

PLAN DE DESARROLLO DE MANDOS MEDIOS DEL FRIGORIFICO ESTANCIAS DEL SUR

Alumna: Verónica Elena Rebechi

Licenciatura en gestión de recursos humanos

Universidad Empresarial Siglo 21

1- Introducción

Toda organización moderna en la actualidad intenta alcanzar ventajas competitivas para su negocio, y actualmente se considera a los recursos humanos de la empresa como la mayor de las ventajas competitivas contando con una fuerza laboral de alta calidad.-

La disciplina de recursos humanos, cumple una función estratégica en una organización, permite no solo planificar el plantel de estructura necesario para cumplir con los objetivos, sino también realizar el reclutamiento y selección de personal idóneo; y una vez dentro de la organización mantenerlo conforme en su puesto de trabajo como así también en la empresa en general hasta el momento de su desvinculación.

En una empresa los recursos humanos son fundamentales para lograr los objetivos y es necesario que se considere a los mandos medios como un eslabón esencial que logra la conexión entre el directorio y los colaboradores operativos. Actualmente es importante que la empresa sepa que para mantener y potenciar recursos dentro de una organización ya no alcanza con una retribución económica justa, se debe ofrecer a los mandos medios la posibilidad de realizar proyectos desafiantes, una carrera dentro de la empresa y sobre todo la posibilidad cierta de crecimiento profesional.

El desarrollo de personal, contribuye al crecimiento de la organización, la proyecta hacia la mejora y el cambio, y sin duda genera herramientas para el crecimiento del perfil de la gente, por otro lado permite la reducción de la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Un programa de desarrollo de mandos medios es esencial porque para mejorar la eficiencia en una organización es fundamental poder aprovechar lo mejor de cada una de los colaboradores que esta tiene. Solo contando con personal de supervisión, capaz y desarrollado tanto técnicamente como en competencias de gestión se podrá lograr mejoras en los procesos productivos, en los tiempos, en el clima general de cada sector y en la actitud particular de cada colaborador.

Actualmente el mercado laboral en Argentina presenta un panorama complejo ya que hay pocas personas especializadas; el gran desafío de la empresa se convierte en retener a los talentos que tiene dentro de su estructura. Para esto la empresa moderna utiliza diferentes herramientas que le permita mantener a los empleados motivados y comprometidos con la visión, misión y objetivos organizacionales.

Es una realidad que en Argentina solo las grandes organizaciones multinacionales o de capitales extranjeros implementan este tipo de herramientas a conciencia y en forma continua y con proyección a futuro.

En nuestra provincia (Córdoba) sucede algo parecido en escala, los aspectos que tienen que ver con el desarrollo y capacitación de personal, son tratados escasamente a nivel práctico dentro de la empresa.

2- Justificación

La elección del tema se justifica por la necesidad de la empresa de elevar el nivel de desarrollo del actual plantel de mandos medios de la planta en especial del sector productivo y trabajar en un cuadro de reemplazos potencial.

Estancias del Sur desde el momento de su compra por un grupo brasileiro (Marfrig) comenzó con un proceso de cambio de cultura organizacional y de su gestión del personal, focalizando dicho cambio en lograr mayor eficiencia en la producción mejorando a su vez la supervisión de los mandos medios, el ambiente laboral y la comunicación.

Al momento de la compra Marfrig se encontró con un plantel de personal muy antiguo, mandos medios con mucha experiencia en el rubro y en la organización pero sin formación ni desarrollo para seguir creciendo. También se encontraron con la ausencia de cuadros de reemplazos que permitieran contar con una base fuerte de segundos en el plantel de producción.

Es por esto que surgen varias necesidades: en primer lugar se plantea la necesidad de contar con cuadros de reemplazos certeros y conocer claramente al plantel de mandos medios con el que cuenta la organización.

La empresa plantea a su vez la intención de realizar un proyecto para desarrollar a los supervisores y encargados productivos actuales y potenciales futuros, focalizándose en mejorar tanto el nivel de las competencias técnicas como actitudinales-

También surgió la necesidad por parte de la empresa de incorporar en el plan de desarrollo las políticas, normas y procedimientos corporativos a quienes son los encargados de gestionar al personal productivo.

