

UNIVERSIDAD SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

ALUMNO: Sara, Luciano

LEGAJO: RHU 157

COMISIÓN EVALUATIVA:

Mariela Demarúa

Valeria Dominguez

Abril 2007

OPTIMIZACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES Y MOTIVACIONALES

Caso de Aplicación:

Establecimiento El Amanecer

ÍNDICE

ÍNDICE	1
INTRODUCCIÓN	5
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
PARTE 1: MARCO TEÓRICO	9
<i>CONDICIONES LABORALES</i>	9
<i>MOTIVACIÓN</i>	11
<i>OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN VS INDIVIDUOS</i>	16
<i>COMUNICACIÓN</i>	18
<i>CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN</i>	19
<i>SALUD</i>	20
Vigilancia Biológica de los Trabajadores Expuestos	24
Enfermedades Profesionales por Actividad	24
<i>LEGISLACIÓN</i>	25
De los derechos y deberes de las partes	26
Modalidades de Contratos	27
<i>CAPACITACIÓN</i>	28
Ventajas de la capacitación	29
PARTE 2: METODOLOGÍA DE TRABAJO	30
PARTE 3: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	32
<i>PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</i>	32
Un poco de historia	32
La Empresa	33
Actualidad, Actividad Principales y Secundarias	35
Planes de la Organización	36
Estructura Organizacional	37
<i>ANÁLISIS DEL SECTOR</i>	38
La Materia Prima	40
El Consumo	42
Las Exportaciones	44
Las Importaciones	46
Producción Láctea en la Argentina	47
Las empresas y sus marcas	51

Inversiones, fusiones y adquisiciones	53
<i>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</i>	58
Motivación en la Organización	58
Comunicación en la Organización.....	61
Análisis de la Cultura Organizacional	63
Condiciones del Trabajo.....	65
Condiciones de los tamberos.....	65
PARTE 4: ANÁLISIS F.O.D.A	69
PARTE 5: ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE LOS EMPLEADOS	73
1. En Defensa de la Salud.....	74
2. Inestabilidad y Subsistencia.....	74
3. Falta de Capacitación.....	75
4. Condiciones Adversas.....	77
5. Servicios Ineficientes.....	78
6. Factores de Riesgo.....	79
PARTE 6: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	83
1. <i>MEJORAS DEL LUGAR DE TRABAJO</i>	86
FUNDAMENTOS	86
Tambo: Productividad + Eficiencia	86
ACCIÓN.....	87
Herramientas para el trabajo.....	88
¿Existe algún cuidado específico con los operarios?.....	89
Modelo de Tambo, construido por Paz Hnos. (Provincia de Entre Ríos – Argentina:.....	90
Descripción	90
Resultados esperados	91
2. <i>PLAN DE MEJORAS LABORALES: SALUD Y SEGURIDAD LABORAL</i>	93
A) PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES:.....	93
FUNDAMENTOS	93
Enfermedades en el Campo	93
ACCIÓN.....	93
Objetivos	93
Destinatarios.....	94
Contenido de la Capacitación	95
Disertante.....	96

Cronograma.....	96
Metodología.....	97
Lugar de Encuentro.....	97
Resultados esperados.....	97
Presupuesto Estimado	98
B) PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD LABORAL:.....	98
FUNDAMENTOS	98
¿Por qué Prevenir los Accidentes en el Trabajo Agropecuario?	98
La Evolución de los Accidentes.....	100
ACCIÓN.....	104
Objetivos	104
Destinatarios.....	104
Contenido de la Capacitación	104
Disertante.....	105
Cronograma.....	105
Metodología.....	106
Lugar de Encuentro.....	107
Resultados esperados.....	107
Presupuesto Estimado	107
Acciones de Apoyo para un Ambiente de Trabajo Seguro.....	107
Trabajadores: Derechos y Obligaciones.....	108
Empleadores: Derechos y Obligaciones ante una ART.....	109
3. <i>ASESORÍA LEGAL</i>	110
4. <i>PLAN DE INCENTIVOS</i>	111
FUNDAMENTOS	111
ACCIÓN	112
Objetivo del Plan.....	112
Indicadores	113
Aspectos a tener en cuenta	114
Instrumentación del Incentivo	115
Forma de entrega	116
Acciones de apoyo.....	117
CONCLUSIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXO.....	122

<i>ANEXO 1: Bloque Lácteo de la Argentina.....</i>	<i>122</i>
<i>ANEXO 2: Enfermedades Profesionales</i>	<i>123</i>
<i>ANEXO 3: Modelo de Contrato de Trabajo</i>	<i>124</i>

INTRODUCCIÓN

Los cambios producidos en los últimos años, sumado a la inestabilidad permanente que brinda el contexto nacional, han llevado a muchas organizaciones sólo a la búsqueda de la solución de sus retos competitivos para mantenerse activas en el mercado; en este entorno, y en lugar de considerar primero a su personal para esto, en Argentina existe una tendencia ignorar este recurso. Sumado a esta disyuntiva, se tiende a trabajar para obtener las mayores ventajas para el beneficio propio de los empresarios, pues creen que sus competidores actúan y piensan de la misma manera.

Las empresas deben saber que en la fórmula del éxito, el **recurso humano** es el factor más importante con la que cuenta. Este puede ser su principal activo, pues, el mejor personal seleccionado, comprometido y motivado en las actividades, puede lograr alinear a los otros recursos (financieros, tecnológicos, etcétera) con el objetivo y la misión que la organización persigue.

El “Establecimiento El Amanecer” no es ajeno a tal realidad, cuando su Dueño ve a su personal y lo califica, ¿lo considera la fuente del éxito sostenido de su empresa y como el capital más importante?, o al igual que muchos otros empresarios que ven a la mano de obra como sólo costos de personal a los que hay que reducir o eliminar y a los contratos, como imposiciones que hay que rechazar.

“El Amanecer” es un pequeño Establecimiento que se dedica desde los inicios de la producción láctea. Comenzó con dos dueños y actualmente hay un único directivo, el hijo de uno de ellos, Pablo y está a la cabeza de 7 (siete) tambos diseminados por el Departamento Castellanos de la Provincia de Santa Fe. Para la realización de este trabajo, la empresa emplea directamente a 27 (veintisiete) empleados, junto a su grupo familiar (cónyuges e hijos), es decir que el promedio de personas directamente relacionado con las tareas es de 41 en total. Dentro de este total de empleados se dividen en 7 (siete) tamberos con su respectiva carga familiar, y los demás 20 (veinte) son tractoristas, peones de campo, cosechadores y mecánicos.

El presente Trabajo Práctico de Graduación tiene como fin presentar una propuesta de intervención tendiente a mejorar la calidad de vida del personal del “El Amanecer”, identificando las herramientas de gestión necesarias que debe aportar la empresa para contar así, con su personal capacitado, comprometido y tendiente a dejar un aporte personal al trabajo que realiza cada día; el tambo.

Consecuentemente, los objetivos que guían y sostiene esta presentación son los siguientes:

Objetivo General

Desarrollar un proyecto de intervención para mejorar las condiciones laborales, aumentar la satisfacción y el sentimiento de pertenencia de los tamberos del establecimiento “El amanecer”, procurando coordinar los objetivos organizacionales con los individuales.

Objetivos Específicos

- ➔ Desarrollar un diagnóstico organizacional para conocer aspectos básicos del funcionamiento de “El Amanecer”.
- ➔ Conocer el grado de satisfacción laboral de los empleados.
- ➔ Elaborar un diagnóstico FODA sobre la gestión empresarial y los recursos humanos del Establecimiento”.
- ➔ Sensibilizar en prevención de accidentes y mejores prácticas laborales.

Para ello se ha realizado dividido la presentación escrita en 6 secciones, a saber:

- **Marco Teórico:** que actuará como referente para interpretar la realidad abordada y realizar la consecuente propuesta de intervención.
- **Metodología de Trabajo** se detalla la metodología utilizada para recabar la información
- **Diagnóstico Organizacional:** la correspondiente descripción y análisis de la situación actual de la empresa.

- **Análisis FODA:** a fin de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
- **Análisis de las condiciones de los empleados:** donde se reflexiona sobre la situación actual de los Recursos Humanos en el Establecimiento.
- **Propuesta de Intervención:** la cuál permite cumplimentar los objetivos del presente trabajo

PARTE 1: MARCO TEÓRICO

A continuación se explicitaran aquellas definiciones y conceptos teóricos elaborados por reconocidos autores, los mismos sirvieron como guía para interpretar la realidad del Establecimiento y para apuntalar y sustentar las propuestas presentadas, tendientes al mejoramiento de la situación laboral de cada empleado.

CONDICIONES LABORALES

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo mejorar las condiciones laborales del “Establecimiento El Amanecer”, por tal motivo, es imprescindible especificar qué se entiende por dicho concepto:

Las *condiciones de trabajo* incluyen una serie de factores a tener en cuenta: el tipo de tarea, el espacio donde las realiza, las herramientas o elementos utilizados, las relaciones que se dan en el trabajo. **Todas estas variables definen si las condiciones de trabajo son buenas o no y por ende éstas influyen en el comportamiento humano para la realización de las tareas.**

Situándonos en las condiciones de trabajo, Aldo Schelemenson¹ establece que las mismas están directamente relacionadas a la satisfacción de los miembros de la empresa y cada uno de ellos se identificará y comprometerá con la organización según el trato que perciban por parte de ésta; además agrega:

“El tratamiento justo y equitativo referido a las condiciones de trabajo involucra una serie de aspectos:

- *el salario*
- *la tareas y posibilidad de realización personal*
- *las alternativas de desarrollo y carrera que se ofrecen*
- *las oportunidades de participar*
- *el confort y salubridad de los lugares de trabajo”.*

En un todo de acuerdo con este autor, se utilizaron sus palabras como herramienta útil para coordinar el logro de los objetivos organizacionales e individuales que se propone en este proyecto.

A su vez George Milcovich² plantea que: *“Las características del empleado son importantes debido a que afectan a su capacidad para cumplir con los requisitos de trabajo, así como su motivación para esforzarse en cumplir dichos requisitos”.*

Teniendo en cuenta la importancia que tienen las condiciones de los empleados en una empresa y basándose en el caso particular del “Establecimiento El Amanecer” -en la que muchas veces las mismas son adversas y generan diversas necesidades- se le debe otorgar carácter de relevante a lo mencionado y expuesto anteriormente por Aldo Schelemenson.

¹ Fuente: Aldo Shlemenson. “Análisis organizacional y empresa unipersonal”. Ed. Paidós SACIF. Segunda reimpresión. Año 1998.

² Fuente: Milcovich G. Y Bordeau J. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Editorial Adisson. México. 1997.

MOTIVACIÓN

En referencia a la motivación, otro factor de importancia en relación a la satisfacción laboral, resultan útiles las palabras de Chiavenato³, y de Davis y Newstrom⁴, quienes definen la importancia de conocer los lineamientos básicos de la motivación para poder comprender el comportamiento humano.

“Motivación es aquello que impulsa a una persona hacia un comportamiento específico”.

Según Kootz y Wehrich⁵, *“motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta”.*

Por su parte Davis y Newstrom señalan que existen cuatro niveles de motivación:

1. ***“Motivación de logro.*** *Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas”.*
2. ***“Motivación afiliativa.*** *Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás”.*
3. ***“Motivación hacia la competencia.*** *Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad”.*

³ Fuente: Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos. Las personas y las Organizaciones". Ed. Lyly Solano Arevalo. Año 1997.

⁴ Davis, Keith y Newstrom, John (1991) "El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional" Edit. Mc Graw Hill. México. PP 734

⁵ Fuente: Kootz, Harold – Wehrich, Heinz "Administración, Una Perspectiva Global" Ed. MC Graw Hill.

4. **“Motivación por el poder.** *Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones”.*

“Decir que los administradores motivan a su gente es decir que hacen aquellas cosas que confían satisfarán estos impulsos y deseos e inducirán al personal a actuar en la forma deseada”.

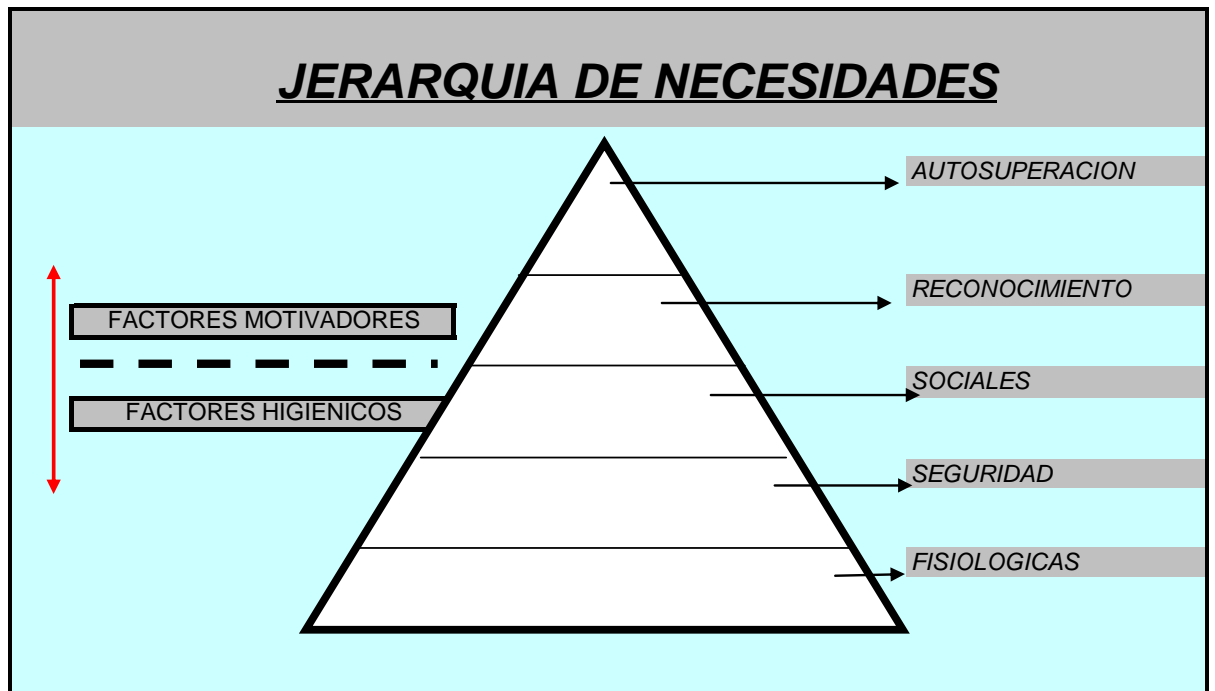
Por lo tanto, el buen conocimiento de la influencia de la motivación en el comportamiento, logrado a través de la lectura de estos autores, justifica la intención de trabajar buscando en aquella el soporte necesario para alcanzar la satisfacción laboral por un lado y conseguir el éxito empresarial por el otro.

Al intentar implementar un programa de actividades que tienden a incentivar a los trabajadores, es fundamental conocer, de antemano, sus necesidades y en base a ese conocimiento, abordarlas. Por eso se hará mención a la Jerarquía de Necesidades propuestas por Maslow⁶.

Esta jerarquía de necesidades establece que un ser humano necesita en primera instancia satisfacer sus **necesidades fisiológicas**, como comida y vivienda digna.

Luego las **necesidades de seguridad**, hasta aquí estas necesidades no demandan compensaciones económicas, pero no terminan allí, a partir de tener las mínimas necesidades cubiertas, las personas requieren más de su trabajo.

⁶ Fuente: Maslow, Abraham. “Theory of Human Motivation, Psychological Review”, New York, Vol. 50, Año 1943.



De abajo hacia arriba, **Sentido de Pertenencia**, a la organización, al grupo, sentido de ser querido y aceptado, es decir, aquello relacionado con las necesidades sociales.

La **Estima**, el reconocimiento, es sentirse respetado, sentir el desafío de cumplir con sus objetivos. Toda persona necesita **desarrollar su potencial** lo que significa satisfacer las necesidades de su propia actualización, sentirse realizado poniendo en práctica sus capacidades.

Y por último las **Necesidades de Autorrealización, de autosuperación**: realización de su potencial, y la utilización plena de los talentos individuales.

Según todo lo relevado, el autor que mejor resume la importancia de la motivación en el trabajo es Stephen P. Robbins⁷, quien en su libro “Comportamiento Organizacional”, establece que la motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas que tiene la empresa, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Este autor refiere como ejes conductuales de su definición al esfuerzo, a las metas de la organización y a las necesidades.

El elemento del esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo. Esta fuerza debe conducir a algún beneficio para la organización que se traduzca en un buen rendimiento laboral.

Además la motivación es un proceso mediante el cual se satisfacen necesidades. Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual genera impulso dentro de los trabajadores. Estos impulsos generan una conducta de búsqueda de metas específicas que, en caso de alcanzarse, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

Es decir, que los empleados motivados se encuentran en estado de tensión, para liberar esta tensión hacen un esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Sin embargo, como lo que el tema tratado en el presente trabajo está relacionado con la conducta laboral, este esfuerzo por reducir la tensión

⁷ Fuente: Stephen P. Robbins. “Comportamiento Organizacional”. Año 1997.

también debe ir dirigido hacia las metas de la organización. Por consiguiente en materia de motivación, las necesidades de los individuos (al igual que los objetivos) son recíprocas a las de la organización, además la satisfacción que los trabajadores tienen en su trabajo se centra en sus efectos en el desempeño del empleado. Tal como lo expresa Stephen Robbins⁸, “un trabajador feliz es un trabajador productivo”, “la satisfacción estimula la productividad”.

Por otro lado, la satisfacción laboral conduce a una inminente reducción del ausentismo y rotación del personal activo.

A lo largo del presente trabajo se entiende por satisfacción laboral al sentimiento individual de bienestar o inconformidad en relación al trabajo y la organización⁹.

En aquella persona satisfecha laboralmente y motivada es muy probable encontrar que el **sentimiento de pertenencia** es elevado, es decir que se identifica con los valores que trasmite la organización, por lo tanto desea permanecer en ella y, consecuentemente, demuestra lealtad y compromiso en su labor., compromiso.

⁸ Fuente: Stephen P. Robbins. “Comportamiento Organizacional”. Año 1997.

⁹ Fuente: José Ignacio Vélaz Rivas, “Motivos y Motivación en la Empresa”.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN VS INDIVIDUOS

Se estima que el objetivo general del presente trabajo tiende a satisfacer los objetivos de la organización y de sus empleados. Desde este punto de vista, es importante citar a Chiavenato¹⁰, quien plantea que tanto individuos como las organizaciones tienen sus propios objetivos que alcanzar, ellos son:

“Objetivos Organizacionales: Producción, rentabilidad, reducción de costos, entre otros.

Objetivos Individuales: Remuneración, seguridad, respeto, status, bienestar, entre otros”.

Sumado a esto, se infiere que debe existir una relación recíproca entre el individuo y la organización, es decir la organización realiza ciertas acciones tendientes a facilitar el cumplimiento de los objetivos del trabajador y de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. Los dos actores de la relación están guiados por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no es.

Continuando con Chiavenato¹¹, este autor define, en dos apartados importantes citados a continuación, la relevancia que tiene la Dirección de una empresa por un lado y, por otro lado, la importancia de los empleados.

¹⁰ Fuente: Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos. Las personas y las Organizaciones". Ed. Lyly Solano Arevalo. Año 1997.

¹¹ Fuente: Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos. Las personas y las Organizaciones". Ed. Lyly Solano Arevalo. Año 1997.

“La dirección constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos, así, la dirección debe coordinar los “recursos humanos” y los recursos materiales para alcanzar las metas propuestas.

- *Logro de Objetivos, por medio de personas, utilizando tecnología en una organización.*

- *Importancia de la participación de los empleados:*

Los empleados son los que ingresan, permanecen y participan en la empresa y están distribuidos en todos los niveles de ésta, además constituyen el único recurso vivo y dinámico y es el que decide el manejo de los demás que son inertes y estáticos por sí mismos.

Además, los empleados, constituyen un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo”.

Fundamentándose en estos conceptos, la idea de este proyecto es trabajar con la gente, conocer su lugar de trabajo diario, analizar cómo realizan sus tareas y encontrar soluciones a los problemas detectados, es decir, conocer y mejorar sus condiciones laborales.

COMUNICACIÓN

Una de las variables abordadas en el diagnóstico esquematizado en el presente trabajo es la comunicación, por ella se entenderá a la “transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”¹²

En referencia a la comunicación organizacional, es importante esclarecer que aquella puede seguir tres direcciones:

- **Comunicación descendente:** “fluye de personas de niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe en organizaciones de atmósfera autoritaria”¹³
- **Comunicación ascendente:** “circula de subordinados a superiores y continua su ascenso por la jerarquía organizacional (...) la comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos”¹⁴
- **Comunicación cruzada:** “incluye el flujo horizontal de información, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre si”¹⁵.

