percibidas como justas por los trabajadores.

Un análisis de las motivaciones de los trabajadores y su relación con las compensaciones puede ocurrir en varios niveles. El análisis aquí expuesto es principalmente individual, con énfasis en la conducta y los procesos cognitivos que explican su ocurrencia, intentando contestar que provoca el comienzo, la mantención y el término de una determinada conducta. No obstante, se reconoce la existencia de otros niveles complejos de estudio. Así el énfasis podría centrarse en los motivadores internos profundos de las personas desde teorías que a partir de supuestos mentales (teoría de los impulsos, motivadores inconscientes, de los instintos, etc.) dan cuenta de la relación entre la motivación y las incentivos. Por otra parte, el análisis puede ser grupal en términos de preguntarse acerca del comportamiento social y su relación con los sistemas de retribución.

Se abren interrogantes acerca del análisis social y cultural de las incentivos, acerca de las diferencias entre diversas culturas y el rol de la compensación. Todos estos interrogantes pueden ser material para otros estudios, cualitativos y cuantitativos, que cuentan con apoyo conceptual y hallazgos de otras disciplinas como son la sociología y la antropología.

En este escenario, se generan espacios para investigaciones futuras que incorporen conceptos como el de actitud, componentes emocionales de la motivación, desarrollo y cambio de motivadores a lo largo de la vida, diferencias individuales en términos de rasgos de personalidad, diferencias de género, diversidad de ideologías individuales y grupales, valores, cultura, diferencia entre organizaciones, entre otros. Siempre considerando la dificultad, respecto de la medición, que presenta un concepto tan complejo como la motivación.

Idealmente, se plantea como desafío estudiar estas variables desde diversas miradas teóricas aplicadas a la realidad de la Industria Argentina, de tal forma de realizar aportes al cúmulo de información específica del país, permitiendo, a largo plazo, proyectar intervenciones con valiosos fundamentos relativos a la realidad local.

## Bibliografía:

- ❖ Anales de la educación común / Tercer siglo / año 2 / número 5 / Educación y trabajo/diciembre de 2006.
- ❖ Blake, Oscar: “La Capacitación”. Segunda edición. Ediciones Macchi. Argentina. 1997.
- ❖ Blanchard Kenneth. “Management of organitacional behavior”
- ❖ Bohlander Snell Sherman. “Administración de RRHH”
- ❖ Carola Néstor, Devalle Adriana. “Guía Ciencias del Comportamiento I”. Instituto Universitario Aeronáutico.
- ❖ Cesar San Emeterio. “Guía de Cambio Organizacional”. Instituto Universitario Aeronáutico.
- ❖ Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. McGraw Hill 2ª ED. Colombia 1994.
- ❖ Convenio Colectivo de Trabajo – ALTIRA (Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina)
- ❖ Davis –Newstrom. “Comportamiento Humano en el Trabajo”.
- ❖ French, Wendell y Bell, Cecil. “Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización”. Editorial Prentice Hall. 1996.
- ❖ Garland Ron. “Working and managing in a new age”.
- ❖ Gibson J. Ivancevich, J y Donelly, J. “Libro Las Organizaciones. Comportamiento – Estructura y Procesos”. ED. Irwin. Madrid 1996.
- ❖ Hernández Sampieri y otros. Libro “Metodología de la Investigación”. ED. Mac Graw Hill, México, 2006.
- ❖ Lesta Luis Marcelo. “Guía Administración de Remuneraciones y Beneficios”. Instituto Universitario Aeronáutico.
- ❖ Material proporcionado directamente por la empresa.
- ❖ Navarro EdelRuben y GarciaSantillan Arturo. “Clima y Comportamiento Organizacional”. 2007
- ❖ Páginas de Internet.
  - [www.trabajo.gba.gov.ar/documentos/convenios/c02-88.pdf](http://www.trabajo.gba.gov.ar/documentos/convenios/c02-88.pdf)
  - [www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm#mas-autor](http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm#mas-autor)
  - [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/motivacion.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/motivacion.htm)



Programa de incentivos en base a capacitación para desarrollar la productividad de los trabajadores de la industria láctea "La Nueva S.A."

- [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)
- ❖ Pfeffer Jeffrey. "La ecuación Humana". ED. Gestión 2000. Barcelona 1998.
- ❖ Publicación mensual "Info La Nueva".
- ❖ Revista "Nuestra Voz"
- ❖ Robbin Stephen; Coulter Mary. "Administración".
- ❖ Senge Peter. "La Quinta Disciplina".
- ❖ Ulrich Dave. "RRHH Champions".