A partir de las necesidades expuestas por la empresa, se realizará un diagnostico de la actual situación de mandos medios de la empresa para luego plantear un plan de desarrollo profesional para supervisores y encargados de la compañía actuales y potenciales futuros.

3- Tema

Plan de desarrollo de mandos medios del los sectores productivos de la planta frigorífica de Estancias del Sur.

4- Objetivo General

Realizar un plan de desarrollo para los supervisores y encargados que contribuya a mejorar el desempeño general de los mismos en la planta Estancias del Sur.

Objetivos particulares

- Identificar la estructura organizacional de los mandos medios del sector productivo de la planta Estancias del Sur.
- Releva el cuadro de reemplazos implícito actualmente y el nivel de desarrollo y potencial de las personas que los componen.
- Analizar variables de educación formal de los mandos medios, nivel de desempeño en competencias técnicas y de gestión, nivel de comunicación real, sus expectativas de crecimiento y potencial de desarrollo.
- Realizar un plan de desarrollo de encargados y supervisores de los sectores productivos de la planta.
- Realizar un diseño de carrera para los mandos medios con alto potencial.

Marco Teórico

En el presente trabajo se analiza la actual situación de los mandos medios en una organización para luego proponer un plan de desarrollo acorde a las necesidades de la organización-

CONCEPTOS GENERALES

Lo primero a definir claramente es el concepto de organización, mirada desde una perspectiva humanista y como un sistema abierto.

Idalberto Chiavenatto define a la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una persona solo existe cuando hay personas para comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común. (Chiavenatto Idalberto, Administración de recursos humanos, California, Mc Graw Hill p 10)

Las organizaciones son unidades sociales construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Para la presente investigación, se tomará a la organización como un organismo social vivo.

Son sistemas abiertos, ya que están constituidas por diferentes elementos relacionados dinámicamente que se relacionan para lograr un objetivo, rodeados de un ambiente externo

Es importante conocer que toda organización tiene una razón de ser, su misión, y que unida al entorno determinan como se enfocarán sus objetivos. Para esto se necesita diseñar y trabajar adecuadamente una estructura organizacional que sea capaz de permitir el cumplimiento de lo previsto. La estructura organizacional es la forma en que las actividades se dividen, se ordenan y se distribuyen, se organizan y se establecen las interrelaciones de autoridad y comunicación. .

Las estructuras organizacionales se grafican a través de cuadros y líneas adecuadamente conformadas, lo que se conoce como organigrama. Los cuadros representan la agrupación de tareas y las líneas son la cadena de mando, las que expresan como estará distribuida la autoridad o sea quien se subordinará a quien.

Por la forma de estructurarse las áreas pueden clasificarse en: Estructura organizacional funcional, por producto o matricial. La estructura organizacional funcional consiste en la especialización de las áreas por funciones, la autoridad se basa en la función. Las decisiones se toman en forma centralizada. La estructura organizacional por producto, se utiliza en grandes entidades con elevados volúmenes de productos, o en organizaciones con divisiones geográficas distantes. Por último la estructura organizacional matricial posee una doble subordinación de los trabajadores, tienen más de un jefe directo. (Stonner J, Freeman, y Gilbert, Administración 6- edición, La Habana). Esta última es la estructura que presenta Estancias del Sur en su organización.-

La empresa para cumplir con sus objetivos utiliza como herramienta fundamental la planificación y dentro de la misma la administración tiene un rol fundamental.

Paul Hersey define la administración como el proceso de trabajar con y por medio de individuos, grupos y otros recursos para alcanzar las metas de la organización.

Las funciones de planear, organizar, motivar, y controlar son primordiales para administrar. Planear requiere establecer metas, y objetivos de la organización. Organizar consiste en integrar recursos para lograr los objetivos, motivar, tiene una buena parte en la determinación del nivel de desempeño de los empleados, que a su vez influye en la eficacia con la que la organización lograra sus metas. Por ultimo se encuentra la función de controlar la cual exige la retroalimentación de los resultados y su seguimiento para comparar los logros con los planes y realizar los ajustes necesarios (Hersey Paul, Blanchard Kennet, Administración del comportamiento organizacional, México, Prentice Hall, pp 7)

En una organización moderna la administración de recursos humanos cumple un rol esencial en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

En el presente trabajo se tomará el término recursos humanos como referido a las personas que componen la organización y las personas son el foco para el objetivo principal del trabajo de investigación planteado.