¹² Harold Koontz y Wehrich (1998). Administración una Perspectiva Global. Mc Graw Hill

¹³ Harold Koontz y Wehrich (1998). Administración una Perspectiva Global. Mc Graw Hill

¹⁴ Harold Koontz y Wehrich (1998). Administración una Perspectiva Global. Mc Graw Hill

¹⁵ Harold Koontz y Wehrich (1998). Administración una Perspectiva Global. Mc Graw Hill

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La cultura es un concepto que inicialmente es estudiado por la antropología; bajo este contexto cultura, para Munich¹⁶ es el “conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad”.

Por otra parte, Davis y Newstrom¹⁷ la definen como “el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”.

Por lo tanto, se infiere que la cultura constituye un factor importante en la organización para lograr la eficacia de ésta y la del trabajador.

Es la base sólida que le proporciona identidad y estabilidad y que se refleja en las prácticas diarias, además es una fuerza que conduce a una empresa al logro de sus objetivos y diferencia a una empresa de otra.

Según Stephen P. Robbins¹⁸: “cultura en cualquier empresa, define límites, confiere a la organización siendo identidad, facilita que se genere el compromiso, refuerza la estabilidad del sistema social y por último, cultura sirve de mecanismo de control y lógica que guía y da formas a las actitudes y a la conducta de los empleados”.

¹⁶ Münch Galindo, L. (1998). Más allá de la excelencia y la calidad total. México: Trillas

¹⁷ Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill

¹⁸ Fuente: Stephen P. Robbins. “Comportamiento Organizacional”. Año 1997.

SALUD

A lo largo del presente Trabajo Final de Graduación, se hace hincapié en la prevención y cuidado de la salud de los tamberos; por tal razón, corresponde realizar una aproximación al concepto de salud. **La Organización Mundial de la Salud (OMS), la define como un equilibrio entre tres dimensiones de la persona: la física, la psíquica o emocional y la social, determinada por factores económicos, políticos y sociales, producto de la relación recíproca y dinámica de la persona con el medio en el que se desenvuelve.**

Según la OIT, la correlación positiva entre salud e ingreso per cápita es una de las relaciones más conocidas en el desarrollo internacional. En general, se considera que esta relación refleja un vínculo causal que se extiende desde el ingreso hasta la salud. Un mayor ingreso proporciona un mayor dominio sobre muchos de los bienes y servicios que promueven la salud, tales como una mejor nutrición y acceso a agua potable, saneamiento y servicios de salud de buena calidad.

No obstante, igualmente desde la OIT, surgió otra curiosa posibilidad: que la correlación salud-ingreso se explica, en parte, por un vínculo causal inverso de salud a ingreso. Diversos mecanismos que pueden colocarse en cuatro categorías principales, podrían justificar esta relación:

Productividad: Los trabajadores más sanos tienden a contar con una mayor productividad laboral porque tienen más energía física y son

mentalmente más fuertes. Sufren menos pérdidas de días de trabajo por enfermedad o para atender a otros miembros de la familia enfermos.

Educación: Las personas más sanas que viven más tiempo tienen incentivos más fuertes para invertir en el desarrollo de sus habilidades porque esperan cosechar los beneficios de esa inversión durante períodos más extensos. El aumento de la escolaridad promueve mayor productividad y, a su vez, mayores ingresos. La buena salud también promueve la asistencia a clases e intensifica la función cognoscitiva.

Inversión en bienes materiales: Una mayor longevidad resulta en la necesidad de que las personas ahorren para su retiro. En la medida en que un aumento del ahorro conduzca a un aumento en las inversiones, los trabajadores tendrán acceso a más capital y sus ingresos también crecerán. Además, una fuerza laboral más sana y educada funciona como un poderoso imán para las inversiones externas.

Dividendo demográfico: En las últimas décadas, la transición de altas tasas de mortalidad y fertilidad a tasas inferiores ha sido significativa y rápida en muchos países en desarrollo. En general, las bajas de mortalidad concentradas en infantes y niños inician la transición e impulsan subsiguientes bajas en la fertilidad. Un incremento inicial en el número de dependientes jóvenes permite un aumento gradual en la proporción de la población económicamente activa. A medida que esto ocurre, el ingreso per cápita puede aumentar significativamente, siempre

que un entorno de políticas más amplio posibilite la absorción de los nuevos trabajadores dentro del empleo productivo.

Todas estas variables ofrecen posibles causas para lograr que las mejoras en el campo de la salud conduzcan al crecimiento del ingreso.

Una de las formas de promover la salud desde la empresa objeto de estudio, "Establecimiento El Amanecer" es mediante la prevención de las **enfermedades en el campo.**

El trabajo a la intemperie, la acumulación de fatiga, los esfuerzos excesivos, movimientos repetitivos, posturas anormales, exposición a productos químicos, ruido, vibraciones, radiaciones solares, exposición a microorganismos son factor de riesgo presentes cotidianamente en las actividades rurales, y tienen en consecuencia probabilidad de generar enfermedades.

Resfrío, gripe, lumbalgia, dolor de espalda, dermatitis, sordera, cáncer de piel, brucelosis, tuberculosis, rabia, etc. constituyen un grupo de enfermedades que con frecuencia se encuentran en el campo.

Ahora bien de estas enfermedades, cuáles son reconocidas como Enfermedades Profesionales, es decir enfermedades que tienen que ver con las tareas específicas que realiza el trabajador del campo. Al respecto, la Argentina adoptó a través de la Ley de Riesgos del Trabajo acciones tendientes a reducir estas enfermedades. Estas simples medidas se pueden describir como:

- a) La prevención de las mismas,
- b) el diagnóstico precoz,
- c) de contraer la enfermedad su tratamiento hasta su curación y, de no ser así,
- d) el pago de su incapacidad por haber padecido dicha enfermedad,
- e) previa Recalificación si lo hubiera y Reubicación.

Como anexo, se agrega que para atribuir el carácter de profesional a una enfermedad es necesario tomar en cuenta los siguientes criterios básicos que permitan diferenciarla de una enfermedad común:

AGENTE: elemento presente en el trabajo que por sus propiedades puede producir daño a la salud y/o condición de trabajo que implica sobrecarga al organismo. Ej.: Brucella en trabajo con animales.

EXPOSICION: relación dada por el trabajo entre el agente y el trabajador afectado capaz de ser nociva. Ej.: Parteo de vacas, vacunación de animales, ordeño de las vacas, crianza de toros para reproducción, etc.

ENFERMEDAD: claramente definida en sus elementos clínicos, anátomo-patológicos y terapéuticos o daños al organismo de los trabajadores expuestos. Ej.: Brucelosis.

RELACION DE CAUSALIDAD: pruebas de orden clínico, patológico, experimental o epidemiológico, consideradas aisladas o concurrentemente que permitan establecer una asociación de causa efecto, entre la patología definida y la presencia en el trabajo de los

agentes o condiciones señaladas. Ej.: Trabajador en contacto con animales vacunos, fiebre ondulante y reacción confirmada de Huddleson con títulos anormales.

Vigilancia Biológica de los Trabajadores Expuestos

No es necesario esperar el desarrollo de la enfermedad para actuar. Aquí justamente el complemento de la prevención en terreno es la vigilancia biológica de los trabajadores para detectar con anticipación su grado de exposición y en consecuencia la probabilidad de contraer enfermedad.

A propósito, primero se analizan las actividades de los trabajadores y se determina los riesgos que cada actividad conlleva. A partir de este relevamiento se determina el tipo de Exámenes Médicos Periódicos que es necesario realizar a los trabajadores expuestos para preservar su salud.

Las ART (Aseguradoras de Riesgos del Trabajo) son las responsables de la realización de los Exámenes Médicos Periódicos, sin costo para el empleador según el Decreto N° 43/97.

Los resultados de los mismos deben ser informados a los trabajadores y en caso de anomalías deben ser tratados por las mismas ART.

Enfermedades Profesionales por Actividad

En el Anexo 2 (Enfermedades Profesionales) se presenta las Enfermedades Profesionales más comunes a vigilar en el campo en las actividades descriptas. Por consultas adicionales específicas a otras

tareas se debe consultar a su ART y a la Legislación respectiva, Decreto N° 658/96, ya que estos cuadros no incluyen la totalidad de los agentes y Enfermedades Profesionales, que se pueden padecer en las distintas actividades.

LEGISLACIÓN

Las acciones propuestas en el presente trabajo se orientan a respaldar el cumplimiento de la legislación existente, por tal motivo, es necesario esclarecer algunos conceptos que servirán de guía. Los mismos han sido extraídos de la Ley 20744.¹⁹

“**Artículo 21:** habrá **contrato de trabajo**, cualquiera sea su forma o denominación, siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios en favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración. Sus cláusulas, en cuanto a la forma y condiciones de la prestación, quedan sometidas a las disposiciones de orden público, los estatutos, las convenciones colectivas o los laudos con fuerza de tales y los usos y costumbres.”

“**Artículo 22:** habrá **relación de trabajo** cuando una persona realice actos, ejecute obras o preste servicio en favor de otra, bajo la dependencia de ésta en forma voluntaria y mediante el pago de una remuneración, cualquiera sea el acto que le dé origen. “

¹⁹ Fuente: Ley 20744, Contrato de Trabajo (2004)

“**Artículo 23:** el hecho de la **prestación de servicios** hace presumir la existencia de un contrato de trabajo, salvo que por las circunstancias, las relaciones o causas que lo motiven se demostrase lo contrario. Esa presunción operará igualmente aún cuando se utilicen figuras no laborales, para caracterizar al contrato, y en tanto que por las circunstancias no sea dado calificar de empresario a quien presta el servicio.”

De los derechos y deberes de las partes

- *Principio de la buena fe:* las partes están obligadas a obrar de buena fe (artículo 63.)

Por parte del empleador:

- Facultad de organización (artículo 64)
- Facultad de dirección (artículo 65)
- Facultad de modificar las formas y modalidades del trabajo (artículo 66)
- Facultades disciplinarias (artículo 67)
- Controles personales (artículo 70)
- Pago de la remuneración (artículo 74)
- Deber de seguridad, el empleador está obligado a observar las normas legales sobre higiene y seguridad en el trabajo (artículo 75)
- Deber de protección - alimentación y vivienda (artículo 77)
- Deber de ocupación (artículo 78)
- Deber de diligencia e iniciativa del empleador (artículo 79)
- Igualdad de trato (artículo 81)

Por parte del trabajador:

- Deberes de diligencia y colaboración (artículo 84)
- Deber de fidelidad (artículo 85)
- Cumplimiento de órdenes e instrucciones (artículo 86)
- Responsabilidad por daños que cause a los intereses del empleador (artículo 87).
- Deber de no concurrencia, el trabajador debe abstenerse de ejecutar negociaciones por cuenta propia o ajena, que pudieran afectar los intereses del empleador (artículo 88)
- Auxilios o ayudas extraordinarias (artículo 89)

Modalidades de Contratos²⁰

A continuación se mencionarán las modalidades de Contrato de Trabajo establecidas por la ley 20744, es conveniente aclarar que se explicitarán aquellas que resulten aplicables a la organización objeto de estudio de este presente trabajo final.

Contrato por tiempo indeterminado: este tipo de contrato dura hasta que el trabajador se encuentre en condiciones de gozar de los beneficios que le asignan los regímenes de seguridad social, por límites de edad y años de servicios, salvo que se configuren algunas de las causales de extinción previstas en la ley 20744.(Artículo 91)

Contrato de Trabajo a tiempo parcial: es aquel en virtud del cual el trabajador se obliga a prestar servicios durante un determinado número

²⁰ Fuente: Ley 20744, Contrato de Trabajo (2004)

de horas del día o a la semana o al mes, inferiores a las dos terceras (2/3) partes de la jornada habitual de la actividad. (Artículo 92 TER)

Contrato de trabajo a plazo fijo: este tipo de durará hasta el vencimiento del plazo convenido, no pudiendo celebrarse por más de cinco (5) años. (Artículo 93)

Contrato de trabajo de temporada: existirá este tipo de contrato cuando la relación entre las partes, se origine por actividades propias del giro normal de la empresa o explotación, se cumpla en determinadas épocas del año solamente y esté sujeta a repetirse en cada ciclo en razón de la naturaleza de la actividad. (Artículo 96)

Contrato de trabajo eventual: se considerará que media esta modalidad de contrato cuando la actividad del trabajador se ejerza bajo la dependencia de un empleador para la satisfacción de resultados concretos, tenidos en vista por éste, en relación a servicios extraordinarios determinados de antemano o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa. (Artículo 99).

CAPACITACIÓN

Para caracterizar esta práctica se utilizó el concepto de formación elaborado por Roger Buckley y Jim Capley en su libro “La formación. Teoría y Práctica”²¹.

La *capacitación* consiste en un proceso sistemático y planificado para “modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a

través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades”.²²

Ventajas de la capacitación.

Aquellos trabajadores que fueron capacitados están más satisfechos ya sea intrínsecamente o extrínsecamente a su puesto de trabajo:

“Intrínsecamente porque pueden realizar bien una tarea y ser capaces de desarrollar un nuevo repertorio de técnicas. Las satisfacciones extrínsecas tal vez se derivan de unas ganancias extras por la mejora en la actuación profesional y la promoción profesional”²³

Por otra parte, la capacitación redunda también en beneficios para la empresa: “una mayor cualificación de los trabajadores y su productividad; una mayor rapidez de los mismos para estar al día; un ahorro del tiempo en el aprendizaje, lo cual lleva a una formación menos costosa; una disminución de pérdidas; muchos menos accidentes; menos absentismo laboral y cambios de trabajo y mayor satisfacción de los clientes.

De todos modos se deduce que la formación contribuye con la empresa a lograr sus objetivos actuales preparando a los individuos para realizar una tarea concreta con mayor eficacia”²⁴

²¹ Roger Buckley, Jim Capley, “La formación. Teoría y Práctica”, Ed. Diaz de Santos, (Año 1991)

²² Roger Buckley, Jim Capley, “La formación. Teoría y Práctica”, Ed. Diaz de Santos, (Año 1991)

²³ Roger Buckley, Jim Capley, “La formación. Teoría y Práctica”, Ed. Diaz de Santos, (Año 1991)

²⁴ Roger Buckley, Jim Capley, “La formación. Teoría y Práctica”, Ed. Diaz de Santos, (Año 1991)

PARTE 2: METODOLOGÍA DE TRABAJO

La metodología empleada para la recolección de información está basada principalmente en el estudio de las condiciones de los empleados y de las condiciones de trabajo, esta información es útil para abordar las propuestas a implementar.

Para dar comienzo al diagnóstico se entrevistó al personal directivo del “Establecimiento El Amanecer” a fin de indagar sobre aspectos básicos del funcionamiento de la firma, a saber: historia, misión y valores, características de la empresa, actualidad y planes, estructura la organización, composición del directorio, competidores y clientes. Además, se entrevistó los asesores externos de la empresa para obtener antecedentes contables e impositivos.

Por otra parte, se mantuvo una pequeña reunión con el Directivo de la Cooperativa “La Bonita”, la cual es la acopiadora de la producción lechera del Establecimiento “El Amanecer” a fin de conocer en detalle las particularidades que caracterizan al sector de la producción láctea y poder realizar un análisis profundo del mercado.

Posteriormente, para examinar la opinión general de los empleados respecto a la empresa y realizar un análisis exhaustivo de su dinámica, se mantuvo entrevistas individuales en donde se indagó sobre los siguientes aspectos: características de la tarea (autonomía, variedad, retroalimentación, etc.); relación entre las tareas y la posibilidad de desarrollo personal, motivación y reconocimiento laboral, herramientas de

comunicación, estilo de conducción, sentimiento de pertenencia, condiciones salariales, relaciones contractuales.

Dichas Entrevistas garantizaron una interacción directa con cada empleado ya que se llevaron en el mismo puesto de trabajo y/o en las casas de familia de cada uno de los tamberos, junto a su grupo familiar.

Es importante destacar que a lo largo de toda la etapa de diagnóstico, se recurrió a la observación directa para conocer las condiciones de confort y salubridad en la que viven y trabajan los tamberos, y palpar la cultura de la organización.

PARTE 3: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para facilitar la comprensión de la información obtenida a lo largo del diagnóstico organizacional se la ha dividido en tres puntos principales, a saber: presentación de la empresa, análisis del sector y gestión de Recursos Humanos.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Un poco de historia:

Establecimiento El Amanecer nació con la llegada de Francisco Ferrero desde el viejo continente, más precisamente desde la zona del Piamonte (Italia), en el año 1906.

Llegado a la Argentina se radicó en Colonia Fidela (Provincia de Santa Fe) donde comenzó a trabajar como arrendatario de un gran propietario de tierras de la zona. Con solo 20 años, y pocos recursos, pero mucha experiencia y empuje, Francisco comenzó a labrar la tierra y fue formando su propio capital.

En 1910, la llegada a la Argentina, de su hermano menor, José Ferrero, significó un hecho importante en el trabajo y crecimiento de este establecimiento.

Años de trabajo, tuvieron que hacer falta para que Francisco y su hermano llegasen a tener sus primeras 60 hectáreas y sus primeros ordeños a mano, 2 veces al día.

En aquellos tiempos la producción se entregaba a las cremerías de la zona que acopiaban en gran medida la producción de varios tambos y se la entregaban a SANCOR.

La historia relatada por Pablo Ferrero, Hijo de José Ferrero, cuenta que en esos momentos ordeñaban sólo 4 tachos de 50 litros por día y la mayor dificultad que tenían en ese momento, era la poca superficie destinada a la pastura para engorde de las vacas, es por eso que su crecimiento como productores de leche se iba a dar casi 3 décadas más tarde, con las adquisiciones y alquileres de más hectáreas.

La Empresa:

Este Establecimiento Agropecuario es una empresa unipersonal, bajo la dirección de Ferrero Pablo, ubicada en el Departamento Castellanos, Provincia de Santa Fe, en el territorio de la República Argentina.

Su superficie actual y total, contabilizando las hectáreas alquiladas, es de aproximadamente 482 Ha. Es un establecimiento de características mixtas: láctea – agrícola - ganadero, donde se realizan cultivos de maíz, soja, trigo y engorde de novillos.

En lo que respecta a la producción agrícola es básicamente la de "labranza mínima" o "siembra directa".

El principal tambo -de un total de 7 (siete)- se encuentra sobre el camino vecinal que recorre el trayecto Colonia Fidela y Sunchales, con un ancho medio de 25 m y de relativa buena transitabilidad en días de altas precipitaciones. Dista aproximadamente 24 Km. de la ruta provincial número 280 S, que une la ciudad Sunchales con el Limite entre la Provincia de Santa Fe y Córdoba.

La distancia con respecto a Sunchales (lugar donde está la Principal Planta de Sancor) es de aproximadamente 52 Km., y a Santa Fe 310 Km.

Solo uno de los tambos cuenta con energía eléctrica de 220 Voltios, los otros 6 (seis) restantes se encuentran lejos de las líneas de alta tensión diseminadas por el Gobierno de Santa Fe, por lo tanto se cuenta con generadores de energía a explosión.

Consecuentemente, su ubicación geográfica es relativamente privilegiada; distante sólo 52 Km. de la ciudad de Sunchales, lo que disminuye los gastos por flete de la producción del establecimiento.

La dotación de capital de la empresa es bien proporcionada a la superficie de la misma, sin activos fijos ociosos o sobredimensionados. Todos los campos poseen una humilde casa para el tambero. Su parque de maquinaria es modesto, pero acorde con la práctica de realizar las labranzas.

Para concluir se puede clasificar a "El Amanecer", como Lácteo – Agrícola - ganadero, con un 73 % de la superficie apto para engorde de

las vacas, y el restante 27 % apto para ganadería y marginalmente apto para agricultura.

Actualidad, Actividad Principales y Secundarias:

Actualmente este establecimiento se encuentra excelentemente posicionado como PRODUCTOR LACTEO de la zona, ya que se ubica como 5° (quinto) productor lechero que entrega su materia prima a la Cooperativa "La Bonita", la cual actualmente acopia y entrega toda la producción diaria de casi 60 asociados a SANCOR .

Como se mencionó anteriormente, el “Establecimiento el Amanecer” tiene características mixtas, láctea – agrícola – ganadero.

La mayor acción realizada es la actividad láctea, ya que a pesar de los cambios repentinos de los precios pagos por las grandes corporaciones, brindan una entrada de capital segura todos los meses. “El Amanecer”, posee para realizar esta actividad diaria, 7 tambos ubicados en el Departamento Castellanos (Pcia. De Santa Fe). Cada uno de estos tambos tiene sus propias vacas de ordeño lo que esto representa una gran cantidad de ganado y capital activo. La entrega media diaria, a la Planta Industrial de Sancor situada en Sunchales (Pcia de Santa Fe), son 14.000 litros de leche.