## ANEXO 1:

### Glosario

*"Alimentos ácidos o acidificados"* se refiere aquellos alimentos que tiene pH en equilibrio de 4.6 o menor.

*"Adecuado"* aquello que es necesario para lograr el propósito propuesto de acuerdo con buenas prácticas de salud pública.

*"Pasta"* una sustancia semilíquida, usualmente compuesta de harina y otros ingredientes, en la cual dos componentes principales del alimento son sumergidos o son cubiertos; ó pueden ser utilizados directamente para separar los alimentos.

*"Blanquear"* con la excepción de nueces y cacahuates, significa un tratamiento de calor antes de empacar alimentos por un período de tiempo suficiente a una temperatura suficiente para inactivar parcialmente o totalmente las enzimas naturales y para efectuar otros cambios físicos o químicos en el alimento.

*"Control Critico"* es un punto durante el proceso de alimento donde puede existir una alta probabilidad en que la falta de control puede ser la causante, permita, ó contribuya a un peligro, ó una impureza en el producto final, ó descomposición del alimento final.

*"Alimento"* es todo aquello que este acto para comer sin causar daño al organismo.

*"Superficie de Contacto con Alimentos"* son todas aquellas superficies que entra en contacto con los alimentos y las cuales puede salpicar sobre el alimento, ó superficie que entran normalmente en contacto con el alimento durante el transcurso normal de operación. "Superficie de Contacto de Alimentos" incluye utensilios y las superficies de contacto de equipos.

*"Lote"* cantidad del producto producida durante un período de tiempo indicado por una clave específica.

*"Microorganismos"* son las levaduras, hongos, bacterias y virus e incluye, pero no están limitados a especies que tienen un significado para la salud pública. El termino microorganismo no deseable incluye aquellos microorganismos que tienen un significado para la salud pública, que provocan la descomposición en los alimentos e indican que los alimentos están contaminados con impurezas.

*"Sabandijas"* cualquier clase de animal ó insectos indeseables incluyendo pero no están limitados a roedores, aves, moscas y larvas.

*"Planta"* es el edificio ó facilidad o sus partes usadas para o en conexión con la manufactura, empacados, etiquetado o almacenamiento de alimentos para humanos.

*"Control de Calidad"* consiste de un proceso planeado y sistemático para tomar toda acción necesaria para prevenir que el alimento sea adulterado dentro del significado del acta.

*"Trabajar de Nuevo"* significa alimento limpio sin estar adulterado que ha sido removido del área de proceso por alguna otra razón que no es una condición insanitaria o que ha sido reacondicionado en forma beneficiosa por un reproceso y es apropiado para ser utilizado como alimento.

*"Nivel de Humedad Seguro"* es el nivel de humedad suficientemente bajo para prevenir el crecimiento de microorganismo indeseables en el producto final bajo las condiciones normales de su manufactura, almacenaje, y distribución.

*"Desinfectar"* es el tratamiento adecuado de la superficies de contacto por un proceso que sea eficaz en destruir células vegetativas de microorganismos que tienen un significado para la salud pública, y en reducir sustancialmente el número de otros microorganismos, pero sin afectar en forma adversa el producto o su seguridad para el consumidor.

ANEXO 2

PERSONAL DE LA NUEVA S.A.(PERMANENTE)		
	APELLIDO Y NOMBRE	AREA DE TRABAJO
1	ANGELETTI,Javier Marcelo	ADMINISTRACION
2	ALVAREZ,Lorena Mariela	ADMINISTRACION
3	CARANDINO,Silvana	ADMINISTRACION
4	OVIEDO, Susana	ADMINISTRACION
5	CARRANZA,Silvana	CONTROL DE CALIDAD
6	MEHACA,Carla	CONTROL DE CALIDAD
7	COTELLA,David	DISTRIBUCION
8	FARÍAS,Cesar	DISTRIBUCION
9	SOSA,Carlos	DISTRIBUCION
10	SUBILS,Pedro Eugenio	EXPEDICION
11	GARCIA,Hugo Daniel	EXPEDICION
12	LIVADIOTIS,Mario Cesar	EXPEDICION
13	MALIZZANI,David Alberto	EXPEDICION
14	DIAZ,Gustavo Rubén	GERENCIA
15	TORAZZA,Juan Antonio	MANTENIMIENTO
16	ALMADA,Julio	PRODUCCION
17	FERNANDEZ,Carmen Hugo	PRODUCCION
18	ROLDAN,Juan Antonio	PRODUCCION
19	FARIAS,Ángel Armando	PRODUCCION
20	TORAZZA,Robin Darío	PRODUCCION
21	SURITA,Reyes Benigno	PRODUCCION
22	DIAZ,Mariano Gustavo	PRODUCCION
23	TORRES,Ramon Cecilio	PRODUCCION
24	BAIGORRIA,Lindon Juan	PRODUCCION
25	DOMINGUEZ,Hector	PRODUCCION
26	PERALTA,Stella Maris	PRODUCCION
27	BOEMO,Martin Cristian	PRODUCCION
28	LUDUEÑA,Damian Edgar	PRODUCCION
29	SURITA,Segundo Jorge	PRODUCCION