El estudio de las personas, posee diversas vertientes, ver a la persona como un recurso (dotada de habilidades, capacidades y destrezas) que sirven a los objetivos de la empresa, o ver a la persona con características propias de personalidad e individualidad, con aspiraciones, valores y actitudes (Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, California, Mc Graw Hill, p 62). Para el análisis, diagnostico y posterior propuesta del presente trabajo se tomará esta segunda vertiente.

El comportamiento de las personas presenta algunas características:

- El hombre es proactivo: el hombre esta orientado hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de los objetivos y aspiraciones
- El hombre es social: participar de organizaciones es muy importante para la vida de las personas, ello lo lleva a relacionarse con diferentes personas.
- El hombre tienen necesidades diversas: El comportamiento de las personas esta influenciado simultáneamente por un conjunto de necesidades que presentan valencias y cantidades diferentes.
- El hombre percibe y evalúa.
- El hombre piensa y elige; El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y conocimiento, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta, para alcanzar sus objetivos.
- El hombre posee capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende y ambiciona. La capacidad de respuesta esta dada en función de las aptitudes innatas y del aprendizaje.

(Lyman Porter Edward Lawler, Behavior in organizations, New York Mc Graw Hill 1975, pp 32, 63)

Considero interesante la concepción del hombre complejo según Edgar Schein; la misma se basa en las siguientes justificaciones:

- El hombre no solo es complejo sino también variable: la jerarquía de las necesidades esta sujeta a cambios, según el momento y la situación
- El hombre es capaz de asimilar nuevas motivaciones utilizando sus experiencias organizacionales.
- Las motivaciones del ser humanos son afectadas por las características de la organización. Si la tarea que cumple es múltiple y variada, algunas funciones pueden implicar motivaciones diferentes.
- En las relaciones productivas del hombre con las organizaciones, entran en juego muchas motivaciones, su satisfacción última depende en parte de la naturaleza de su motivación.
- El hombre puede responder a diversos tipos de estrategias directivas, lo cual depende de su propia motivación y capacidad y de la naturaleza de la tarea que realiza.

(Edgar Schein Organizational Psychology, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1970 pp 60, 61)

Las personas se deben administrar de tal manera que la gestión de recursos humanos contribuya con la estrategia organizacional. Tomaré como uno de los objetivos fundamentales de la gestión de recursos humanos el mejoramiento del desempeño de las personas, para favorecer al cumplimiento de la misión de la organización.

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización. El departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias. (Werther Williams y Keith Davis Administración de personal y recursos humanos, México, Mc Graw Hill, p 9)

Las actividades fundamentales de la administración de recursos humanos consisten en las acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla. Una de las primeras acciones de recursos humanos es la planeación de los recursos humanos, en la cual se determinan las necesidades existentes en la empresa.

Con base a las necesidades detectadas se procede al reclutamiento para contar con solicitantes de empleos que contribuyan a resolver las necesidades. Estas personas inician el proceso de selección de personal. Una vez que la persona ingresa a la empresa muy pocas veces se ajustan a las necesidades de la organización, es por esto que es importante proceder a su orientación y capacitación para que puedan desempeñarse con facilidad.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son fundamentales en la estrategia de la empresa. Podemos definir el reclutamiento como el conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a uno para que reciba el ofrecimiento de empleos. Por su parte la selección es el proceso de clasificación donde se escoge a aquellos que

tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil. Los candidatos pueden estar empleados en otra organización o la misma organización que se esta haciendo la búsqueda. (Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, California, Mc Graw Hill, p 116)

El administrador de recursos humanos debe asegurarse de planear la mejor estrategia para asegurar el plantel de mandos medios necesarios, seleccionar y contratar el personal más idóneo y debe mantener y asegurar el crecimiento del personal de la empresa, dentro de la misma organización.