En lo que respecta a la producción agrícola es básicamente la de "labranza mínima" o "siembra directa".

Consecuentemente, se puede clasificar a "El Amanecer", como Lácteo – Agrícola - ganadero, con un 73 % de la superficie apto para engorde de las vacas, y el restante 27 % apto para ganadería y marginalmente apto para agricultura.

Planes de la Organización:

Este Establecimiento no tiene una ESTRUCTURA, MISION, VISION y VALORES formales definida, pero estas pautas sí están presentes de manera informal en cada acción del propietario de la empresa, lo cual justifica, motiva y guía el crecimiento de la organización.

En diferentes entrevistas formales e informales, con Ferrero Pablo, manifestó cuales son los proyectos a corto plazo para la empresa.

- ❖ Mencionó el deseo de continuar trabajando en este rubro, mantener la producción primaria de leche en la misma cantidad que mantiene en la actualidad, pero mejorando la productividad y ganancias; no dejando perder la calidad de la leche sus productos asociados (grasa, suero).-
- ❖ Rentar más superficie, para ser destinada al pastaje de los animales y así, asegurarse el buen rinde de cada una de las vacas destinadas a la producción. Esto se pensó y se analizó, ya que cada vez hay menos superficies para rentar, debido a que la gran mayoría en la zona se alquila para realizar el sembrado de soja y maíz.
- ❖ Como proyecto, se calcula antes de fin de año, invertir en la Inseminación Artificial. El mismo está avalado y supervisado por la

"Cooperativa La Bonita", la cual se contacta con aquellos centros productoras de semen más reconocidas del país y asegura un buen ejemplar dentro del tambo y generar así un valor agregado que hoy en día esta en su mayor crecimiento.

Estructura Organizacional:

El resultado económico de la empresa durante el ejercicio 2003 -2004 fue \$88.000, representando una rentabilidad de 4,50 %, y un beneficio por hectárea de \$105.

Pablo nos comentó que en los últimos años incrementó en un 15% la producción de trigo y soja de primera calidad. Esto clarifica la importancia que ha ido adquiriendo el cultivo de soja en la región y en la Argentina.

La empresa no se encuentra endeudada, su patrimonio está compuesto en un 85 % por tierra, 6 % por mejoras y 9 % por capital circulante. El manejo financiero es sumamente conservador, evitando contraer cualquier tipo de deuda con terceros o entidades financieras.

El manejo técnico agronómico es sumamente actualizado, habiéndose incorporado la siembra directa como una política del establecimiento. Ello redundó en una mejora en los contenidos de humedad, estructura y fertilidad de los suelos, y en una reducción de los costos de producción. Como se dijo en el apartado anterior, actualmente se encuentra trabajando en la posible incorporación de inseminación artificial para mejorar la calidad de las vacas a ordeño.

Por lo tanto, "El Amanecer" es una pequeña empresa agropecuaria, que se encuentra en óptimas condiciones para expandir su producción en función de nuevas tecnologías y prácticas lácteas que incrementan los rendimientos por hectárea.

ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector lácteo constituye uno de los mejores exponentes de la fuerte expansión registrada en la industria de alimentos y bebidas entre los años 1999 y 2005. Entre esos años la producción primaria creció a una tasa anual cercana al 6%, estimándose que en 2005 alcanzó los 9.800 millones de litros. El crecimiento operado en nuestro país fue uno de los más significativos en el concierto de los principales productores mundiales. La Argentina exhibe una larga tradición en el consumo de productos lácteos y un nivel de ingesta por habitante -230 litros equivalentes leche por año- comparable con el de países desarrollados. Además, la Argentina ocupa el 7º lugar en el ranking mundial de consumo per cápita de leche en polvo entera y el 8º en quesos. La expansión de las ventas externas ha posicionado a nuestro país en el privilegiado grupo de los 10 principales exportadores mundiales de leche en polvo entera, quesos y en manteca. Si bien en los últimos dos años el ritmo de las inversiones disminuyó sensiblemente debido a las dificultades económico-financieras de muchas firmas, el monto de las efectuadas entre 1993 y 1998 -unos U\$S 1.300 millones- le permitieron a la industria enfrentar el doble desafío de abastecer al mercado interno con productos variados y

de excelente calidad, e insertarse crecientemente en el mercado internacional.

Sobre la base de datos del USDA, se estima que en los últimos 5 años la producción mundial de leche en polvo entera, manteca y quesos creció más de un 10% entre extremos, mientras que la de leche en polvo descremada aumento solo un 2%. En 2004, la Argentina fue el 5º productor mundial de leche en polvo entera, el 7º de quesos y el 17º de manteca y de leche en polvo descremada.

En los últimos años, la industria nacional se orientó hacia la fabricación de productos de mayor valor agregado. En la década '95/'03 la producción nacional de productos lácteos creció a una tasa del 5%, en tanto que la correspondiente a las leches fluidas lo hizo a una tasa del 4,5%. La relación productos/leches fluidas evolucionó de 3,93 en 2003 a 4,45 en 2004. Este último año, en la Argentina se elaboraron 1.182.000 toneladas de productos lácteos y 1.624 millones de litros de leches fluidas, incluyendo pasteurizadas, esterilizadas y chocolatadas.

La creciente inserción de la Argentina en el mercado internacional de commodities lácteos determinó un cambio en la canasta de productos elaborados. Si se comparan los promedios de los dos últimos quinquenios, se observa que en el período 99/03 se registró un alza de 7 puntos porcentuales en la participación de las leches en polvo, principalmente a expensas de los yogures y, en menor medida, de los quesos.

En el rubro leches fluidas, se destaca el constante crecimiento de la participación de la leche esterilizada en detrimento de la pasteurizada. La elaboración de aquella aumentó a una tasa del 31% en el decenio '94/'04, trepando desde un exiguo 5% en 2003 hasta el 41% del total en 2004.

En el ámbito mayorista, se estima que el valor de la producción total en 2005 fue de \$ 4.500 millones (sin IVA), de los cuales \$ 920 millones correspondieron a las leches fluidas y \$ 3.580 millones a productos lácteos. Los quesos suman \$ 1700 millones, las leches en polvo \$ 830 millones y los yogures \$ 520 millones.

La Materia Prima:

Según estimaciones de la FAO, en 2003 la producción mundial de leche de vaca totalizó alrededor de 485.000 millones de litros, por lo que la participación Argentina fue del orden del 2%. En la década '94/'04 la producción mundial de leche de vaca aumentó sólo un 0,3% anual, mientras que el crecimiento poblacional alcanzó al 1,5% anual. En consecuencia, la disponibilidad (y por lo tanto el consumo) por habitante cayó a un ritmo del 1% por año y pasó de 87 litros en 2003 a 79 litros en 2004. Para el mediano plazo, se prevé un fuerte crecimiento de la producción de leche de vaca en las áreas del mundo donde se registra expansión del consumo, como Asia y América Latina. Además, continuará el crecimiento lento en los EE.UU. y en la Unión Europea. En Oceanía, el aumento se daría en respuesta a las buenas perspectivas de exportación. Estas tendencias podrían cambiar la participación en la producción

mundial, con la balanza inclinándose de los países desarrollados a los países en desarrollo. Los principales productores son: Estados Unidos (76.000 millones de litros), India (36.000 millones de litros) y Rusia (32.000 millones de litros).

En 2004, la producción nacional de leche de vaca alcanzó los 9.817 millones de litros, lo que significó una caída del 5% respecto del ciclo anterior. Esta fue la primera merma luego de 8 años de crecimiento ininterrumpido.

El país ocupa el 14^o lugar del ranking mundial. Dentro del grupo de los principales productores mundiales, el crecimiento de la lechería argentino en el último quinquenio sólo fue superado por Australia, Nueva Zelandia y Brasil.

La producción acumulada de los nueve primeros meses de 2001 resultó un 2,6% inferior a la correspondiente a igual lapso de 2000. La caída se explicó, en gran medida, por la disminución en el número de tambos más que por la baja en la producción diaria por tambo. Resulta interesante remarcar que el aumento de la producción total se dio en el siguiente marco: menor número de tambos, mayor tamaño promedio del rodeo, mayor producción por tambo y rendimiento por vaca. Esta evolución no es exclusiva de nuestro país, sino una tendencia generalizada a nivel mundial.

Los precios al productor primario registraron una fuerte recuperación en 1991/92 como consecuencia del proceso de estabilización económica.

Luego experimentaron una leve tendencia a la baja, y desde fines de 1998 cayeron abruptamente hasta alcanzar, en noviembre de 1999, el valor mínimo de los últimos 10 años (cerca de los 14 centavos por litro). En la actualidad, fluctúan entre los 19 a 20 centavos por litro

El Consumo:

Luego de un largo período de inercia, el consumo mundial de productos lácteos está mostrando algunos signos de recuperación. En los mercados emergentes se están incrementando los volúmenes demandados, mientras que en los países de avanzada los precios están en alza. Ambas tendencias dan un estímulo positivo a la industria láctea mundial. La leche es un alimento básico en la dieta humana por lo que la producción de cada país se destina fundamentalmente a satisfacer sus requerimientos domésticos. Se estima que el 93% de la producción mundial satisface al mercado interno y sólo el 7% se comercializa internacionalmente. No se prevén mayores cambios en esta situación en los próximos años. La baja proporción transada a nivel mundial es, además, el reflejo de otros factores como el carácter perecedero de la mayoría de los productos y la permanencia de altos niveles de proteccionismo en los mercados más importantes. Actualmente, el consumo total de leche y productos lácteos alcanza, en el mundo, los 79 litros equivalentes leche/hab./año.

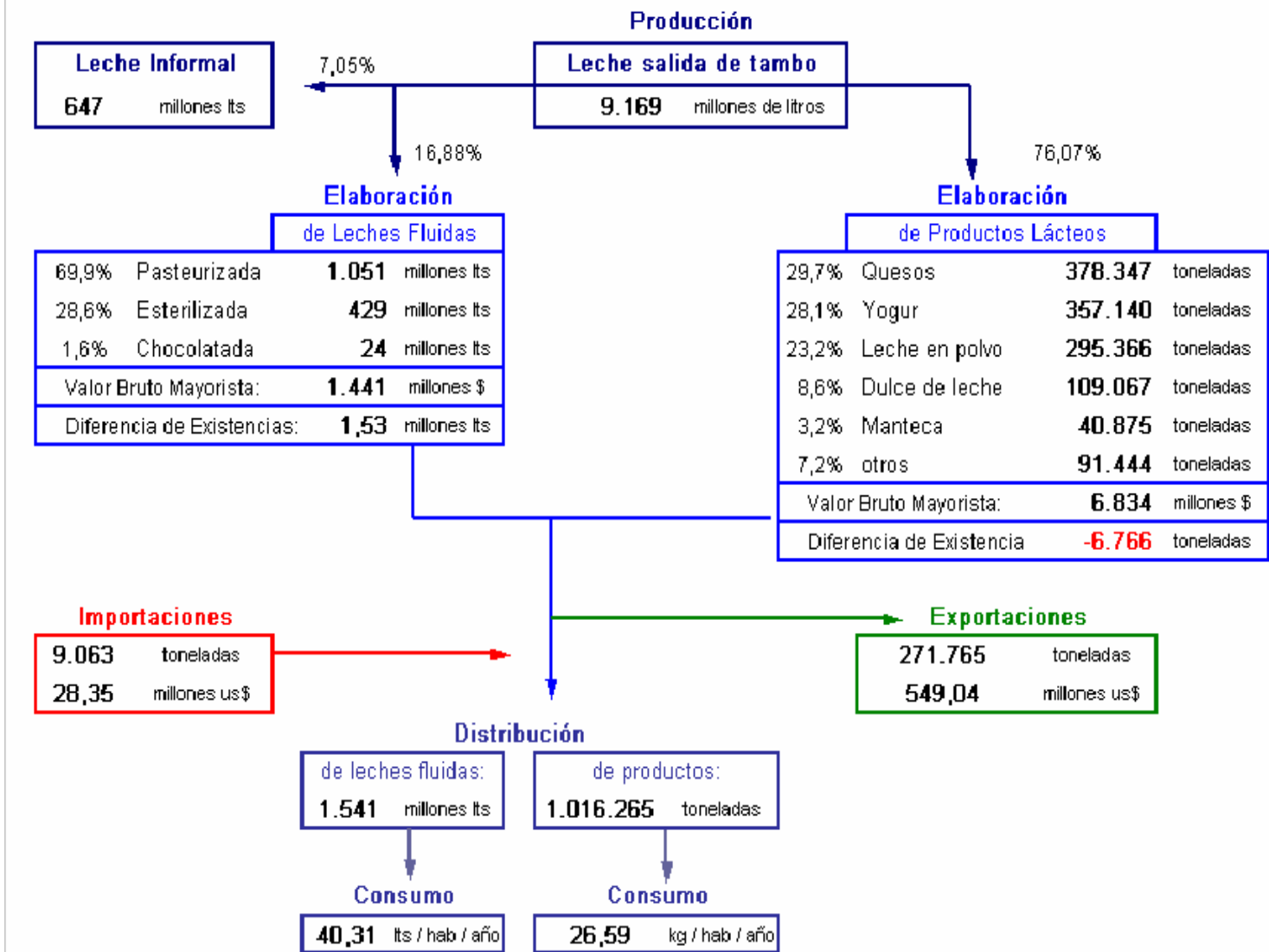
En nuestro país, salvo algunas excepciones, los lácteos son típicos productos de consumo doméstico. Siguiendo la tendencia empírica

observada mundialmente, la evolución del consumo de leche en la Argentina muestra la marcada influencia que ejercen las fluctuaciones en los ingresos de la población. En efecto, a partir de 2002, la mejora del poder adquisitivo explicaría el aumento del consumo per capita de lácteos, que pasó de 185 litros/hab.año en 2002 a los 230 litros en 2004. Un análisis más detallado de la serie permite determinar que gran parte de dicho crecimiento se concentró a comienzos de la década, registrándose una desaceleración en el segundo quinquenio. Es en este punto donde se intensifica el debate en torno a las posibilidades concretas de expansión de la demanda doméstica y la necesidad de explorar nuevos mercados que absorban la creciente producción.

Las mayores tasas anuales de crecimiento en la década se registraron en los rubros postres y flanes (3%), leches fluidas (2,6%), yogur (2,3%), dulce de leche (2,3%) y quesos (2%). En el mediano plazo se estima que el consumo total nacional aumentará "acompañando" el crecimiento vegetativo de la población o levemente por encima de él. Probablemente dicho incremento se orientará, siguiendo la tendencia mundial, hacia productos frescos tales como yogures y otros fermentados, quesos untables y blandos, leche líquida especialmente UAT.

Elaboración de leche y productos lácteos

Año 2005



Fuente: Direccion de la Industria Alimenticia (S.A.G.P. y A.) en base a Datos de INDEC

Las Exportaciones:

Como se señaló, la proporción total de leche comercializada internacionalmente (excluyendo el comercio dentro de la Unión Europea), representa apenas el 7% de la producción mundial, es decir unos 34.000 millones de litros. Según datos del USDA, la Argentina es el 5º exportador mundial de leche en polvo entera, el 9º de quesos, el 10º en manteca y el

11º en leche en polvo descremada. No obstante, solo en el caso de la leche en polvo entera la participación argentina adquiere cierta relevancia (10%).

El comercio exterior de lácteos argentinos presentó, en la última década, un comportamiento muy asociado a la situación coyuntural del mercado doméstico. Cuando el consumo interno se fortaleció y superó a la oferta nacional, se recurrió a la importación (1991/92); cuando se dieron años excepcionalmente benignos para la producción y/o el mercado doméstico se retrajo, se colocaron grandes volúmenes excedentes. El explosivo aumento de nuestras exportaciones a partir del año 1995 resultó de la incorporación formal de Brasil como socio comercial y transformó al sector en fuerte generador de divisas para el país. Si bien entre 2000 y 2004 las ventas externas crecieron a mayor ritmo que el consumo interno, el mercado doméstico absorbió más del 75% de los 950 millones de litros de producción adicional generada en dicho lapso, lo que confirma su papel central en la dinámica del sector.

En el decenio '04/'04 las exportaciones argentinas representaron, en promedio, el 10% de la producción nacional, con un mínimo del 1% en 2004 y un récord del 17% en 1994. En dicha década el crecimiento anual fue del 20,5% en volumen y del 19,5% en valor.

El Mercosur ha sido en los últimos años el principal comprador de nuestros productos. En 2004 acaparó el 76% del tonelaje transado.

En dicho año, la Argentina exportó lácteos a 65 países, aunque sólo 13 de ellos representaron individualmente compras superiores al 1% del total. Brasil, primero en el ranking, se llevó el 71% de nuestras ventas externas, con una caída de 3 puntos porcentuales respecto del promedio del período 1995-1999.

Los tres primeros destinos, Brasil, México y Chile sumaron el 83% del volumen total y el 80 % del valor total de 2004.

Las Importaciones:

El promedio de las importaciones representó, en el último decenio, sólo el 4% de la producción nacional, con un mínimo del 0,7% en 2002 y un récord del 13% en 2004. En 2004, se importaron 17.420 toneladas, el 1,5% más que en el año anterior. Las compras representaron un monto de U\$S 43 millones.

En los últimos años, las leches en polvo, la manteca y la crema perdieron participación en la composición de las importaciones, en favor de los quesos y los helados, que actualmente ocupan los dos primeros lugares con un 68% del volumen.

El Mercosur es también el principal proveedor de productos lácteos de la Argentina y concentró en 2004 el 52% del volumen total. En el último quinquenio, Uruguay fue el proveedor individual más importante.

Según datos provisorios, las compras externas acumuladas hasta septiembre de 2001 habrían decaído en un 8% correlaciona la 2000.

Producción Láctea en la Argentina:

La producción láctea en nuestro país se concentra en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y La Pampa. Allí se encuentran las principales cuencas lecheras y casi la totalidad de los tambos e industrias del sector. En el Anexo 1 (Bloque Lácteo de la Argentina) puede verse la distribución geográfica del valor de producción de la actividad láctea primaria e industrial.

La participación relativa de las tres principales provincias (Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe) ha variado en el tiempo (*Ver Cuadro 1*). Como puede observarse, Buenos Aires ha perdido participación en favor de Santa Fe y Córdoba; Entre Ríos y La Pampa no registran variaciones significativas.

CUADRO Nº 1			
PARTICIPACION RELATIVA DE LAS PROVINCIAS EN LA PRODUCCION DE LECHE EN %			
PROVINCIA	2003	2004	2005
SANTA FE	34,71	37,71	36,46
CORDOBA	31,42	31,55	35,69
BUENOS AIRES	23,01	25,37	23,46
ENTRE RIOS	8,6	3,61	2,97
LA PAMPA	2	1,2	1,05
OTRAS	0,26	0,56	0,37

Fuente: S.A.G.P. y A. Departamento de Lechería.

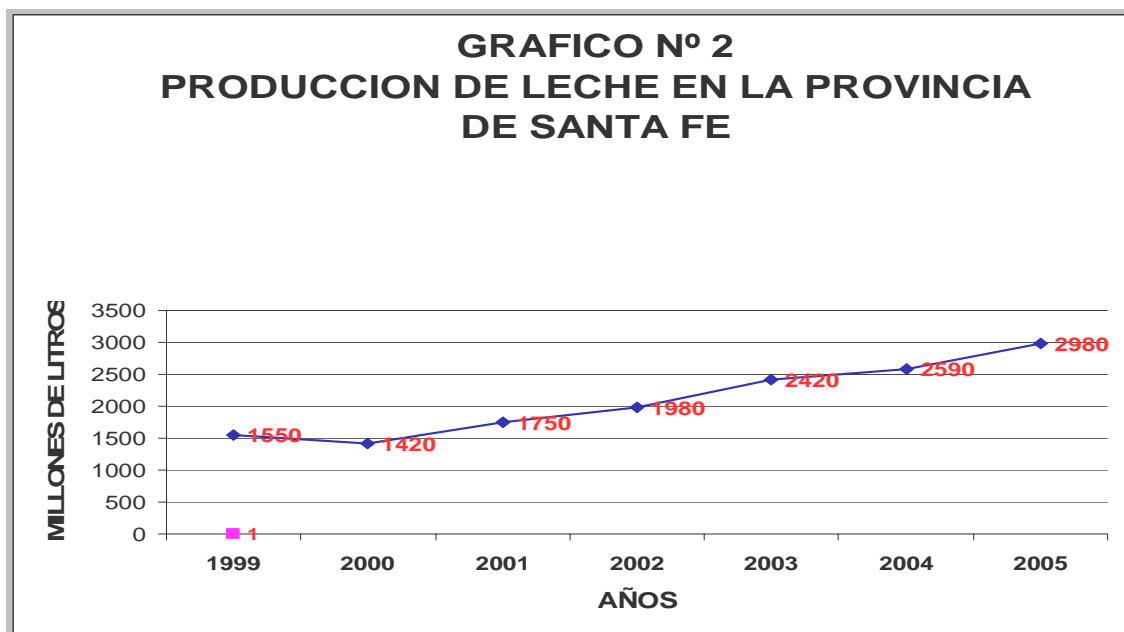
Existe una gran disparidad entre los rendimientos según la provincia que se considere y también entre zonas productoras (cuencas lecheras) pertenecientes a una misma provincia. Mientras que la Zona Sur de Santa Fe es la más productiva con 156,8 Kg. GB/HA./Año, en la Cuenca A de

Entre Ríos la productividad apenas alcanza los 50 Kg. GB/HA./Año. En la medida que se introduzcan mejoras a nivel de manejo de hacienda y aportes de tecnología agropecuaria los rendimientos podrían incrementarse sustancialmente. Entre 2003 y 2005, la producción, de las tres principales provincias productoras (Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe) creció un 30% en el caso de Buenos Aires, y un 75% en el caso de Córdoba. **En el mismo período, tuvo lugar una disminución del número de tambos de aproximadamente un 35%, lo que implica un crecimiento sustancial de la producción por establecimiento**, que está reflejando un aumento del tamaño de la unidad productora rentable (incremento de las vacas por tambo) como consecuencia del proceso de adecuación a los precios relativos sumado a las inversiones en tecnología de los últimos años.