30	YACOB, Víctor Hugo	PRODUCCION
31	ROJAS,Marta Nora	PRODUCCION
32	MORENO,Víctor	PRODUCCION
33	GODOY,Oscar	PRODUCCION
34	FONSECA,Roberto	PRODUCCION
35	GOMEZ,Luis	PRODUCCION
36	AHUMADA,Mario	PRODUCCION
37	RAMONDA,Antonio Oscar	PRODUCCION
38	MALDONADO,Cristian	PRODUCCION
39	CORDOBA,Leonardo	PRODUCCION
40	PATAT,Roxana	PRODUCCION
41	SCATTINI,Alfredo	PRODUCCION
42	PIZZATI,Oscar	PRODUCCION
43	CABRAL,Juan Domingo	PRODUCCION
44	SUBILS,Gabriel	PRODUCCION
45	BHAUDRACCO,Nicolas	PRODUCCION
46	GONZALEZ,Marta Andrea	PRODUCCION
47	FERRONI,RubenGaston	PRODUCCION
48	MERLO,Oscar	PRODUCCION
49	FERNADEZ ,Dario	PRODUCCION
50	BURCHERI,Federico	PRODUCCION
51	CARRIZO,Juan Manuel	PRODUCCION
52	CROTTO,Juan Javier	PRODUCCION
53	SAYAGO,Pedro Alejandro	PRODUCCION
54	MALDONADO,Florencia	PRODUCCION
55	GODOY, Sergio	PRODUCCION
56	MALDONADO,Claudio	PRODUCCION
57	MARTOS,Patricia Analia	PRODUCCION

## ANEXO 3

### PLANILLA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LA NUEVA S.A

A) ANTECEDENTES: se basan en.

- Faltas Justificadas
- Faltas injustificadas
- Llegadas tardes justificadas
- Llegadas tardes injustificadas
- Apercibimientos
- Suspensiones.

B) CONCEPTOS A EVALUAR:

-Calidad y Rendimiento: En relación con la cantidad de trabajo realizado, se evaluarán los niveles de exactitud, eficiencia y velocidad.

-Conocimientos: Grado de dominio de la función que desempeña y de los métodos, procedimientos y medios aplicables al trabajo.

-Cooperación: Predisposición para el trabajo en equipo y para responder al requerimiento de colaboración.

-Responsabilidad: Grado de responsabilidad evidenciado en el cumplimiento de los deberes y obligaciones en su función.

-Corrección Personal: Aspecto y cuidado de su persona, actitudes, modales y comportamientos.

## ANEXO 4

### Encuesta para detectar necesidades de capacitación en el Sector producción de La Nueva SA.

#### Modelo de Cuestionario

*Por favor, solicitamos contestes lo más sinceramente posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.*

1) ¿Recibiste capacitación al momento de ingresar a la empresa?

SI     NO

2) ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?

SI     NO

3) ¿Crees que tú necesitas capacitación?

SI     NO

4) ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?

SI     NO

5) ¿Considera importante la capacitación?

SI     NO

6) ¿Piensas que tienes las capacidades o habilidades adecuadas para desempeñar tu trabajo?

SI     NO

7) ¿Tus conocimientos te dan seguridad para hacer tu trabajo?

SI     NO

8) ¿Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto?

SI     NO

9) ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?

SI     NO

10) ¿Puedes tomar decisiones propias?

SI     NO

11) ¿Existe buena relación entre trabajadores y patrones?

SI     NO

12) ¿Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus compañeros o jefe?

SI     NO

13) ¿Te han impartidos cursos de capacitación relevantes e importantes en tus áreas de trabajo?

SI     NO

14) ¿Los horario de capacitación que te han dado son ajustados a tu horario de trabajo?

SI     NO

15) ¿Existen días especiales para un curso de capacitación dentro de la empresa?

SI     NO

16) ¿Cuentan con recursos asignados estructurados para satisfacer un plande capacitación?

SI     NO