Para que pueda existir reclutamiento interno deben existir eficientes inventarios de personal, y una correcta planificación de reemplazos y sucesiones. El reclutamiento interno es más económico, mas rápido, motiva a los empleados y es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal. (Alles Marta “empleo, el proceso de selección” Buenos Aires, p 160-165)

Milkovich en su libro “dirección y administración de recursos humanos” establece las diferentes modelos de organizaciones según sea la relación de la provisión externa con la dirección de carrera y el desarrollo.

La academia comprende un sistema bastante cerrado, y la entrada solo es posible en puestos de trabajo en el inicio de la carrera de una persona. Este sistema hace hincapié en un alto grado de formación y desarrollo de carrera con base en el merito individual.

El equipo de beisbol es un sistema bastante abierto en el cual es posible la entrada en todos los niveles de carrera, hay una alta competencia individual por las oportunidades de provisión interna. Esto produce un alto grado de rotación y de trayectorias de carrera en la que a menudo intervienen más de una organización.

El club similar a una fraternidad posee una escasa apertura y la entrada solo es posible en puestos de trabajo a nivel de entrada y con una baja competencia entre los individuos. El avance de carrera solo se da en ciertos intervalos definidos.

La fortaleza esta organización muestra escasa competencia entre los individuos por las oportunidades de provisión interna, pero con una gran apertura por la provisión externa en todos los niveles.

En muchas ocasiones la empresa prefiere invertir en sus colaboradores a través del desarrollo, para que en un futuro pueda cubrir las posiciones de mandos medios con sus empleados y no salir afuera a reclutar. - Este es el concepto con el que se trabajará en el presente trabajo, considerando antes que cualquier opción externa la posibilidad de brindarle crecimiento profesional a sus empleados.

VARIABLES ANALIZADAS

Para el presente trabajo se parte de la premisa que plantean los autores Hersey y Blanchard, quienes plantean que antes de comenzar con el ciclo de desarrollo la empresa debe decidir que tan bien se desenvuelve actualmente. Es decir ¿cual es su nivel de preparación en este momento? pero como podemos saber en que nivel se encuentra el individuo?

Tomaré el siguiente concepto de Gary Dessler, el cual detalla que el objetivo final de un programa de desarrollo, es **mejorar el desempeño futuro de la organización**. Por esto el proceso general de desarrollo consiste en valorar las necesidades de capacitación el evaluar el desempeño de los mandos medios, para posteriormente, desarrollarlos.

Es por esto que en la presente investigación la variable central a analizar en el plantel de mandos medios son **los niveles de desempeño de los factores técnicos y actitudinales de la persona**, estos se evalúan diariamente en la vida laboral, y anualmente a través de la evaluación de desempeño. (Hersey Paul, Blanchard Kennet, Administración del comportamiento organizacional, México, Prentice Hall, pp 263-265)

Por su parte Idalberto Chiavenatto define al desempeño del cargo como un conjunto de muchas variables como el valor de las recompensas, las capacidades del individuo, y de su percepción del papel que el desempeñará- (Chiavenatto Idalberto, Administración de recursos humanos, California, Mc Graw Hill p 357-386)

La evaluación de desempeño es una apreciación del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Las organizaciones siempre evalúan a sus empleados con cierta continuidad sea formal o informalmente.

Gary Dessler da tres razones por las que los jefes evalúan el desempeño:

- 1- Las evaluaciones brindan información importante para tomar decisiones sobre ascensos
- 2- La evaluación permite al supervisor y al subalterno desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que se descubra
- 3- Sirven para la provechosa planeación de carrera, porque da la oportunidad de revisar los objetivos profesionales del empleado.

(Gary Dessler, Administración de recursos humanos, Mexico, Ediciones Pearson Educación. P 142)

Las principales tendencias en la evaluación de desempeño son:

- Adoptar índices objetivos de referencia que ayuden al proceso tales como indicadores de desempeño global (de toda la empresa) indicadores de desempeño grupal (del equipo), e indicadores de desempeño individual.
- La evaluación de desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados de las metas y objetivos alcanzados.
- Por otro lado la evaluación de desempeño se desarrolla por procesos sencillos y no estructurados, flexible.
- La evaluación es un producto del acuerdo del evaluador y del evaluado
- Por ultimo el proceso de evaluación de desempeño es una retroalimentación de las personas, es decir de retroinformación de las personas para darle orientación y permitirles autoevaluación.