Santa Fe

Esta es la provincia donde El Establecimiento “El Amanecer” desarrolla el 100% de sus actividades, y según datos estadísticos es **la principal provincia lechera del país**, tanto por su volumen de producción como por la importancia que tradicionalmente tuvo la actividad en el desarrollo de algunas de sus ciudades.

La producción de leche en esa provincia creció en forma acelerada en la presente década (*Ver Gráfico 2*), y culminó el 2005 con una producción de 3.000 millones de litros. En toda la provincia funcionan unos 5.500 tambos, que ocupan unas 500.000 hectáreas.



Fuente: S.A.G.P. y A. Departamento de Lechería.

La productividad en los tambos ha venido creciendo en forma sostenida (superando actualmente los 130 Kg. de GB/ha), al tiempo que la superficie de pastoreo es substancialmente menor con respecto a la de décadas anteriores, la cantidad de explotaciones se ha reducido considerablemente, y el rodeo lechero ha crecido, marcando la tendencia hacia mayores escalas de producción. Sin embargo, en las zonas más productivas de la provincia subsisten una gran cantidad de pequeños y medianos productores (situación derivada de la continua subdivisión de la tierra a partir de la tenencia de las familias de inmigrantes), con una capacidad limitada de hacer frente a las nuevas circunstancias y a las adversidades climáticas y de mercado. **La provincia cuenta con dos importantes cuencas lecheras, Santa Fe Centro y Santa Fe Sur, que aportan aproximadamente el 90% y el 9% respectivamente de la producción lechera provincial. La primera abarca a los**

departamentos Castellanos, Las Colonias, San Martín, La Capital, San Jerónimo, San Justo, San Cristóbal, Nueve de Julio, Vera y General Obligado. La segunda incluye los departamentos Belgrano, Iriondo, Caseros, General López, Rosario y San Lorenzo. Es justamente en el Departamento Castellanos donde se radican los tambos de extracción de leche del Señor Ferrero.

Resulta particularmente significativo el desarrollo que mostró la actividad en el departamento Castellanos, no sólo por la magnitud de los cambios allí observados, sino también por los factores que determinaron su liderazgo en la materia a nivel nacional. En dicha zona, unos 1.600 tambos produjeron en 2004 casi 710 millones de litros de leche, aproximadamente el 10% de la producción nacional. Allí se encuentran radicadas cinco de las seis empresas lácteas más importantes y la cantidad total de establecimientos industriales supera los 850. En tales condiciones, existe una gran interacción entre las distintas actividades agropecuarias y agroindustriales, a través de la provisión de insumos o bien mediante los desarrollos realizados por unos y otros en materia de recursos humanos, técnicos, etcétera. Este complejo y dinámico entramado agroindustrial con centro en la ciudad de Rafaela se extiende a través de ciudades como Frank, Esperanza, San Vicente y **Sunchales**, donde los estamentos privados y estatales, mediante una asociatividad de tipo estratégico, coordinan acciones tendientes a proyectar a la pequeña y mediana unidad productiva en actividades altamente competitivas.

Perspectivas para el 2006: Con la intención de conocer el desempeño de la producción futura de leche por parte del sector en su conjunto, el **INTA Rafaela** desarrolló un sistema de pronósticos anuales basado en las estadísticas suministradas por la Dirección de Industria Alimentaria.

Las proyecciones presentadas, realizadas sobre la información disponible hasta diciembre de 2005, se mostraron bastante ajustadas a la realidad.

Las primeras proyecciones nacionales, para el primer semestre de 2006, muestran una producción probable del 2% al 8% sobre la de 2005.

Los datos de la provincia de Santa Fe tienen la misma tendencia que a nivel nacional, como en 2005, con algunos meses donde la producción real se alejó de la estimada, pero conservando la forma general de la curva.

Las primeras proyecciones que se hace para 2006 muestran un valor del 7% de aumento entre años.²⁵.

Las empresas y sus marcas:

De acuerdo a un relevamiento efectuado por el Centro de la Industria Lechera en 2004/2005, en ese momento funcionaban en el país unas 1442 empresas lácteas. Aproximadamente el 34% de ellas se localizaban en la provincia de Buenos Aires, casi el 30% en Córdoba y el 18% en Santa Fe.

En la última década la actividad exhibió un fuerte dinamismo, caracterizado por fusiones y absorciones de pequeñas y medianas industrias e inversiones en nuevas plantas. A grandes rasgos, se pueden reconocer cuatro grupos de empresas:

1. **Grandes compañías nacionales:** Sancor y Mastellone, que son las firmas líderes del mercado.
2. **Firmas multinacionales:** Nestlé, Parmalat, Danone, Bongrain (90% de Santa Rosa Estancias, entre otras.
3. **Empresas medianas:** Molfino-La Paulina (de Pecom), Milkaut, Williner, Veronica, Manfrey y La Lácteo.
4. **Pymes:** la gran mayoría de las empresas del sector.

El grado de concentración en la recepción de leche para su industrialización no es muy elevado. Se estima que las 7 empresas líderes suman aproximadamente el 53% de la recepción de leche cruda. En cambio, la elaboración de algunos productos presenta un elevado grado de concentración. La participación de los 7 primeros elaboradores supera el 80% en las leches en polvo, fluidas y condensadas, manteca, yogur y postres y flanes.

Si bien las principales empresas elaboran una amplia gama de productos, exhiben el liderazgo en alguno de ellos: Sancor, en el mercado de quesos, leche en polvo descremada, leches esterilizadas, manteca, crema y dulce de leche; Mastellone Hnos. lidera en leches pasteurizadas

²⁵ Fuente: Cuentas lecheras, año I nº 2. Publicación de la EEA INTA. Rafaela

y leche en polvo entera y sueros y Lácteos Longchamps (Danone) en yogures, leches chocolatadas²⁶.

Inversiones, fusiones y adquisiciones:

- En el sector lácteo, como en el rubro alimentario en general, el flujo de inversiones más significativas se produjo aproximadamente entre 1993 y 1998. En ese lapso, la industria láctea concretó inversiones por unos 1300 millones de dólares, el 14% del total de la industria alimentaria. La actividad ocupó el segundo puesto en cuanto al monto de inversiones, luego de la rama "Elaboración de aceites y grasas vegetales".
- En cuanto al destino de la inversión, la mitad de las consignaciones correspondió a "plantas y equipos", el 35 % a "join ventures" y el restante 15 % a "compras".
- De los 700 millones de dólares correspondientes a proyectos en plantas y equipos, los relacionados con la leche en polvo totalizaron algo más de 100 millones de dólares. Estas inversiones permitieron incrementar, entre 1994 y 1998, un 70% la capacidad instalada para la elaboración de leches en polvo, elevándola hasta aproximadamente los 10,6 millones de litros/día.

²⁶ **Fuentes:** USDA, Dairy: World markets and trade - Dirección. De Ind. Alimentaria, SAGPyA - Estadísticas de Productos Lácteos, en www.sagpya.mecon.gov.ar/alimentos/lacteos/inicio.htm - Convenio SAGPyA-CIL-FIEL - INDEC, Precios mayoristas y minoristas de productos lácteos, no publicado - Comercio Exterior: Administración Nacional de Aduanas e INDEC - Artículos de diarios y medios especializados - Folletos de diversas industrias lácteas.

- En los últimos 3-4 años el ritmo de las inversiones disminuyó sensiblemente debido al abrupto cambio de perspectivas en el mercado mundial luego de las sucesivas crisis económicas y a las dificultades económico-financieras de muchas firmas; se suma a esto el hecho de que la mayoría de los grandes proyectos encarados por las empresas líderes ya se encontraba en su fase final de ejecución.
- Los proyectos recientes más significativos son los siguientes:

EMPRESA	AÑO	INVERSIÓN	MONTO (MILL. US\$)
Danone	2004	Inauguró en Longchamps una planta de última tecnología destinada a elaborar su leche fermentada Actimel, con un sabor más rico y con el fermento exclusivo L. Casei Defensis	5
Servicios Portuarios	2004	La firma, que opera las terminales VI y VII del puerto de Rosario, ganó la licitación de la marca láctea La Vascongada, que fuera líder en el mercado nacional en la década del 70. Utilizarán la marca para comercializar alimentos elaborados en sus plantas de la zona de Zárate	0,725
Nestlé	2003	Inauguró en su planta II de Villa Nueva (Córdoba), dos nuevas secciones: una de fraccionamiento de leche en polvo y otra para la fabricación de envases de hojalata.	4
La Sibila	2003	Esta firma rosarina compró a la multinacional Nestlé su planta de leche en polvo de Nogoyá, Entre Ríos y puso a punto sus instalaciones para comenzar a exportar. Se inaugurará en julio de 2003. Capacidad Instalada total.: 500 mil litros diarios	1
La Lácteo	2004	El grupo Macri (SOCMA) vende la firma a un grupo integrado en un 40% por la firma Marcos Martini (saneamiento ambiental) y el restante 60% por el fondo de inversión británico Yeffreys Investments.	s/d
Sancor	2005	En conjunto con la firma sueco-danesa Arla Foods inauguró en Porteña (Córdoba) la planta de procesamiento de suero de queso más grande de Latinoamérica. Capacidad instalada: 1,5 millones de litros diarios de suero. Se obtienen proteínas funcionales con amplias aplicaciones como ingredientes en nutrición, panificación, confitería, productos para deportistas y fórmulas infantiles. El grueso de la producción se exportará.	60 (15 cada una de las firmas y 30 de un crédito internacional)

La Salamandra	2003	Javier González Fraga vendió a Cristina Miguens (Cervecerías Quilmes) el 40% del capital accionario. A principios de 2002 le cedió un 10% adicional	s/d
Manfrey	2003	Construyó su segunda planta de leche en polvo, situada en su complejo de de Freyre, en Córdoba. Capacidad instalada: 400.000 litros/día.	3,5
Milkaut	2003	Incorporó un socio minoritario (23%), integrado por los fondos de inversión Latcap, Patagonia (del Banco MBA) y la Corporación Financiera Internacional (CFI)	23
Sta. Rosa Est. (Bongrain)	2003	Compró a Nestlé su planta quesera de San Jerónimo (Sta. Fe), además de sus marcas: Adler y Bavaria	S/D
Danone	2003	Adquiere a Mastellone el 51% de su distribuidora Conser y conforman una nueva empresa denominada Logística La Serenísima, que utilizarán para distribuir los productos de la sociedad. El restante 49% queda en manos de Pascual Mastellone, sus dos hermanos y el fondo de inversión Greenwich, que tiene el 33% de la compañía nacional.	31 de Mastellone y 33 de Danone
Parmalat	2002	Compró el 100% de Lactona, titular de marcas de gran penetración en el mercado de productos frescos	100

- De acuerdo a la base de datos del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) el sector industrial lácteo registraba, en junio de 2003, un total de 9 certificaciones ISO 9002: 4 para la producción de leche en polvo, 1 para queso Dambo, 1 para quesos untables, 1 para manteca untable, 1 para leche UAT y 1 para leche cruda. A éstas hay que agregar 10 certificaciones ISO 9001: 4 para la producción de leche en polvo, 2 para los centros de distribución más importantes de Sancor y Mastellone, 1 para yogures, postres y quesos untables, 1 para yogures, cremas y ricota, 1 para quesos varios y 1 para cremas heladas.

- Según la misma fuente, el sector posee también una única certificación HACCP (Sigla en Inglés de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control). La misma abarca los procesos de recepción de leche, producción, envasado y transporte de quesos Tybo, Port Salut y Mozzarella, de la planta de la empresa Williner ubicada en Bella Italia, Santa Fe.
- Finalmente, cabe agregar que existe una planta que ha obtenido la certificación ISO 1400:1996 (serie de normas ambientales): se trata de los procesos de diseño, producción, almacenamiento y entrega de yogures, postres y quesos untables, de la planta de Danone S.A, ubicada en la localidad de Longchamps, en la provincia de Buenos Aires.
- Como puede advertirse, 8 de las 21 certificaciones mencionadas corresponden a la producción de leche en polvo. Este fenómeno es una consecuencia lógica del elevado grado de apertura de este subsector, que exporta más de la mitad de lo elaborado y representa prácticamente el 80% de nuestros ingresos por exportaciones lácteas.
- Las fábricas con certificación ISO suman el 30% del total de las plantas de secado de leche y alrededor del 55 % de la capacidad instalada total para el rubro.

Novedades y lanzamientos²⁷	
El gran dinamismo que exhibe el sector torna imposible volcar en estos informes todas y cada una de las permanentes novedades que en él se generan. Se enumeran, por lo tanto, solo las más importantes y recientes:	
Empresa	Novedad / Lanzamiento
Williner	Nueva línea de productos Ilolay Kids, desarrollada para atender las necesidades e intereses de los niños. Está compuesta por: postres de vainilla, vainilla con dulce de leche y de chocolate (presentación copita de 150 gramos); flanes de vainilla al caramelo y vainilla al caramelo con salsa de dulce de leche (presentación 130 gramos) y dulce de leche (350 gramos con pico dosificador).
Sancor	Firmó un acuerdo con laboratorios Bagó para comercializar en Latinoamérica la línea de la firma santafesina de línea nutricional infantil (Sancor Prematuros, Infantil, Bebé, Primeros Años y Mamá) y la línea Sancor BIO y BIO Salud, de uso medicinal.
Sancor	Realizó un nuevo diseño de los envases de quesos rallados, en todas sus presentaciones, que poseen ahora un packaging mucho más moderno y atractivo.
Sancor	Nueva línea de yogures Sancor Vida en potes de 125 gr. en sus versiones entero o light y sus sabores frutilla, vainilla, durazno y dulce de leche.
Williner	Nueva línea de yogures enteros para beber Ilolay. Se trata de un envase de uso individual, con un nuevo y práctico sistema de apertura que facilita su consumo. Viene en sabores frutilla y durazno.
Williner	Lanzó una nueva línea de yogures batidos enteros y descremados Ilolay. Se trata de potes de plástico de 125 gr. Viene en sabores frutilla y vainilla.
Danone	Nuevo SER con Biopuritas. El primer yogur 0%, que en forma activa y a través de un fermento natural exclusivo de La Serenísima ayuda a cuidar el cuerpo, sin aportarle grasas y liberándolo de las toxinas.

²⁷ Fuentes: USDA, Dairy: World markets and trade - FAO - OCDE - FAPRI - European Commission- Banco Mundial - Dirección. de Ind. Alimentaria, SAGPyA, - Estadísticas de Productos Lácteos, en www.sagpya.mecon.gov.ar/alimentos/lácteos CHEQUEAR LINK CON ADRIAN- Convenio SAGPyA-CIL-FIEL - INDEC, Precios mayoristas y minoristas de productos lácteos, no publicado - Comercio Exterior: Administración Nacional de Aduanas, SENASA e INDEC - Páginas de internet de varias industrias lácteas - Artículos de diarios y medios especializados - I.E.R.A.L. : Las distorsiones de los mercados mundiales de alimentos y su impacto en la Argentina - Folletos de diversas industrias lácteas - Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) - Comisión Nacional de Defensa de la Competencia - Centro de Estudios para la Producción (CEP) - AFIP.

Danone	Lanzó Danonino, el primer alimento lácteo concentrado con pulpa de frutas que ayuda a sostener el crecimiento durante los primeros años de vida. Elaborado con un proceso que concentra y preserva lo mejor de la leche y las frutas. Con Calcio y Vitamina D para el desarrollo de huesos fuertes. Con Proteínas y Zinc para desarrollar músculos y tejidos sanos. Se fabrica en dos sabores Frutilla y Vainilla.
Mastellone	Nueva crema de leche larga vida La Serenísima, un producto que permite un almacenamiento de hasta cuatro meses fuera de la heladera y que por su consistencia fluida asegura un mayor rendimiento al batirla. Se presenta en envases tetra brick de 375 cc.
Danone	A través de su marca La Serenísima, presentó Actimel, un nuevo producto que ayuda a reforzar las defensas naturales del cuerpo para protegerlo de agresiones externas como el frío, los cambios de temperatura, la contaminación y el stress.
Danone	Lanzó una renovada línea de yogures enteros con la nueva marca "Yogurísimo". Estos productos contienen Probio 2, una generación de fermentos probióticos. Sus envases dejan el tradicional rojo por el azul de Danone.
Baggio	Se incorpora al mercado de los productos lácteos a través de sus leches larga vida entera y parcialmente descremada "Latte Baggio", que elabora en su planta multiproducto de Gualaguaychú, Entre Ríos.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Motivación en la Organización:

De acuerdo a lo manifestado por el Directivo de la organización, en esta empresa la motivación representa un rol muy importante en la temática a tratar.

En general, el personal que trabaja en el campo lleva una vida muy rudimentaria, recordemos que convive solo con su familia en dicho lugar. Estas casas de campo están alejadas de poblaciones más desarrolladas, con condiciones de vida difíciles; por ejemplo: poco abastecimiento de agua potable, racional uso de la energía ya que es producida por

generadores eléctricos, los establecimientos educativos para los hijos de los tamberos se sitúan a kilómetros de distancia, etc.

A pesar de que aquellos tamberos que poseen años de trabajo y una mentalidad de ahorro llegan a adquirir una forma de transporte (auto, motos, etc.), les es sumamente difícil y complicado solucionar de raíz el alejamiento que tienen con respecto a centros poblados.

Cuando un trabajo ofrece estas condiciones es muy difícil reclutar, seleccionar y mantener el personal motivado, aunque bien pago sea el mismo.

Stephen P. Robbins²⁸, plantea en su libro: "Comportamiento Organizacional" lo siguiente: *" Es preciso conocer que los empleados se preocupen por su entorno laboral tanto por su comodidad laboral, como por la buena realización de su trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores del entorno no deben ser extremos; por ejemplo, no debe hacer demasiado calor, ni haber poca luz. Además la mayor parte de los empleados prefieren trabajar cerca de sus casas, en instalaciones limpias y relativamente modernas, con instrumentos y equipos adecuados".*

Teniendo como base esta cita, es posible encontrar a la primera carencia en los empleados, originada por el tipo de actividad que realiza la empresa y por las condiciones desfavorables de trabajo.

²⁸ Fuente: Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional". Año 1997.

La mayoría de los empleados manifiestan que le es duro estar alejados del pueblo, de las escuelas de los niños, de vecinos, etc. A esto hay que sumarle que el trabajo específico de ordeño se debe realizar todos los días (365 días) a las 04:00 de la madrugada, y a las 15:00 hs. de mismo día. Consecuentemente, ellos manifestaron que no pueden organizar un plan de viaje familiar, un encuentro con amigos, etc., ya que su tiempo es acotado y sus tareas son muy importantes para el establecimiento y la subsistencia de los animales.

Algunas cuestiones de insatisfacción dentro en esta empresa se pueden determinar analizando ciertas opiniones y comentarios de los empleados, expresando las causas que llevaron a otros a renunciar bajo el justificativo de que el trabajo no es apto para ellos, que las condiciones laborales no son las óptimas, que existe otro tambo más cerca del pueblo, o que la casa se ubica en el pueblo y el dueño asigna la movilidad para ir todos los días a ordeñar. Otros tamberos, en cambio, adoptaron una actitud activa y constructiva para mejorar las situaciones desfavorables, así sugieren mejoras, analizan y comentan críticas constructivas con el dueño del establecimiento. Quienes han tenido una respuesta pasiva, generaron que la situación causante de insatisfacción empeore reflejándose en pérdidas para la empresa, trastornos en la planificación de trabajo, disminución de esfuerzos, incluso en algunas oportunidades se pudo comprobar que algunos empleados a días de abandonar sus

tareas, producían daños y roturas en las instalaciones del tambo y de la casa por estar en desacuerdo con las condiciones externas al trabajo.