Los nuevos aspectos incluidos en las evaluaciones de desempeño son:

- La competencia personal entendida como la capacidad de las personas y la asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.
- Competencia tecnológica: capacidad de asimilar las diversas técnicas informatizadas
- Competencia metodológica: capacidad de emprender actividades e iniciativa para resolver problemas.
- Competencia social: capacidad de relacionarse con diversas personas y grupos, así como trabajar en equipo.

La evaluación que se analiza en esta investigación es la evaluación por competencias.

La gestión de competencias que los grupos e individuos poseen es un aspecto clave desde la perspectiva estratégica de los recursos humanos. Representa el saber hacer de la empresa y es fundamental detectar cuales son las competencias que le proporcionan a la organización una ventaja competitiva. Según Spencer y Spencer la competencia es una característica subyacente de un individuo, que esta causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo.

Marta Alles destaca las características principales de las competencias como:

- Que están ligadas a las personas.
- Pueden ser consideradas por la empresa como aquellos patrones de conducta que se manifiestan más seguido de manera más efectiva.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que realmente lo causan.

(Alles Marta, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos" Buenos Aires, pp 37)

Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

- Competencias de logros y acción

Orientación al logro

Preocupación por el orden y la calidad

Iniciativa y motivación

- Competencias de ayuda y servicio

Entendimiento interpersonal

Orientación al cliente

- Competencias de influencia

Construcción de relaciones

Conciencia organizacional

- Competencias Gerenciales

Desarrollo de personas

Dirección de personas

Trabajo en equipo

Liderazgo

- Competencias cognitivas

Pensamiento analítico

Experiencia técnica

(Alles Marta, "La gestión de Recursos Humanos por competencias" Buenos Aires, pp 63)

Una de las competencias gerenciales estudiadas como variable en el presente trabajo, es el liderazgo el cual conforma una competencia esencial para la organización. Se toma el liderazgo en Estancias del Sur a través del concepto de Liderazgo situacional. (Hersey Paul, Blanchard Kennet, Administración del comportamiento organizacional, México, Prentice Hall, pp 188)

El mismo se basa en la interacción por un lado del grado de conducción y dirección que ofrece el líder, y por otro lado el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de las relaciones) que brinda, y por ultimo el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar la tarea-.

El liderazgo situacional insiste en el comportamiento del líder con relación a los seguidores. Que estilo de liderazgo se deba usar con individuos o grupos depende del grado de preparación de la gente en la que el líder pretende ejercer su influencia.

Existen tres tipos de estilo básicos de liderazgo: si se traza el **comportamiento de tarea** (grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del colaborador) de baja a alta sobre el eje horizontal y el **comportamiento de relación** (la comunicación del líder en dos o mas direcciones) también de baja a alta sobre el eje vertical, es posible definir la conducta según cuatro modos.

Estilo 1: mucho comportamiento de tarea y poco comportamiento de relación

Estilo 2: se caracteriza por un comportamiento por arriba del promedio tanto en la tarea como en las relaciones.

Estilo 3: un comportamiento de relaciones por encima del promedio y un comportamiento de tarea por debajo del promedio

Estilo 4: se caracteriza por un comportamiento muy por debajo del promedio tanto en la tarea como en las relaciones.

En síntesis se considera que no hay un estilo óptimo de liderazgo, sino que depende de la situación en la que se da la situación de querer influir-.Dependerá el tipo de estilo que convenga usar con un grupo de colaboradores de la preparación y de la disposición que estos presenten.

Según si el colaborador es incapaz e inseguro; incapaz pero dispuesto; capaz pero indispuerto; o capaz o dispuesto, el líder deberá decir (dar instrucciones), convencer (explicar decisiones y permitir aclarar dudas), participar (compartir ideas, facilitar decisiones) o delegar (ceder la responsabilidad)

Otra variable a analizar para el presente trabajo relacionada con las competencias de gestión es la comunicación.

La comunicación es el proceso por el cual tanto emisor como receptor activamente realizan intercambios de información.