Todas estas cuestiones parecen menores pero influyen en los estados de ánimos de cada uno de los empleados, que luego repercute en su trabajo, en acciones diarias, en la relación con sus compañeros o en sus mismos hogares y pueden ser causantes de discusiones o desacuerdos.

Debemos enfocar la atención en tratar que las preocupaciones del trabajador sólo se centren en temas pura y exclusivamente laborales, para que puedan dar lo máximo de sí mismos y no descuiden su rendimiento con asuntos que deben ser atendidos por la organización.

Una persona que esta satisfecha, en términos laborales, adopta posturas positivas respecto del trabajo, mientras que si está insatisfecha, adopta actitudes negativas que se pueden desencadenar en un alejamiento repentino de la fuerza laboral.

Comunicación en la Organización:

Del análisis referido a la comunicación se desprender que un alto porcentaje de los empleados (75 %) no ve a la comunicación como un problema o inconveniente, ya que los entrevistados comentan que tienen gran libertad para opinar con el dueño del establecimiento.

La mayor parte de la comunicación se refiere a la realización de las tareas pero también algunos de los empleados confesó que en más de una oportunidad se sienten cómodos hablando algunos temas personales

con sus jefes, muchas veces pidiendo consejos u opiniones personales o familiares.

Aquellos que sí ven la comunicación como un problema, fundamentaron que esto se da por la gran distancia que puede haber entre los campos y tambos alejados del tejido urbano y que solamente existen dos vías de comunicación, estas son la radio o vía telefónica. Ellos argumentaron que los mensajes se pierden, se malinterpretan, se transfieren de diferente modo o llegan también a destiempo. Además afirman que la distancia genera rumores que perjudican el accionar de las tareas, distorsionan la planificación y producen demoras significativas.

La comunicación entre pares es buena, ya que el 90 % de los entrevistados afirmó que existe excelente comunicación entre ellos, basadas en: formas de trabajo y en la transmisión de conocimientos entre los empleados más antiguos y los más jóvenes, además se destaca que en un 25 % de los entrevistados afirmó que la comunicación es muy buena, no solo en el ámbito laboral, sino también la relación personal o de amistad que se genera y se mantienen entre ellos.

Cuando se les preguntó si conocen los objetivos de la organización o lo que ésta espera de ellos, la mayoría contestó de manera afirmativa, demostrando que los mensajes son bien transmitidos y entendidos por todos.

Si bien la mayoría de las comunicaciones son descendentes, un número considerable de empleados afirmó que cuando ellos plantean

problemas o generan soluciones, son escuchados, es decir que las del tipo ascendentes son, más bien, informativas.

Se observa también que no existen procedimientos ni canales formales para la comunicación en esta empresa, todos los contactos son cara a cara, sin previa planificación. La comunicación entre el directivo y los distintos tamberos en campo se da mediante radios transmisoras VLU o teléfonos celulares con líneas abiertas, con una frecuencia diaria 6 veces al día mínimo.

En general el resultado del análisis reflejó que la comunicación en esta empresa está consolidada y comprendida como una herramienta de gestión, por lo tanto, no se presenta con grandes falencias o consideraciones que requieran mayor atención.

Análisis de la Cultura Organizacional:

Un aspecto importante que determina la cultura de una organización es el estilo de dirección de su dueño, los actos de la dirección tienen muchas repercusiones en la cultura empresarial, los mandos con sus conductas y palabras, establecen normas que llegan a toda la organización en cuestiones como el grado de libertad, la forma de hacer las tareas, la forma de vestir, etc., con respecto a esto es importante conocer el caso particular de esta empresa:

En este Establecimiento, el estilo de dirección esta estipulado por su único dueño, es por esto que se detalla a continuación las características personales del mismo.

Pablo Ferrero: Tiene 60 años de edad, es hijo de José Ferrero (uno de los Fundadores). Él está a cargo de toda la administración del Establecimiento. Su estilo de dirección es abierto y participativo, pero puede observarse que le cuesta aceptar el estilo propio que cada uno tiene para realizar las tareas.

Es una persona con la cual se puede trabajar en un muy buen clima laboral. Sus empleados le tienen un gran respeto y admiración, aunque, su fuerte personalidad, genera en la mayoría de ellos una sensación de temor de no estar a la altura de sus expectativas.

Según lo observado y analizado en las entrevistas con el personal, queda demostrado que los trabajadores tienen dudas sobre la empresa y su cultura, es decir lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer. Sólo unos pocos conocen la historia, sus inicios, antigüedad, sus fundadores.

Todos los tamberos entrevistados pudieron mencionar aspectos constructivos de la personalidad del dueño y compañeros, tales como: apoyo sentimental y económico antes situaciones de adversidad de las familias tamberas, invitaciones y reuniones informales a cargo del dueño, entrega de regalos a los hijos de los empleados, etc.

Se observa que los empleados conocen a Pablo, y la relación con este es informal y no requiere la realización de reuniones formales, sino que las mismas surgen ante la necesidad de informar algo o resolver algún problema.

La relación dueño – empleado es amena, con un cierto grado de compañerismo, pero se evidencia una clara diferenciación de jerarquías y el respeto hacia el directivo está bien delimitado.

Las relaciones entre pares son muy buenas, a modo de ejemplo se citan almuerzos o cenas entre las familias que ocupan diferentes tambos y unas se invitan a otra cuando hay un nuevo ingreso.

Condiciones del Trabajo:

Para George Milkovich y John Boudreau ²⁹ el análisis del trabajo es: *"un proceso sistemático de recopilación de datos y elaboración de juicios acerca de la naturaleza de un trabajo específico"*.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo y según lo estudiado, se abordará sólo aquellos aspectos que se consideran de mayor interés y preocupación para la implementación de la propuesta como posible solución al problema del "Establecimiento El Amanecer".

Condiciones de los tamberos.

El total de empleados directos depende de cómo esté compuesta la familia del tambero, ya que si cuenta con sólo su esposa, serán sólo dos para realizar el total de las tareas, y en el caso de que la pareja tenga hijos ellos también serán una ayuda para los padres.

La mayoría de las familias que se dedican al tambo, tiene al menos 3 hijos que rondan los 12 a 20 años de edad. Como aclaración, se

²⁹ Fuente: Milkovich, George y Boudreau, John, "Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia". Ed. Addison - Wesley Iberoamérica, México, 1994.

menciona que los contratos se hacen sólo con el Padre de la familia y en su mayoría suelen ser "arreglos" informales y sin ningún tipo de aval contractual, esto hace que las obligaciones y deberes de cada una de las partes sean: implícitas, poco fiables y por lo tanto no duraderas. Esta forma de contratación, es sin lugar a dudas una de las grandes falencias detectadas que posee este establecimiento.

El tipo de maquinaria ordeñadoras que se utiliza en este establecimiento, son en su 100 % a explosión, es decir, que actúa con full oil, estas obligan al personal a manipular cotidianamente con herramientas y repuestos ya que son muy inestables en su funcionamiento. Se suma a esta condición, el factor ruido, ya que los tamberos están sometidos a decibeles extremos de ruido, y hay que aclarar que nunca se adaptaron medidas correctivas para disminuir esta deficiencia.

Los tambos en si, fueron en su totalidad reconstruidos, y se levantan con lozas y piso de material para otorgar una fácil limpieza del mismo. La empresa otorga a los tamberos de todos aquellos elementos de limpieza, tanto para las maquinarias (bomba, pezoneras, mangueras, etc.) como para ellos, no obstante, en el lugar de trabajo se observa falencias en cuanto a la higiene personal de los tamberos.

A su vez, la empresa se preocupa por contar con las herramientas acordes a las necesidades laborales, una de las directivas del dueño del establecimiento es evitar la improvisación, aunque debido los tiempos del

trabajo en muchos casos es inevitable. El mantenimiento del instrumental necesario es adecuado, aunque se observan que la empresa carece de un sistema y controles de chequeos que verifiquen el buen funcionamiento, lo que repercute en los desánimos del trabajador.

Para el arreo de los animales al tambo la empresa cuenta con 10 caballos por tambo, lo que facilita el acercamiento de los animales cuando estos están pastando lejos de las ordeñadoras.

De noche en el tambo solo se pueden accionar pocas luces, ya que la mayor cantidad de energía eléctrica es consumida por los grandes equipos de frío en los cuales se deposita la leche antes de ser recogida por el camión. Estos equipos de frío son el gran problema de los actuales tamberos debido a que demandan una atención perpetua. Aquellos son provisionados con motores eléctricos que una mezcladora hace girar en forma continua y así no permite el congelamiento de la leche, esta acción realizada por el equipo se debe mantener desde el comienzo del tambo hasta la llegada del camión cisterna.

En los días de lluvia y temporales de invierno es donde más se ve debilitado el sentimiento de pertenencia de estas familia con la empresa, ya que –como anteriormente se mencionó- sus casas están a una distancia considerable del pueblo más cercano y los caminos de barro impiden la llegada de los camiones cisternas que son los únicos que pueden llevar provisiones para el trabajo y para la alimentación de la familia.

En lo que respecta a la protección contra incendios, los tambos observados no cuentan con la cantidad de matafuegos requeridos para la actividad que realizan, y los que existen no se encuentran en lugares de fácil visibilidad y acceso ante una emergencia, además, son muy pocos los trabajadores que saben como utilizarlos en caso de un posible incendio.

A su vez, este establecimiento no provee a su personal de los elementos de Protección Personal (EPP), no se verifica la existencia de registros de entrega alguna vez.

PARTE 4: ANÁLISIS F.O.D.A

Con el conocimiento de la situación actual de la Empresa, su entorno y sus principales actores; sus empleados, se puede definir las variables que componen a la herramienta de Análisis F.O.D.A, esto permitirá obtener una descripción de la situación real de la organización en un determinado momento y ante una determinada situación.

Fortalezas (Internas)

- ❖ La toma de conciencia por parte del directivo de que la empresa posee serios problemas de rotación de sus empleados ocasionados por las precarias condiciones de trabajo.
- ❖ Respaldo patrimonial de la empresa, lo que permite realizar inversiones en materia de Reclutamiento y Selección de su personal.
- ❖ Nuevos horizontes planteados y la continuación de la actividad láctea añadiéndole valor agregado con la incorporación de la Inseminación Artificial.
- ❖ Posibilidad del acceso al crédito.
- ❖ Bajos costos de Producción.
- ❖ Disponibilidad de Tecnología.
- ❖ Relaciones más estables con la Industria.

Oportunidades (Externas)

- ❖ Aumento de la demanda de trabajo por el creciente auge que tuvo el sector agropecuario en nuestro país desde los últimos dos años y su tendencia a seguir desarrollándose. Esto obliga a comprometer y capacitar a la mano de obra para hacer frente a las nuevas exigencias en materia de tecnología rural.
- ❖ Fuertes inversiones en modernización e instalación de Plantas Industriales.
- ❖ Esfuerzos en Investigación y desarrollo.
- ❖ Aprovechamiento de las economías de escala.
- ❖ Buen posicionamiento del mercado interno.
- ❖ Excelente realidad y crecimiento para la “Cooperativa La Bonita”. Acopiadora de los grandes tambos de la zona, permitiendo mejorar sus fletes (camiones cisternas; mejoramiento de caminos, y apoyo financiero a aquellos establecimientos que quieran invertir en la actividad)
- ❖ Fortalecimiento del MERCOSUR.
- ❖ Fuerte posicionamiento de las cooperativas.
- ❖ En general, productos poco sustituibles.
- ❖ Aumento de las exigencias de calidad de procesos y productos.
- ❖ Mejora del status sanitario de la Argentina.

Debilidades (Internas)

- ❖ Inexistencia de conocimientos básicos para realizar un eficiente reclutamiento y selección de su personal.
- ❖ Falta de formalización de la relación contractual entre empleados y la empresa, generando riesgos que puedan terminar en grandes problemas a futuro para la empresa.
- ❖ Baja capacitación de la mano de Obra tambera.
- ❖ Estructuralmente, es inflexible ante demandas del mercado.
- ❖ No posee una gran dotación de personal comprometida con la organización, la gran mayoría de los tamberos ingresaron en el último año.
- ❖ La empresa, al ser unipersonal y familiar, ha tenido dificultades para adaptarse a los cambios y al rápido crecimiento que ha experimentado y esto ha hecho que descuide ciertos aspectos importantes para lograr el éxito empresarial.
- ❖ Falta de coordinación de tareas y falta de control del trabajo debido a las distancias entre tambos.
- ❖ Falta de condiciones higiénicas adecuadas, tanto en el ámbito laboral, como así también en el ámbito familiar.
- ❖ Ignorancia por parte de los trabajadores de las Normas de Seguridad y el uso de los Elementos de Protección Personal.

Amenazas (Externas)

- ❖ El endurecimiento de las disposiciones legales (retenciones, precios manejados a niveles corporativos y gubernamentales) que condicionan la actividad principal de la empresa y sus beneficios.
- ❖ Continuidad de la fuertes distorsiones en el mercado internacional (Subsidios, cuotas, barreras no – arancelarias, etc.)
- ❖ Disminución del consumo de productos de alto tenor graso.
- ❖ Alta competencia de productos importados (por calidad y denominación de origen)
- ❖ Ingreso de nuevos competidores extranjeros.
- ❖ Competencia continua y añeja de la industria informal.
- ❖ La existencia de un alto índice de vandalismo y robos registrados en la zona y la multiplicación de problemas sociales.
- ❖ La distancia que se debe recorrer diariamente si se busca un excesivo control sobre las tareas.
- ❖ La falta de caminos transitables en los días de lluvias, lo que permite el aislamiento de estas familias tamberas.

PARTE 5: ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE LOS EMPLEADOS

En esta sección se analizarán las principales características del empleo en el sector de tambos y la multiplicidad de riesgos que, en general y en forma simultánea, inciden sobre la salud y sobre las condiciones de vida de productores, trabajadores, trabajadoras y sus familias.

Las formas del empleo y las condiciones de vida tan particulares, coadyuvan a que presenten la frecuencia más elevada de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales del campo. Las características de la población ocupada en la actividad, el tipo de producción, el tamaño de las empresas o establecimientos, su cultura, hacen que no sea sencillo abordar el tema, y que para hacerlo necesariamente se tenga en cuenta que a cada tipo de producción le corresponde una inmensa lista de riesgos y problemas. En este universo, las dificultades que atraviesan los empleadores PyMEs, los trabajadores y trabajadoras se diferencian claramente de los establecimientos de mayor magnitud.

En tal sentido con lo expuesto en las condiciones de los empleados se mencionará aspectos importantes a tener en cuenta si tratamos de mejorar la calidad de vida de los recursos humanos del Establecimiento:

1. En Defensa de la Salud.

Desde la perspectiva de la OMS – vista anteriormente en el Marco Teórico del presente trabajo- estar sano o enfermo no es casualidad, pues los factores económicos, políticos y sociales determinan el estado de salud individual y colectivo, así como la calidad de vida de la familia agraria, caracterizada por las precarias condiciones de su vivienda, su difícil acceso a sistemas de salud, a la educación, al vestido y a la calidad de su alimentación.

Cuando la labor se organiza a la medida de las mujeres y varones que lo ejecutan, podrá ser fuente de salud, bienestar y desarrollo. Sin embargo, cuando éstos encuentran en su actividad diaria la enfermedad, la muerte, la incapacidad, el trabajo es precursor de daños que afectan a la familia total, a la salud de la empresa y del colectivo trabajador.

En el sector rural, las condiciones de vida y de trabajo están íntimamente ligadas. En general se vive en función de este último, por lo que la salud depende de las condiciones en que se desarrolla. Ahora bien, ¿qué elementos presentes en el trabajo condicionan la salud y la calidad de vida a la vez que frenan el desarrollo de las empresas?

2. Inestabilidad y Subsistencia.

Es difícil arribar a cifras confiables sobre el empleo en el sector, pues éste toma formas veladas o invisibles. De hecho, un número importante de trabajadores se desarrolla en el sector informal. El trabajo, en ocasiones, constituye un medio de subsistencia de las familias tamberas,

con una fuerte participación de la mujer y de los niños, pero sin remuneración.

La inestabilidad característica del empleo y los costos que han de asumir las PyMEs y los trabajadores, hacen que el multiempleo y el trabajo informal se extiendan vertiginosamente. Cada vez es menos frecuente la contratación directa, debido a que las subcontrataciones contribuyen a disminuir los costos de la seguridad social. El trabajo temporario, la inestabilidad, las terciarizaciones, las formas de remuneración por rendimiento, "por tanto" o destajo, el trabajo "en negro", inciden directamente en la ocurrencia de accidentes. A ello se agregan jornadas laborales extensas -a veces en horarios nocturnos- definidas por las necesidades de la producción o por las condiciones climáticas, en posiciones forzadas y con movimientos repetitivos.

Estas situaciones agravan aún más la fatiga, elevan la tensión y pueden provocar serios problemas a la salud, aumentando la probabilidad de ocurrencia de accidentes. La mayoría de los trabajadores y sus familias van de actividad en actividad, de tambo en tambo, cargando sobre sí las secuelas que las condiciones de trabajo van dejando en su salud.

3. Falta de Capacitación.

El acceso a la educación formal es difícil, eso explica el elevado grado de analfabetismo y la presencia de personas en estado de analfabetismo funcional. La formación profesional es escasa; muchas veces se aprende

de la propia experiencia, por ensayo y error, con las derivaciones correspondientes en el área de la salud y seguridad en el trabajo. Estas características han de tomarse en consideración a la hora de formar para el trabajo y la prevención. **La escasa capacitación les impide a los trabajadores acceder a los manuales operativos, hojas de seguridad de los productos agroquímicos que se utilizan y etiquetas de alarmas; tal situación profundiza la vulnerabilidad de la población que trabaja.**

Los aspectos metodológicos de la capacitación se deben basar en el "aprender haciendo", allí donde se desarrolla la actividad, jerarquizando la práctica a la información teórica. **Además de formar e informar sobre prácticas seguras, es necesario capacitar acerca de los derechos y deberes en materia laboral. La mayoría de los pequeños productores, trabajadores y trabajadoras, no poseen conocimientos sobre este tópico.** Los productores lecheros, urgidos por los tiempos de producción y sus costos, aducen que "no hay tiempo para la capacitación", porque frecuentemente desconocen las ventajas que otorga para la competitividad y productividad de sus empresas. El trabajo temporario, la dispersión de los trabajadores y de los establecimientos, el aumento de empresas contratistas, el trabajo informal, "en negro", también dificultan la actividad sindical, que se orienta especialmente a erradicar el analfabetismo, informar sobre derechos y deberes, y atender a los grupos vulnerables.

El contralor y asesoramiento en la materia también se ven dificultados por estos motivos y por el número escaso de inspectores de trabajo que no siempre poseen la formación adecuada. Los técnicos y profesionales que operan en el sector, veterinarios, ingenieros agrónomos, no siempre poseen la formación en materia de prevención de salud y seguridad en el trabajo que les posibilite actuar seguros en sus ámbitos de trabajo.

4. Condiciones Adversas.

No hay otra actividad que supere a la agropecuaria en la íntima relación entre condiciones de trabajo y de vida. El trabajo de la mujer y del niño tiene valor productivo, aunque muchas veces permanezca invisible. Se desempeñan especialmente en el tambo, en la crianza de terneros y en la cosecha, en colaboración con el trabajador, el padre.

Están expuestos a los efectos negativos de los agroquímicos, temperatura, posiciones forzadas y jornadas extensas, entre otros riesgos. Las mujeres con frecuencia suplen al esposo cuando éste se ve imposibilitado de trabajar, para mantener el ingreso económico.

Los horarios y las jornadas en función del trabajo van en desmedro de la atención y cuidados de los hijos. La sobrecarga de trabajo surge cuando se ven obligadas a conciliarlo con las tareas del hogar. Las mujeres y los niños engrosan así las filas de mano de obra no reconocida, aumentando la precariedad del empleo. **El alejamiento de los establecimientos de los centros urbanos, sin contar con adecuadas formas de comunicación, y de los servicios de salud, dificulta el**

rescate y evacuación en caso de emergencia, así como la atención de algunas enfermedades, suplantadas por métodos caseros que muchas veces agravan el cuadro. Es habitual que estas condiciones de alejamiento y desconocimiento del cuidado de la salud generen consultas médicas tardías, como sucede con las diarreas que llevan a cuadros de grave deshidratación, cuando un tratamiento inmediato hubiera evitado las consecuencias. El trabajo en soledad y la incomunicación potencian los riesgos en el campo.

5. Servicios Ineficientes.

El estado y características de la vivienda, de los servicios de higiene, de luz, la existencia de agua potable, muchas veces no son los adecuados para hombres, mujeres y niños. Algunas familias viven en el lugar donde trabajan, en viviendas brindadas por su empleador, estando expuestos a una diversidad de riesgos.

Las condiciones del clima, calor, frío, heladas, lluvia, tormentas eléctricas, exposición a rayos ultravioletas, son otros de los factores de riesgo presentes en el sector agropecuario. Las radiaciones ultravioletas por exposición al sol atentan en aquellas actividades que se realizan a cielo abierto, como en la cosecha y en la conducción de maquinaria agrícola sin cabina.

6. Factores de Riesgo.

La exposición a los riesgos físicos es variable, de acuerdo a la tarea que se realiza. El ruido es elevado en la mayoría de los puestos de operadores de tambos y maquinaria agrícola, junto con las vibraciones y la exposición a rayos ultravioletas. El contacto y manejo con animales (equinos, ratas, perros, mosquitos, serpientes, etc.) provocan enfermedades infecciosas y alérgicas, que muchas veces requieren de una atención inmediata.

Los riesgos derivados de las condiciones de seguridad de maquinaria e instalaciones provocan muertes, amputaciones, quebraduras. **El manejo de máquinas peligrosas, el riesgo eléctrico y el riesgo de incendio son una constante en algunas de las actividades del campo.**

Los contaminantes químicos están presentes casi permanentemente, resultado de la manipulación de productos agroquímicos. Además de dañar la salud de los trabajadores, tienen efectos sobre la familia, pudiendo contaminar la tierra que cultivan, los animales que crían y la ropa; especialmente si la vivienda está cercana a lugares donde se efectuó fumigación o manipulación de estos productos.

Las condiciones de la organización del trabajo y de la carga de trabajo son factores de riesgo a los que en general no se les da demasiada importancia y, sin embargo, inciden en el estado físico y mental de una manera significativa. Por ejemplo, el trabajo en los tambos (extracción de leche) son jornadas de trabajo extensas, los ritmos excesivos, los

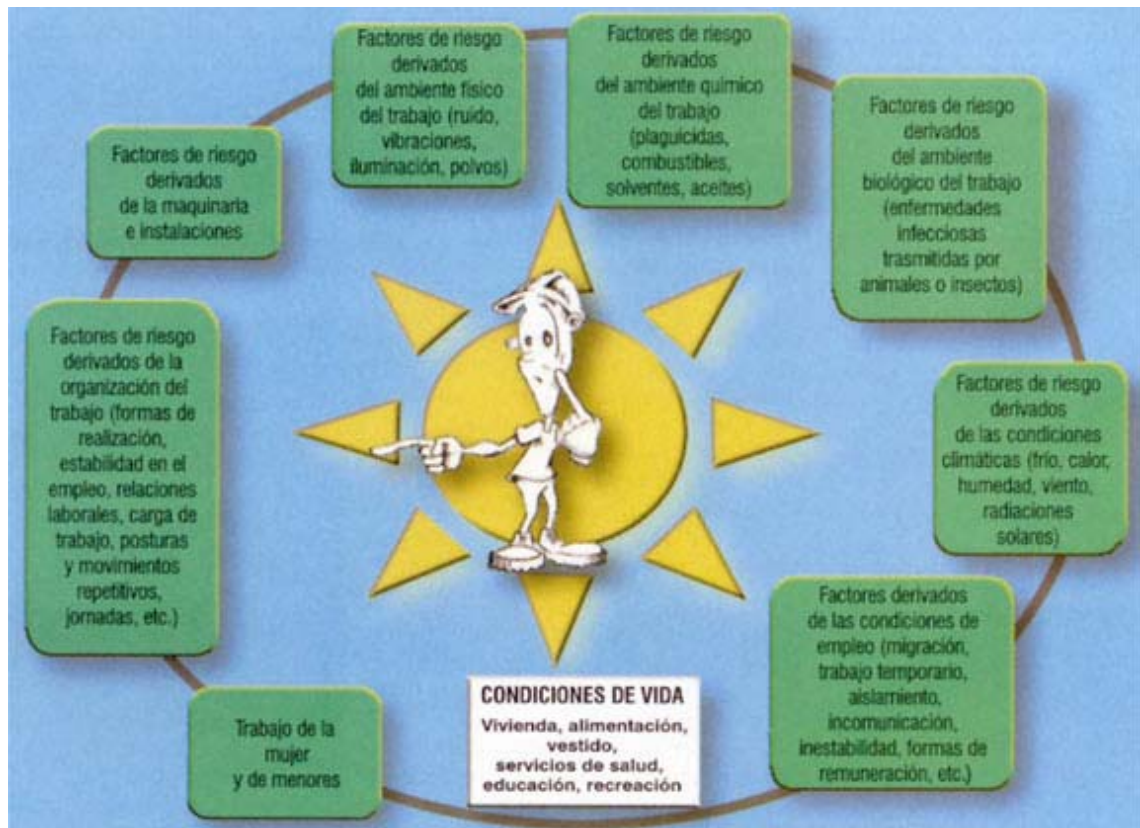
movimientos repetitivos y en posturas forzadas, que impactan sobre la columna y los músculos. A las características de esta organización del trabajo, se agregan riesgos tales como ruido, polvo, escasa iluminación, riesgos de seguridad por el manejo de animales, por la operación de máquinas y por las instalaciones.

Controlar los riesgos en la actividad, además de asegurar un trabajo seguro y sano, disminuye los costos en las empresas PyMEs y aumenta su productividad y calidad. Algunas medidas para la acción preventiva deben ir orientadas a:

Prevenir los riesgos se actúa sobre las instalaciones, procesos, equipos y organización del trabajo: resguardando las zonas de peligro en la maquinaria, eliminando los ruidos y las vibraciones, el contacto con contaminantes químicos, modificando los horarios, los turnos, el ritmo, la repetición de tareas. Las medidas han de ser compatibles con el proceso productivo.

Los trabajadores y trabajadoras han de estar capacitados e informados sobre los riesgos inherentes a su trabajo y la forma de prevenirlos. Su participación en la prevención es crucial, ya que son quienes poseen el conocimiento del oficio. Si no fuera posible eliminar los riesgos, será necesario tomar medidas tendientes a minimizar sus consecuencias. Identificar los riesgos, evaluarlos y corregirlos son las acciones principales.

Como cierre, se deduce que la gente del campo requiere de una rápida actuación de todos los actores sociales y los operadores del sector para colaborar en la mejora de las condiciones y medio ambiente de trabajo propias y de su familia, así como del colectivo de trabajadores y trabajadoras, especialmente de los grupos vulnerables que están fuera del trabajo formal: las mujeres, los jóvenes y los niños. Los empleadores necesitan ser informados y capacitados sobre las nuevas formas de gestión empresarial que mejoren la productividad y la competitividad de sus empresas, en las que se incluyen los aspectos de seguridad, por tratarse de actuaciones que, al eliminar o minimizar los riesgos, reducen sus costos. El asesoramiento en prevención de las ART y los profesionales en el medio rural es una tarea que debe profundizarse. La implementación de un sistema de Gestión de la Prevención, contribuye a estos objetivos. La capacitación de los empresarios, la debida formación de los profesionales que asisten al sector, el incremento de la asesoría y del contralor, son actividades ineludibles y urgentes para que posibiliten, por un lado, el crecimiento de las PyMEs en particular y de todos los establecimientos agropecuarios y, por otro, eviten los accidentes, el envejecimiento y la enfermedad de las personas que trabajan en el sector.



Fuente: Superintendencia de Salud. www.sssalud.gov.ar

PARTE 6: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Precedentemente se explicitó y analizó la situación actual del “Establecimiento El Amanecer”, ello posibilitó un mayor conocimiento y entendimiento de las dificultades por las que atraviesa y que afectan al índice de satisfacción laboral.

Con la intención de *“mejorar las condiciones laborales, aumentar la satisfacción y el sentimiento de pertenencia de los tamberos del Establecimiento El Amanecer procurando coordinar los objetivos organizacionales con los individuales”*, como así también implementar un lugar físico de trabajo con condiciones de seguridad reales y tendientes a salvaguardar la integridad del grupo familiar del tambero, se ha diseñado la presente propuesta de intervención.

Uno de los aspectos más importantes a cubrir con los planes propuestos en ella es la de involucrar a la dirección de la empresa y, a través de ellos, realizar las acciones con los empleados y sus familias.

Dicha propuesta se basa en 4 pilares fundamentales:

1) Motivación: Mediante el otorgamiento de un paquete de servicios o beneficios sociales además de aumentar sus ingresos a través de un premio por productividad. Esta propuesta apunta a aumentar e incrementar el entusiasmo perdido y manifestado, en las entrevistas,

por el 90 % de los empleados, al contar con condiciones difíciles de vida y trabajo.

2) Legislación Laboral: Para informar a los trabajadores sobre sus deberes y derechos y los del empleador, y sobre la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

3) Capacitación: En *seguridad e higiene laboral*, por la necesidad detectada de implementar una estrategia operativa que permita crear conductas y conciencia de trabajo que posibiliten a los empleados trabajar con mayor seguridad. Esta capacitación también abarca temas como: *Seguridad Laboral, Prevención de Accidentes, uso adecuado de Elementos de Protección Personal*, conceptos que tienen que ver con la prevención de enfermedades y consideraciones para el mejoramiento de la calidad de vida.

4) Control: Necesario para corroborar que las medidas adoptadas se cumplan y se mantengan actualizadas y en actividad.

Consecuentemente, se propone implementar las siguientes acciones:

1. Mejoras del lugar de trabajo

a) Construcción de un primer tambo modelo.

2. Plan de Mejoras Laborales: Salud y Seguridad Laboral

a) Acciones de Capacitación tendientes a prevenir enfermedades.

b) Acciones de Capacitación tendientes a mejorar las condiciones de seguridad.

3. Asesoría Legal

- a) Confección de un contrato formal donde se identifiquen obligaciones mutuas (empleado – empleador).

4. Plan de Incentivos

Para continuar creciendo posicionarse en el mercado lácteo es imprescindible que el “Establecimiento El Amanecer” cuente con los mejores empleados, excelentemente capacitados, participando de un proyecto de trabajo común, se puede citar las palabras de **George Milcovich**³⁰ quien plantea que: ***“Las características del empleado son importantes debido a que afectan a su capacidad para cumplir son los requisitos de trabajo, así como su motivación para esforzarse en cumplir dichos requisitos”.***

En total acuerdo con estas palabras, se estima que con las propuestas detalladas esta empresa unipersonal podrá asegurarse la retención de su personal, el apoyo perpetuo de sus trabajadores y sobre todo contar con un grupo de tamberos que reúna las condiciones ideales (técnicas, físicas y culturales) para la constitución de una empresa integrada, desarrollista, que centre sus logros en base a los recursos humanos.

³⁰ Fuente: Milcovich George. Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

1. MEJORAS DEL LUGAR DE TRABAJO

FUNDAMENTOS

Tambo: Productividad + Eficiencia

Las últimas décadas han marcado un importante avance tecnológico en el campo, el Tambo tiene una constante evolución para poder optimizar la producción y mejorar el rinde. El incremento permanente de la producción es algo muy incorporado en la conciencia de los tamberos argentinos. La genética, la alimentación por silos y las mejoras en las salas de ordeño; son los principales objetivos para mejorar la producción.

PRODUCTIVIDAD + EFICIENCIA son los pilares donde se apoya la rentabilidad de toda producción agropecuaria. Particularmente el Tambo que debe manejarse con estrategia y criterio industrial para cimentar aquellos pilares.

La mayor PRODUCTIVIDAD le dará la mejor EFICIENCIA, y dentro de ésta, dos rubros que son de suma importancia:

- 1.- Higiene - Sanidad - Calidad - Reducción del impacto ambiental.
- 2.- Elaboración, a partir de sus residuos orgánicos, de un insumo de alta calidad para consumo propio del establecimiento, o de su venta en su totalidad.

La producción agropecuaria irreversiblemente debe volver a los procesos y ciclos de la Naturaleza, apoyada en los aportes biotecnológicos y en los conceptos de desarrollo sustentable que le

brindan la necesaria rentabilidad al campo, mediante la recuperación y mantenimiento de su principal capital que es el Suelo.

Para el caso específico del tambo se debe considerar que:

- El 30 % de producción de leche se pierde en verano por incidencia de moscas e insectos. Estos insectos utilizan como caldo de cultivo el estiércol. Se ha calculado que cada kilo de excremento, servirá a más de mil insectos adultos.
- Invalorables efectos negativos de impacto ambiental producidos por la contaminación de napas y medio ambiente, con la reducción de áreas de cultivo ocupadas por lagunas estercoleras, zanjones, etc.

ACCIÓN

¿Cómo tienen que ser las instalaciones y las mejoras en el tambo y en el campo?

Se debe tener en cuenta, que aún cuando el trabajo consista en la extracción de leche, es necesario contar con sitios donde ordeñar, donde resguardar a las vacas y a los tamberos, además de un lugar donde almacenar la leche hasta que el camión recolector pase por la producción.

Es importante que dichas instalaciones:

- Se ubiquen en lugares donde no exista amenaza de convertirse en factor de contaminación de los alimentos. Esto es, evitar un medio ambiente contaminado, actividades industriales cercanas, la

posibilidad de inundación o infestación por plagas, o dificultades para el retiro eficaz de los desechos.

- Sean de construcción sólida y estén diseñadas de forma tal que no favorezcan el anidamiento y la proliferación de plagas.
- Permitan un mantenimiento, limpieza y desinfección adecuada.
- Posean algún tipo de separación entre diferentes sectores que aseguren la existencia de lugares reservados para las operaciones susceptibles de contaminar los alimentos (Ej. reparo del parque de maquinaria, almacenamiento de envases, acopio de alimentos para ganado, productos fitosanitarios, etc.)

Los depósitos donde se almacenen los productos de limpieza (desinfectantes) tienen que estar bien ventilados, cerrados con llave y aislados de lugares donde se produce el cultivo, se manipula o almacena el producto cosechado y las herramientas para la cosecha. La razón es que de este modo, se evita la posibilidad de producir una contaminación.

Herramientas para el trabajo.

Los equipos y herramientas utilizados para las tareas del tambo pueden ser también fuente de contaminaciones, por lo que se recomienda la limpieza y desinfección de los mismos entre los ordeños de la mañana y el de la tarde.

Se debería poner especial cuidado en la limpieza y desinfección de los equipos de aplicación de desinfectantes para evitar la contaminación en la leche y en el agua de las acequias y además para que no se produzcan

mezclas entre los distintos productos químicos que queden en los tanques de los equipos.

Debe existir un lugar específico para la limpieza de los equipos y utensilios utilizados en el tambo. El lugar debe ser preferentemente con piso de cemento, muro de contención (tipo cordón de vereda) y con desagüe a una cámara de decantación antes de ir a las acequias o el suelo. En el caso de los uniformes o delantales es muy importante que sean lavados en una pileta en el mismo sitio y no en piletas comunes al resto de las actividades.

¿Existe algún cuidado específico con los operarios?

Hay que tener presente que quienes trabajan en contacto con alimentos para consumo humano, deben mantener ciertas condiciones de higiene, aunque su tarea se desarrolle en forma simple.

Para garantizar la higiene del personal es importante que se cuente con instalaciones apropiadas para ese fin. Si los sanitarios están demasiado lejos, es fundamental disponer de baños o retretes con cisternas transportables en lugares estratégicos del área de cultivo para evitar contaminaciones.

Los sanitarios inadecuados y/o precarios son una de las principales fuentes de contaminación y contagio. Se deberá disponer de un inodoro, abundante agua potable, jabón sanitizante y toallas descartables, para la higienización de los operarios después de usar los baños.

- Las instalaciones sanitarias deben ser limpiadas 2 ó 3 veces por día

- Los operarios deben tener las comodidades básicas, que aseguren y garanticen la inocuidad de la zona de cultivo, cosecha y post-cosecha.
- Es muy importante capacitar a los operarios para que reconozcan la importancia de informar al supervisor si tienen alguna enfermedad que pueda contaminar.
- La aparición de síntomas como diarreas y tos, o lesiones de la piel, pueden implicar la presencia de alguna enfermedad contagiosa.

Cuando se encuentre frente a esta situación, la persona afectada no debe estar en contacto directo con el alimento, y se debe procurar que sea atendida para un tratamiento médico. Antes de permitir su regreso a la tarea se tiene que constatar el restablecimiento de su estado de salud.

Ante todas estas premisas en cuanto a las Instalaciones, lugares de trabajo, tamberos, etc se presenta un Modelo de Tambo que puede cubrir estas expectativas y brindar una solución eficaz a los problemas que los Tambos del “Establecimiento El Amanecer” posee actualmente:

Modelo de Tambo, construido por Paz Hnos. (Provincia de Entre Ríos -Argentina)

Descripción:

- 1- Paredes:** Construido con postes de hormigón vibrado armado y placas de hormigón vibrado premoldeado tipo botagua en paredes exteriores y lisas en paredes interiores.

2- Techo: Cubierta de techo de chapa galvanizada con pendiente en la sala de ordeño y en anexos. Colocado sobre estructuras construidas con vigas y correas de hierro reticulado.

3- Pisos: Corral de encierre, sala de ordeño, sala de leche y de máquinas, piso de hormigón armado. En baño contrapiso de hormigón reforzado y piso de cemento alisado.

Resultados esperados:





2. PLAN DE MEJORAS LABORALES: SALUD Y SEGURIDAD LABORAL

Este plan resulta en acciones de capacitación tendientes a:

- A) Prevenir enfermedades.
- B) Mejorar las condiciones de Seguridad Laboral.

A) PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES:

FUNDAMENTOS

Enfermedades en el Campo

Como se vio en la Marco Teórico del presente trabajo **el trabajo a la intemperie, la acumulación de fatiga, los esfuerzos excesivos, movimientos repetitivos, posturas anormales, exposición a productos químicos, ruido, vibraciones, radiaciones solares, exposición a microorganismos** son factor de riesgos presentes cotidianamente en las actividades rurales, y tienen en consecuencia probabilidad de generar enfermedades.

ACCIÓN

Objetivos:

- Formar a los empleados en el cuidado y mantenimiento de la buena salud, a fin de evitar la presencia de enfermedades y, por lo tanto, el descontento de toda una familia tambera.

- Transmitir la información necesaria para ayudar a los trabajadores en el cuidado de su higiene personal y la de toda su familia, en especial la de los niños en edad escolar, y a tomar todos los recaudos necesarios para que de esta manera disminuyan al máximo las posibilidades de contraer enfermedades.
- Concientizar sobre la necesidad de concurrir con su familia a controles médicos preventivos, ya que la labor de los médicos en hospitales o dispensarios ejerce una permanente labor educadora.
- Concientizar a los empleados del establecimiento sobre los posibles riesgos a que se exponen en su labor y la posibilidad de prevenirlos.

Destinatarios:

La capacitación está pensada para brindarles a los trabajadores los conocimientos y herramientas útiles para un mejor desempeño; por lo tanto, abarcará a la **totalidad de la plantilla del personal**. Esta capacitación posee un carácter educacional e instructivo.

A su vez, es importante incluir a la familia de cada empleado de la siguiente manera:

- *Necesidad de cumplir los planes de vacunación:* El Profesional responsable de dictar esta capacitación, explicará y distribuirá material gráfico para hacer extensiva esta norma en el hogar, comprometiendo a cada uno de los involucrados a convertirse en educador de su propia familia con respecto al tema.

- Promover en cada familia la necesidad de los *controles médicos*, en especial en la mujer embarazada.

Contenido de la Capacitación:

Esta acción consiste básicamente en un programa integrado de acciones tendientes al mejoramiento de la **calidad de vida del trabajador**, mediante “El Cuidado de la Salud”, a través de la promoción y prevención. Por tal motivo, la temática a desarrollar será la siguiente:

- **Prevención de enfermedades:** las enfermedades de los trabajadores no solo afectan a estos sino que perjudican a la empresa de manera significativa, ya que elevan la tasa de ausentismo, disminuyen la productividad de cada uno de los tambos, ocasiona disgustos en los trabajadores, todo ello acarreando gastos imprevistos para la empresa.
- **Higiene personal y del lugar de trabajo:** estas dos acciones se presentan de manera conjunta ya que se interrelacionan y dependen mutuamente una de otra. Una adecuada higiene personal evita que se produzcan enfermedades. En este sentido se brindará consejo acerca de la importancia de:
 - *La ducha diaria*, para mantener la piel y las mucosas sanas ya que son la primera barrera anatómica que deben atravesar los gérmenes patógenos.
 - El cuidadoso *lavado de las manos* previo a las comidas.
 - El *mantenimiento de las uñas cortas*.

- El *cepillado regular y minucioso de los dientes*, después de las comidas, para eliminar restos de alimentos, a fin de evitar la formación de caries.
- Importancia de una *buena alimentación*.
- **La importancia de mantener la higiene en el hogar:** para evitar la proliferación de insectos, comunes en esas zonas, vectores de enfermedades como por ejemplo, el mal de chagas transmitido por la vinchuca y el contacto con animales domésticos o aves de corral que pueden transmitir parasitosis.

Disertante:

La acción de capacitación respecto a este tema será dictada por un Profesional de la Salud.

Cronograma:

Para la implementación de dicha acción, será necesario tener en cuenta cuestiones que permitan minimizar el impacto en la tarea de los participantes y maximizar las posibilidades de aprendizaje.

El momento propicio (en concordancia del Dueño del Establecimiento) para hacer esta capacitación es **en el horario de trabajo**. Una persona que ha estado trabajando durante 8 horas como mínimo, no está en condiciones de seguir otras 2 horas más capacitándose o tomando instrucciones. Aunque los días sábados y domingos son laborables para estas familias, concurrir al aprendizaje en estos días sería visto como algo negativo por ellos y NO ayudaría al propósito de la capacitación.

El temario propuesto tiene una duración de aproximadamente Treinta y Seis (36) horas, las cuales se distribuirán en dos (2) clases semanales de Seis (6) horas cada una de ellas.

Metodología:

Teniendo en cuenta que los empleados del “Establecimiento El Amanecer” tienen bajo nivel de formación, algunos de ellos son analfabetos, no es recomendable ahondar en explicaciones teóricas sino profundizar la aplicación de la teoría misma. Por tal razón, cada una de las clases será Teórico-Práctico, garantizando como mínimo cuatro horas de ejercicios: roll playing, discusiones grupales, ir al puesto de trabajo o a la casa y demarcar aquello que no debe hacerse, etc.

La técnica de roll – play, es muy útil para que los empleados aprendan aplicando los conocimientos en juegos de roles. Así se revisarán algunos acontecimientos ya vividos en el lugar de trabajo y se analizarán los hechos. Esta técnica además de ser efectiva, motiva la participación de todos.

Lugar de Encuentro:

Esta capacitación se dictará en cada uno de los tambos, es decir en los hogares de los tamberos y en los lugares de trabajo.

Resultados esperados:

Se estima apropiado programar Dos (2) visitas de seguimiento, por parte del disertante a fin de corroborar si se han aprendido y aplicado los

conceptos anteriormente impartidos, y por lo tanto verificar que se hayan cumplimentados los objetivos anteriormente expuestos.

Cada una de estas visitas durará aproximadamente seis horas, en las cuales el disertante tendrá pequeñas charlas con los trabajadores y sus familias, se evacuaran dudas que hayan surgido de la aplicación de los conceptos sobre la temática enseñada, a su vez se realizara visitas a las casas de familia y a los mismo puestos de trabajo.

Presupuesto Estimado:

Se estima un costo del valor hora del disertante, vale aclarar que el mismo puede variar dependiendo del grado de profesionalismo de la persona contratada. Consecuentemente se estima un valor hora de Ochenta Pesos (\$80) aproximadamente, lo que hace un total de **Tres Mil Ochocientos Cuarenta Pesos (\$3840)** más viáticos, dicho monto resulta de multiplicar el valor hora (\$80) por la cantidad de horas de capacitación (36 horas) y por las jornadas de seguimiento (2 jornadas de 6 horas cada una).

B) PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD LABORAL:

FUNDAMENTOS

¿Por qué Prevenir los Accidentes en el Trabajo Agropecuario?

LA POSIBILIDAD de sufrir un accidente no es un hecho individual ni una característica de la actividad económica. Depende de la solidez del

funcionamiento del sistema de riesgos del trabajo, que compromete a empleadores, trabajadores, aseguradores y el Estado.

A la hora de evaluar la situación de una actividad económica, respecto a los riesgos que afectan la salud de los que trabajan en ella, merecen destacarse dos aspectos.

Uno de ellos, que muestra la fortaleza del sistema, es el grado en el que aumenta o disminuye la cobertura. Por cobertura entendemos la cantidad de empleadores asegurados y de trabajadores que gozan del beneficio de la protección ante las eventualidades. El otro aspecto, vinculado al primero, **son las acciones llevadas a cabo productos del cumplimiento de la normativa, tales como actividades médico - sanitarios, de control, preventivos, y otras.**

Esto da por resultado una determinada evolución de la accidentalidad que mide, a través de indicadores (incidentes por horas trabajadas mensuales, accidentes sobre dotación, días sin accidentes, etc) el aumento o disminución de la cantidad de accidentes y enfermedades laborales. Importa no sólo la cantidad de accidentes ocurridos sino las consecuencias que tuvieron sobre la persona afectada. Por ello es importante conocer si son leves, graves o mortales. Otra medida de la siniestralidad es la cantidad de jornadas perdidas por estas causas. La cantidad de Jornadas no trabajadas muestran la cantidad de siniestros y también indican su gravedad.

En la *Tabla 1* de la siguiente página, se puede observar que la tendencia al aumento es más pronunciada en el período Enero-Septiembre de 2005 con 63.623 empleadores asegurados y 248.036 trabajadores cubiertos (en promedio mensual), siendo estas cifras las más elevadas desde 2001. Este Sector ha mantenido su participación con relación al total de los sectores económicos respecto de la cobertura: alrededor del 14% de los empleadores asegurados y aproximadamente un 5% de los trabajadores cubiertos.

TABLA 1. Trabajadores cubiertos y Empleadores asegurados en el Sector Agropecuario y en el total de la economía					
	2001	2002	2003	2004	2005
Trabajadores del Sector	246021	234374	234341	217262	248036
Total de Trabajadores	4885159	4889102	4941408	4472059	4619419
Participación %	5,0%	4,8%	4,7%	4,9%	5,4%
Empleadores del Sector	62228	61319	61700	59529	63623
Total de Empleadores	425818	434576	446857	425859	443368
Participación %	14,6%	14,1%	13,8%	14,0%	14,3%
FUENTE: SRT					

La Evolución de los Accidentes.

En términos generales se observa una tendencia favorable en la evolución de los indicadores, sobre todo si consideramos los aspectos cualitativos de la accidentalidad en el sector. Así, aún cuando el Índice de Incidencia, según SRT, muestra un aumento de un 7,7% comparando los datos del 2005 con el año 2001, hay una cierta uniformidad en las variaciones anuales de este periodo. Sin embargo, se registra una baja

importante en los casos mortales y las jornadas no trabajadas. Esto significa que han aumentado los casos leves, lo que supone un avance en la erradicación de las contingencias que originan víctimas fatales y graves. Tal aseveración se puede verificar en la *Tabla 2* de la siguiente página. Lo más destacable es el descenso de la mortalidad: entre 2001 y 2005 se registró un 29,3% menos en el Índice de Incidencia en Fallecidos. La tendencia en la disminución de las Jornadas no Trabajadas marca un 10,2% entre 2005 y 2001, aún con ciertos altibajos. Esta disminución de las jornadas no trabajadas, que se verifica desde 2001, es coherente con el cambio cualitativo habido con relación al aumento de los casos leves a expensas de la disminución de los que causan mayor perjuicio.

Los *Gráficos 1 y 2* permiten valorar visualmente estas tendencias analizadas. Mientras en la *tabla 2* se aprecia una notable disminución de los casos mortales, que se han reducido de 456 a 322 muertos por cada millón de trabajadores expuestos, en el *Gráfico 2* se puede observar la declinación de la cantidad de jornadas no trabajadas y pérdidas por causas de accidentes y enfermedades profesionales. Por último, cabe señalar que el análisis realizado sólo implica evaluar esta situación más favorable como un estímulo para emprender acciones de mayor intensidad, extensión y profundidad en la prevención de accidentes en el sector, entendiendo que la protección de una sola vida humana otorga sentido a nuestra actividad institucional y al sistema de riesgos del trabajo en su conjunto.

TABLA 2 Indicadores de Accidentabilidad del Sector Rural			
AÑO	INDICE DE INCIDENCIA (POR MILES)	INDICE DE INCIDENCIA EN FALLECIDOS (POR MILES)	JORNADAS NO TRABAJADAS
2001	103	456	665215
2002	108	335	627279
2003	102	335	570546
2004	108	322	574236
2005	111	322	507119
<i>FUENTE: SRT</i>			

Tabla 4: Índice de Incidencia del sector rural por rama de actividad

Accidentes con baja de uno o más días cada mil trabajadores expuestos (Incluidos los accidentes In itinere)

Código	Rama de actividad económica	2000	2001	2002	2003	2004	2005
111112	Cria de ganado bovino.	77,8	103,7	117,0	124,5	116,3	118,9
111120	Invernada de ganado bovino.	80,9	118,0	120,0	137,6	121,0	129,6
111139	Cria de animales de pedigrí excepto equinos. Cabanas.	70,7	122,3	105,3	100,1	96,9	87,5
111147	Cria de ganado equino. Haras.	28,5	57,7	82,4	111,2	105,7	135,1
111155	Producción de leche. Tambos.	104,9	142,9	139,8	162,1	151,8	157,3
111163	Cria de ganado ovino y su explotación lanera.	30,4	52,2	62,1	66,0	53,8	79,3
111171	Cria de ganado porcino.	99,0	119,3	116,1	110,8	112,9	128,7
111198	Cria de animales destinados a la producción de pieles.	36,4	76,6	33,0	104,3	75,0	109,9
111201	Cria de aves para producción de carnes.	127,2	136,8	111,5	139,2	122,8	117,0
111228	Cria y explotación de aves para producción de huevos.	71,8	87,7	88,5	96,5	90,3	74,1
111236	Apicultura.	31,0	77,7	80,7	58,5	78,3	101,6
111244	Cria y explotación de animales no clasificados en otra parte (Incluye ganado caprino otros animales de granja y su explotación, etc)	71,9	57,4	62,1	98,2	83,8	104,8
111252	Cultivo de vid.	35,2	49,9	49,0	49,8	46,3	50,4
111260	Cultivo de cítricos.	65,9	63,0	64,7	76,9	72,9	88,9
111279	Cultivo de manzanas y peras.	125,6	161,4	125,4	118,8	124,9	133,6
111287	Cultivo de frutales no clasificados en otra parte.	39,3	68,0	64,2	53,2	59,5	71,8
111295	Cultivo de olivos, nogales y de plantas de frutos alínes no clasificados en otra parte.	28,7	43,1	46,8	54,4	67,3	55,3
111309	Cultivo de arroz.	109,6	125,6	89,6	77,8	85,4	110,2
111317	Cultivo de soja.	75,3	110,1	109,8	114,2	111,7	118,4
111325	Cultivo de cereales excepto arroz, oleaginosas excepto soja y forrajeras no clasificados en otra parte.	70,7	93,7	97,0	100,1	96,6	94,4
111333	Cultivo de algodón.	40,3	42,6	51,7	48,3	39,0	58,1
111341	Cultivo de caña de azúcar.	49,8	81,9	78,7	66,3	58,0	68,5
111368	Cultivo de te, yerba mate y tung.	135,0	93,6	132,2	131,0	120,4	129,0
111376	Cultivo de tabaco.	25,8	29,6	37,1	41,8	36,8	50,9
111384	Cultivo de papas y batatas.	99,3	142,8	119,7	149,0	139,6	110,1
111392	Cultivo de tomates.	2,9	29,7	18,6	35,4	18,8	47,3
111406	Cultivo de hortalizas y legumbres no clasificados en otra parte.	33,6	52,7	59,0	55,3	54,9	54,2
111414	Cultivo de flores y plantas de ornamentación. viveros e invernaderos.	33,1	42,7	54,5	50,8	46,7	46,1
111481	Cultivos no clasificados en otra parte.	34,1	52,3	61,5	60,3	64,8	66,2
112011	Fumigación, aspersión y pulverización de agentes perjudiciales para los cultivos	53,9	119,9	91,1	85,7	106,5	77,0
112038	roturación y siembra.	65,4	75,8	87,1	70,6	81,6	168,2
112046	cosecha y recolección de cultivos.	103,8	144,3	111,8	120,6	107,3	98,1
112054	Servicios agropecuarios no clasificados en otra parte.	80,5	100,0	91,0	111,7	94,1	100,8
113018	Caza ordinaria y mediante trampas y repoblación de animales.	248,1	257,7	141,1	128,3	96,4	0,0
121010	Explotación de bosques excepto plantación, repoblación y conservación de bosques (Incluye producción de carbón vegetal, viveros de arboles forestales, etc.)	38,2	132,7	137,0	126,3	58,8	71,4
121029	Forestación (plantación, repoblación y conservación de bosques)	201,8	156,0	144,0	126,7	110,3	93,7
121037	Servicios forestales.	267,1	315,2	264,8	226,7	221,3	247,4
122017	Corte, desbaste de troncos y madera en bruto.	90,1	158,7	178,9	101,2	170,2	210,3
130109	Pesca de altura y costera (maullina).	50,8	94,9	180,6	183,1	168,9	162,1
130206	Pesca fluvial y lacustre (continental) y explotación de criaderos o viveros de peces y otros frutos acuáticos.	41,4	57,7	77,2	16,8	88,7	21,8

Fuente: Superintendencia de Riesgo al Trabajo

ACCIÓN

Objetivos:

- Disminuir el índice de accidentes de trabajo ocasionados por la falta de información.
- Fomentar un ambiente de aprendizaje positivo, generando un alto grado de satisfacción por parte de los trabajadores respecto a las actividades ejecutadas.
- Instruir sobre la correcta manera de realizar las tareas.
- Formar a los trabajadores en una conducta responsable de prevención de accidentes, mediante la aplicación de los conocimientos e instrucciones impartidas en la capacitación.

Destinatarios:

El presente programa de Capacitación estará destinado principalmente a todos los trabajadores del establecimiento, y ellos serán el público objetivo. No obstante, es importante incluir a todo el grupo familiar de cada empleado para que de este modo se forme a todas las personas afectadas a las actividades del Tambo.

Contenido de la Capacitación:

A continuación se detalla la temática a tratar en el programa de capacitación, la misma está ordenada según su prioridad:

- **Elementos de Protección Personal:** explicación de conceptos de accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, descripción de contaminantes, dosis y concentraciones, uso correcto de elementos

de protección personal para manos, cara, cabeza, oídos, aparato respiratorio y pies. Se instruirá, además, sobre la importancia de la conservación de los E.P.P.

- **Movimientos manuales de carga:** descripción de la importancia de la columna vertebral, funciones, enfermedades de la columna, experiencia práctica con la utilización de técnicas para disminuir el efecto de los esfuerzos sobre la columna.
- **Protección contra incendios:** explicación de conceptos, agentes extintores, protecciones activas y pasivas, experiencia práctica de uso de matafuegos sobre distintos tipos de fuegos.

Disertante:

Este Plan de Capacitación será dictado por un Ingeniero en Seguridad e Higiene Laboral. Para la selección de esta persona se debe tener en cuenta que como en cualquier circunstancia relacionada con el aprendizaje, los trabajadores van a sentirse mejor si el disertante es amable y muestra paciencia.

Cronograma:

El temario propuesto tiene una duración de aproximadamente Treinta (30) horas, las cuales se distribuirán en dos (2) clases semanales de Cinco (5) horas cada una de ellas.

Al igual que en el anterior curso, en concordancia con el Dueño del Establecimiento, la jornada de capacitación se realizará durante su jornada laboral.

Metodología:

La capacitación consiste en:

1. Explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea.
2. Ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión.
3. Permitir que el personal se desempeñe solo.
4. Evaluar si aplicó lo enseñado.
5. Continuar o reforzar la capacitación según los resultados de la evaluación.

Es posible que haya que repetir estos pasos varias veces antes de que un trabajador rural capte correctamente lo que debe hacer y como lo debe hacer.

Además de estos pasos, durante la capacitación del personal, es necesario, mediante la utilización del mismo vocabulario, evaluar constantemente el nivel de comprensión, adecuar el nivel de capacitación a los participantes mediante la ejemplificación de las tareas que ellos realizan a diario, separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples, involucrar a todos los trabajadores del tambo y su familia, usar material visual (como ser los materiales en mal estado que estaban usando actualmente, comparándolos con los nuevos y apropiados), estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema.

Consecuentemente, como en el Plan de Capacitación para la Prevención de Enfermedades, cada una de las clases será Teórico-Práctico.

Lugar de Encuentro:

Dicha acción será dictada en las instalaciones de cada uno de los tambos, con los elementos que la empresa tiene actualmente y los que se deberían tener, así se afianzará aun mas la diferencia de usar y no usar los E.P.P.

Resultados esperados:

Con la capacitación anteriormente detallada se espera disminuir –en un año- un 80% los accidentes de trabajo en el “Establecimiento El Amanecer”.

Para ellos se evaluará el cumplimiento y aplicación de lo aprendido con la observación directa, en cada puesto de trabajo, insistiendo o gratificando la utilización de los conceptos y prácticas comunicadas en los cursos.

Presupuesto Estimado:

Como en el plan de capacitación desarrollado anteriormente se estima un costo aproximado de Ochenta Pesos (\$80) por hora, lo que hace un total de **Dos Mil Cuatrocientos Pesos (\$2400)** más viáticos, el monto estimado resulta de multiplicar el valor hora (\$80) por la cantidad de horas de capacitación (30 horas).

Acciones de Apoyo para un Ambiente de Trabajo Seguro:

Se presentan a modo de resumen las Obligaciones de los Trabajadores y del Empleador referidas a mantener un ambiente de trabajo seguro y de bienestar. Estas, al ser cumplidas, reforzarán la

confianza mutua que debe existir respecto de la Prevención de los Accidentes de Trabajo.

Trabajadores: Derechos y Obligaciones.

- Gozar de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo que garanticen la preservación de su salud y su seguridad.
- Someterse a los exámenes preocupacionales y periódicos de salud establecidos en las normas de aplicación.
- Recibir información completa y fehaciente sobre los resultados de sus exámenes de salud, conforme a las reglas que rigen la ética médica.
- Recibir los elementos de protección personal necesarios para cumplimentar su labor.
- Someterse a los procesos terapéuticos prescritos para el tratamiento de enfermedades y lesiones del trabajo y sus consecuencias.
- Cumplir con las normas de prevención establecidas legalmente y en los planes y programas de prevención.
- Asistir a los cursos de capacitación que se dicten durante las horas de trabajo.
- Usar los equipos de protección personal o colectiva y observar las medidas de prevención.
- Utilizar en forma correcta los materiales, máquinas, herramientas, dispositivos y cualquier otro medio o elemento con que desarrolle su actividad laboral.

- Observar las indicaciones de los carteles y avisos que indiquen medidas de protección y colaborar en el cuidado de los mismos.
- Colaborar en la organización de programas de formación y educación en materia de salud y seguridad.
- Informar al empleador todo hecho o circunstancia riesgosa inherente a sus puestos de trabajo.

Empleadores: Derechos y Obligaciones ante una ART.

- Afiliarse a una Aseguradora de Riesgos del Trabajo de su elección para poseer la cobertura para sus empleados en relación de dependencia.
- Podrá traspasarse a otra ART una vez por año, salvo en el caso de que sea su primera afiliación, entonces podrá hacerlo a los 6 meses.
- Informar a los trabajadores sobre la ART que posee y el listado de los prestadores médicos de la misma.
- Denunciar ante la ART todo accidente de trabajo o enfermedad profesional.
- Denunciar los incumplimientos de las ART ante el organismo contralor: la Superintendencia de Riesgos del Trabajo.
- Realizar a sus trabajadores los exámenes preocupacionales y los de cambio de actividad a una de mayor riesgo, e informar los resultados a sus trabajadores.
- Exigir a su ART la realización de los exámenes periódicos en los casos que corresponda y según el cronograma estipulado por la Resolución SRT N°54/98.

- Reducción de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales a través de la prevención de los riesgos derivados del trabajo y de la capacitación específica.
- Recibir de su ART el apoyo técnico y el asesoramiento para cumplimentar la normativa en salud y seguridad en el trabajo.
- Creación y mantenimiento de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo que aseguren la protección física y mental y el bienestar de los trabajadores.
- Deberán capacitar a sus trabajadores en materia de Higiene y Seguridad y en la prevención de enfermedades y accidentes del trabajo, de acuerdo a las características y riesgos propios, generales y específicos de las tareas que cada uno de ellos desempeña.

3. ASESORÍA LEGAL

En el Anexo 3 (Modelo de Contrato de Trabajo) se esquematiza un **modelo de contrato** a plazo fijo, el mismo puede confeccionarse con un plazo mínimo de 4 meses y un límite de dos años. Dicho contrato está validado por los asesores legales del “Establecimiento El Amanecer”.

Esta modalidad de contratación está regulada por la Ley 20744, en ella se establece lo siguiente:

- *Deber de preavisar:* Las partes deberán preavisar la extinción del contrato con antelación no menor de un (1) mes ni mayor de dos (2), respecto de la expiración del plazo convenido, salvo en aquellos casos

en que el contrato sea por tiempo determinado y su duración sea inferior a un (1) mes. (Artículo 94).

- *Despido antes del vencimiento del plazo:* el despido injustificado dispuesto antes del vencimiento del plazo, dará derecho al trabajador, además de las indemnizaciones que correspondan por extinción del contrato en tales condiciones, a la de daños y perjuicios provenientes del derecho común. Cuando la extinción del contrato se produjere mediante preaviso, y estando el contrato íntegramente cumplido, el trabajador recibirá una suma de dinero equivalente a la mitad del sueldo mensual por cada año de de servicio o fracción mayor de tres (3) meses, (Artículo 95)

Es importante mencionar, que el Director del Establecimiento deberá comunicar a su empleado sus derechos y obligaciones previamente a firmar el contrato; de esta manera, se garantizará que las dos partes están informadas al respecto y no se produzcan disgustos en el futuro.

4. PLAN DE INCENTIVOS

FUNDAMENTOS

En el mercado lácteo se han establecido nuevas reglas relacionadas directamente con la producción de leche. Esta tendencia lleva a poner especial atención en el manejo de técnicas que garanticen la mejor calidad de leche.

No debe olvidarse que a pesar de los avances técnicos en el procesamiento industrial, la calidad de la leche se determina en cada etapa. Por un lado, el operador de la máquina de ordeño, el tambero, tiene la muy importante misión de remover la leche de la ubre, protegiendo el producto y el animal. Por otro lado, también los tamberos tienen la responsabilidad de lavado del equipo de ordeño. Para ello deben manipular un complejo conjunto de equipos y productos químicos, debiendo ejercitar con frecuencia su buen juicio. Dada la gran influencia de los empleados en la variable de calidad de la leche, el **cómo dirigirlos y motivarlos** hacia estándares de alto rendimiento es un desafío permanente de todo productor lechero.

El uso de incentivos para motivar el personal es a menudo citado como el medio para mejorar el rendimiento de los tamberos y así aumentar su grado de participación en el negocio de la industria lechera. Aunque esto es parcialmente cierto, dichos incentivos deben ser diseñados teniendo en consideración la cultura de la empresa, y las necesidades de los trabajadores.

ACCIÓN

Objetivo del Plan:

El propósito de un programa de incentivos debe ser lo más claro y específico posible. Los incentivos no pueden sustituir la capacitación continua para elevar el nivel de formación de los trabajadores, al contrario, en vez de reemplazarla deben conducirse paralelamente.

Tampoco debería ser la herramienta de elección para aquel personal que conociendo la forma correcta de hacer las cosas, continúe realizándolas incorrectamente. En estos casos, un incentivo aparecería como un doble sueldo: uno por pertenecer a la empresa y otro por trabajar.

Pagar incentivos implica premiar resultados, en vez de pagar por tiempo de trabajo realizado, y deben acompañarse de una recomendación específica.

Indicadores:

Algunos de los indicadores comúnmente utilizados en el mercado lácteo para elaborar un plan de incentivos son:

- **Calidad de la Leche:** Reducción del recuento en fábrica de bacteria o células producidas por medicamentos inyectados en los animales de ordeño.
- **Producción de la leche:** Ya sea por producción total o producción por sobre un nivel determinado.
- **Cantidad de vacas ordeñadas.**
- **Detección de vacas enfermas.**
- Mantener el **porcentaje de grasa** en litro de leche por un periodo determinado.
- Reducción de **rechazo de entrega** de leche en fábrica.

Aspectos a tener en cuenta:

El momento de instrumentar un plan de incentivos es imprescindible tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Los incentivos deben tener significado para los empleados.
- Entregar incentivos en forma periódica (semanal o mensual).
- Las metas deben ser percibidas como logrables.
- Debe elegirse medidas de rendimiento apropiadas.
- Anticiparse a un posible mal uso de los incentivos por los empleados (por ej, la falsa información –por parte de ellos- para acceder al incentivo).
- Compartir información del rendimiento logrado en forma periódica con los empleados.
- Deben existir buenas relaciones con y entre los trabajadores. Esto es necesario ya que con el uso de incentivos, aumenta la necesidad de trabajo en equipo, retroalimentación y comunicación. Si hay conflictos entre los trabajadores, estos deberían solucionarse antes de darle inicio a un programa de incentivos.
- Debe darse permanentemente retroalimentación. Por ejemplo, los trabajadores que recibirán estímulos mensuales por producción, deberían ser semanalmente informados de su rendimiento. Si esta retroalimentación se acompaña de un adelanto, su efecto será máximo.

- Es esencial llevar registros, de forma que puedan ser analizados, para determinar el éxito de un programa de incentivos. Estos registros son también esenciales para establecer futuros estándares.

Instrumentación del Incentivo:

Al momento de poner en marcha un programa de incentivos es de vital importancia estimular a los tamberos a entregar lo mejor de si mismos, evitando transmitir la idea que será fácil superar los estándares, porque esto podrá desmotivarlos; consecuentemente, si el objetivo perseguido excede las expectativas de los trabajadores, tanto mejor.

A su vez, es imprescindible explicar clara y detalladamente a los tamberos en que consistirá el programa, de esta manera se evitarán mal entendidos y se minimizarán aquellas ansiedades que puedan poner en riesgo el éxito del programa. Por lo tanto, es aconsejable comunicar de antemano que indicador se va a considerar para entregar el “premio”.

Por ejemplo, en caso de que la empresa utilizara como parámetro de medición la **calidad de la leche** (bacterias o células producidas por medicamentos inyectados) y sabiendo que el sueldo promedio de los tamberos-con disponibilidad Full Time- es \$ 2200 pesos brutos, podría establecerse una proporción mensual, resultante de dividir el sueldo bruto por los meses del año, lo que daría como resultado la siguiente escala de incentivos:

Reducción de Bacterias	Incentivo (mensual)
91% - 100 %	8 % extra del sueldo
51% - 90%	6% extra del sueldo
46% - 50 %	4 % extra del sueldo
25% - 45%	2 % extra del sueldo

Este Ocho por ciento (8%) resulta del siguiente cálculo:

Formula de Cálculo	Ejemplo con números reales
$\frac{\text{Sueldo}}{\text{Meses}} = X$	$\frac{\$2200}{12} = \183
Sueldo = 100%	$\$2200 = 100\%$
$X \% = X * 100 / \text{Sueldo}$	$8\% = \$183 * 100 / \2200

Consecuentemente, si un empleado durante todo el año mantiene al 100% la reducción de bacterias, y por lo tanto mejora la calidad de la leche, va a cobrar un total de catorce sueldos al año, resultantes de los doce sueldos mensuales, más el aguinaldo, más el correspondiente al incentivo.

Como sugerencia, es conveniente estar abierto a las opiniones de los trabajadores, ya que una vez que el programa de incentivos es implementado, es posible que puedan surgir nuevas ideas para mejorar su diseño, es por esto que se debe revisarse periódicamente.

Forma de entrega:

Para que un programa de incentivos 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 puedan implementar el programa de mejorar la calidad de la leche. Comprender, alinear y comunicar todos los elementos del paquete de remuneración a través de mensajes consistentes conducirá las conductas deseadas en toda la fuerza de trabajo.

Por otra parte, para que no se generen inconvenientes o rumores, los premios deben ser entregados en forma privada, de esta manera no se fomentará competencia desleal entre el grupo de trabajo. Dicha entrega se puede hacer en la casa de familia de cada uno de los beneficiarios.

Es aconsejable que la entrega se haga mensualmente, pasando a conformar un dinero extra en el sueldo, de esta manera se garantizará que el entusiasmo y predisposición del empleado no decaigan.

Acciones de apoyo:

Los incentivos crean en los trabajadores una serie de temores. Entre estos, el miedo a perder el trabajo, a un pago injusto, a disminuciones de sueldo; es por eso que dentro de este Plan de Incentivos se propone:

- **Ofrecer Sueldos Justos:** De lo contrario, los trabajadores tenderán a pensar que los incentivos son una excusa para ofrecer menores sueldos cuando no reciban los premios.
- **Mantener niveles de premio justo:** Muchas veces al establecer niveles de premios, los trabajadores temen que éstos se hagan más rigurosos en el futuro.

- **Informar a sus trabajadores sobre cuanto ganarán por los incentivos:** No debe suponerse que los empleados creen ciegamente en su empleador. Es preferible informar a priori cuánto ganarán por lograr resultados claramente especificados. De otro modo los trabajadores sentirán incertidumbre y no pondrán el 100 % del esfuerzo en sus tareas

El sueldo, los incentivos y los beneficios son motivadores externos que de tratarse inadecuadamente tienen un impacto negativo en la motivación y compromiso. Ocurre que si las personas no reciben una compensación equitativa en función de sus responsabilidades, o si los empleados perciben que un buen desempeño no implica reconocimiento, puede verse afectado el compromiso.

Cuando se trata de recompensas tangibles, aquí hay dos medidas que es necesario tomar para comprometer a los empleados: **asegurarse que los empleados sepan que su sistema de recompensas es internamente equitativo y facilitar la cultura de Reconocimiento.**

CONCLUSIONES

El objetivo principal del presente trabajo final de graduación fue *“mejorar las condiciones laborales, aumentar la satisfacción y el sentimiento de pertenencia de los tamberos del establecimiento El amanecer, procurando coordinar los objetivos organizacionales con los individuales”*.

Para alcanzarlo se elaboró una propuesta de intervención integral, la cuál abarcaba desde la capacitación a los tamberos hasta la remodelación del tambo, pasando por el diseño de un plan de incentivos y de un modelo de contrato. No obstante, dichos planes carecerán de valor si la dirección de la empresa no tomase conciencia de su importancia.

El mercado actual brinda un abanico de posibilidades a la industria láctea, en parte favorecido por el crecimiento del sector a nivel nacional y por su eminente inserción internacional, además los productos lácteos son mundialmente considerados como insustituibles.

No obstante, estas nuevas posibilidades también traen aparejado nuevas exigencias, entre ellas la calidad del producto. Un producto de calidad es el mayormente requerido por los consumidores, si no satisface con los índices establecidos es un producto que queda fuera del mercado.

El cumplimiento de la calidad va de la mano con la provisión del equipamiento necesario para la realización de la labor, las condiciones óptimas de trabajo y la formación de los recursos humanos que lo ejecutan.

En el caso del tambo, un trabajo que no se realiza correctamente puede ser riesgoso para el trabajador, el animal (vacas) y para aquellos que consuman el producto. Estas razones son más que suficientes para priorizar la optimización de la calidad de vida laboral y la formación de los recursos humanos.

No obstante, una empresa que procura efectuar una mejora significativa del bienestar de su personal sin la participación y respaldo de éstos, no logrará tal objetivo; por lo tanto deberá elevar el nivel de conciencia y educación general de la organización, para que cada empleado comprenda los beneficios que podrá obtener si éste pertenece al equipo de trabajo.

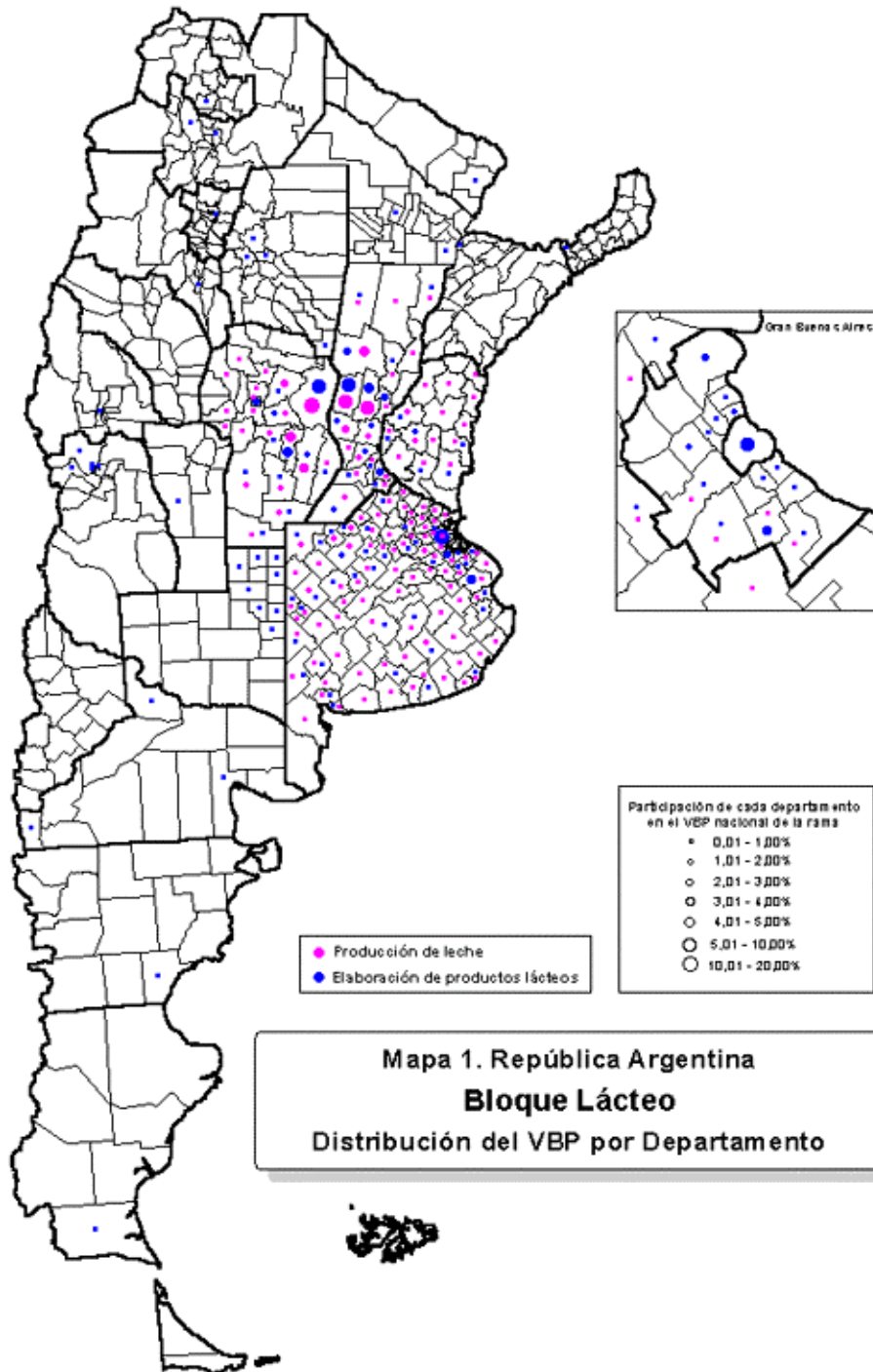
Ergo, si el directivo del “Establecimiento el Amanecer” desea emplear las Herramientas de la Gestión de Recursos Humanos para así lograr mejorar las condiciones laborales de los tamberos y que éstos perduren en su plantel, debe dedicar recursos sustanciales y energías administrativas al desarrollo de propuestas concretas para tal fin. Si se diera de esta manera, nos encontraríamos ante una coordinación lógica, fundamental y deseada por todo aquel que considera a los Recursos Humanos como el capital más valioso de cualquier proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Chiavenato, Idalberto.** "Administración de Recursos Humanos. Las personas y las Organizaciones". Ed. Lyly Solano Arevalo. Año 1997.
2. **Aldo Shlemenson.** "Análisis organizacional y empresa unipersonal". Ed. Paidós SACIF. Segunda reimpresión. Año 1998.
3. **Milcovich G. Y Bordeau J.** "Dirección Estratégica de Recursos Humanos". Editorial Adisson. México. Año 1997.
4. **Davis, Keith y Newstrom, John** "El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional" Edit. Mc Graw Hill. México. Año 1991
5. **Kootz, Harold – Wehrich, Heinz** "Administración, Una Perspectiva Global" Ed. MC Graw Hill.
6. **Maslow, Abraham.** "Theory of Human Motivation, Psychological Review", New York, Vol. 50. Año 1943.
7. **Stephen P. Robbins.** "Comportamiento Organizacional". Año 1997.
8. **Münch Galindo, L.** Más allá de la excelencia y la calidad total. México: Trillas. Año1998
9. **Roger Buckley, Jim Capley,** "La formación. Teoría y Práctica", Ed. Diaz de Santos. Año 1991
10. **Ley 20744:** Contrato de Trabajo

ANEXO

ANEXO 1: BLOQUE LÁCTEO DE LA ARGENTINA



ANEXO 2: ENFERMEDADES PROFESIONALES

Actividad: TRABAJO CON ANIMALES	
AGENTE	ENFERMEDAD PROFESIONAL
Brucella	Brucelosis
Carbunco (Bacillus Anthracis)	Pústula maligna, edema maligno, Carbunco gastrointestinal y/o pulmonar
Mycobacterium Tuberculosis	Tuberculosis
Leptospira	Leptospirosis
Cestodes	Hidatidosis
Posiciones forzadas y gestos repetitivos en el trabajo (extremidades superiores)	Afecciones periarticulares: Hombro codo, muñeca, manos y dedos
Radiaciones Ultravioletas	Conjuntivitis aguda -Queratitis crónica. Fotosensibilización -Cáncer de piel
Sustancias sensibilizantes de las vías respiratorias (Origen animal)	Rinitis alérgica recidivante Disnea asmátiforme.- Asma bronquial Insuficiencia respiratoria crónica
Sustancias sensibilizantes del pulmón (Origen animal)	Neumonitis alérgica extrínseca Fibrosis pulmonar crónica
Plaguicidas Organofosforados y Carbamatos inhibidores de la colinesterasa	Intoxicación precoz asintomática Intoxicación aguda Trastornos respiratorios.-Trastornos neurológicos Secuelas neurológicas periféricas Síndrome depresivo por intox. aguda <i>(Exclusivo en aplicaciones de poison para moscas de los cuernos)</i>
Formol	Úlceras cutáneas, dermatitis, rinitis, asma ó disnea. <i>(Exclusivo en pedimento de farinos)</i> .

ANEXO 3: MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO

Entre -----, CUIT -----, en su carácter de **EMPLEADOR**, representada por -----, en su carácter de -----, con domicilio en -----, ciudad de -----, por una parte; y -----, DNI N° -----, con domicilio en -----, en adelante el **TRabajador**, por la otra parte; convienen en celebrar el presente Contrato a plazo fijo de acuerdo con las normas de los artículos 90, 92, 93, 94 y 95 y concordantes L.C.T.

PRIMERA: El TRABAJADOR se obliga a cumplir tareas de -----, las que se desarrollarán en el domicilio de ----- sito en -----, Provincia de ----- y en el ámbito de cobertura de esta sucursal.

SEGUNDA: El presente contrato tendrá vigencia desde el día ----- hasta el ----- inclusive, fecha en que de hecho y de derecho, quedará extinguida automáticamente la relación laboral, dejándose aclarado que, en caso de que las necesidades así lo requieran, podrá notificarse al trabajador por escrito de la continuidad en el requerimiento, pudiéndose renovar la relación laboral por un nuevo período de días a convenir.-----

TERCERA: EL TRABAJADOR se desempeñará en el Sector ----- como -----, justificando su contratación en el período ya citado, el ----- en el sector en el cual este se va desarrollar, percibiendo una remuneración mensual bruta de \$ -----.- (-----).

CUARTA: Los domicilios arriba indicados, fijados por cada una de las partes contratantes, serán validos para todas las intimaciones, citaciones, y otros efectos legales, salvo que alguna de las partes modificara el mismo y notificara a la otra en forma fehaciente.

QUINTA: EL TRABAJADOR acepta que la relación laboral entre las partes, es con carácter de exclusividad por lo que, deberá solicitar autorización al EMPLEADOR para realizar tareas laborales de cualquier índole con otro Empleador, durante la duración de la misma. El incumplimiento de la presente cláusula, habilita al EMPLEADOR a despedir al TRABAJADOR por justa causa.

SEXTA: La información que EL TRABAJADOR obtenga como consecuencia de su trabajo, tiene el carácter de confidencial, obligándose este a guardar el secreto profesional. Asimismo, EL TRABAJADOR se obliga, en caso de disolución de este contrato, a no emplearse en Empresas o bien realizar actividades en forma individual, que sean competencia del EMPLEADOR, por un periodo de dos años desde la fecha de finalización del vínculo laboral.

En un todo conforme con las cláusulas que anteceden, previa lectura y ratificación, las partes firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en la ciudad de Córdoba, a los -----
-----.