En una empresa, la comunicación es un conjunto de actos de actos estructurados que sirve de recurso fundamental para la transmisión de informaciones operativas, es un medio de motivación, de estrategia y de expresión. Por lo tanto, para tratar la comunicación en una empresa, hay que enfocarse en los siguientes aspectos; información operativa o funcional, descendente, ascendente y lateral, comunicación interna y externa, y sistemas de información manuales o informatizados. (Bartolli Annie, comunicación u organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires, Paidós, 1992. P 71)

De todos estos recursos comunicacionales es importante para la investigación a realizar definir la comunicación interna.

Según Justo Villafañe la comunicación interna es una función estratégica y por lo tanto debe estar encuadrada dentro de las políticas y estrategias generales de la compañía. Por ello, la función de la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresario, es decir crear las condiciones necesarias para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos- (Villafañe Justo, Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa. Madrid Pirámide, p 238-242)

Los objetivos de la comunicación interna son:

- Implicación del personal
- La armonía de las acciones de la empresa
- El cambio de actitudes
- La mejora de la productividad

Todas las organizaciones cuentan con un sistema de comunicaciones, sea este formal o informal. La mayor parte de las empresas, emplea un sistema mixto.

Sistema de comunicación descendente: Flujo abierto de comunicación que se inicia en algún punto medio o alto de la organización y que se disemina a niveles jerárquicos inferiores. Es necesario para poner en marcha decisiones y para informar a los empleados sobre determinados aspectos de la empresa. Alguno de estas herramientas son: boletines, pizarras informativas, etc.

Sistema de comunicación ascendente: se origina en niveles jerárquicos medios o bajos de la organización, y tiene el objetivo de llegar a los niveles superiores. Alguno de estos instrumentos son el buzón de sugerencias, el rumor, las reuniones abiertas, etc.

La función del departamento de recursos humanos en las comunicaciones en la organización, consiste en crear un flujo de comunicación en dos sentidos. (Werther Williams y Keith Davis Administración de personal y recursos humanos, México, Mc Graw Hill, p 448)

Se considera para el presente trabajo que los mandos medios de la compañía son eslabones fundamentales para que la comunicación funcione correctamente dentro de la organización ya que a través de ellos llega a los colaboradores toda la información que la empresa desea comunicar internamente, las políticas, valores y la forma de realizar el trabajo diario.

Una cuarta variable a analizar en el trabajo, como fuente para el diagnostico de la situación actual de los mandos medios de la compañía son las expectativas de crecimiento y su nivel de motivación.

La motivación es definida por Marta Alles al hacer la clasificación de competencias; ella plantea que las competencias motivacionales son igualmente importante que las capacidades técnicas y las competencias actitudinales:. (Alles Marta, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos" Buenos Aires, pp 37):

La motivación que tiene la persona para cubrir su puesto de trabajo y para seguir creciendo en la organización. Esta es otra de las variables analizadas para realizar el diagnostico de la situación actual del plantel de mandos medios.

Por Motivación se entiende la fuerza externa o interna que lleva a la persona a actuar de alguna manera. Kurt Lewin.

(Lewin Kurt Behavior and development as a Function of the total situatios Dryen Press, pp 66)

La ecuación de la conducta es:

B: $f(P,S)$

B representa la conducta individual, P es la persona (Interno) y S la situación (externo). El comportamiento se orienta a las metas. El individuo no siempre conoce la meta consiente. En opinión de Freud una parte significativa de la motivación humana se encuentra bajo la superficie de la mente consiente, por esto habitualmente uno se da cuenta de apenas una pequeña parte de la motivación propia. La unidad básica del comportamiento es la actividad.

Para predecir la conducta los gerentes deben saber que motivos o necesidades de la gente producen determinados actos en circunstancias concretas.

Los motivos son los porque del comportamiento, las razones que lo fundamentan. Interiormente despiertan y mantienen la actividad y determinan la dirección general de la conducta del individuo. Las metas son exteriores al individuo, se definen como las recompensas (incentivos) esperadas hacia las que se dirigen los motivos.

Un motivo tiende a perder fuerzas si es satisfecho, normalmente las necesidades satisfechas no motivan a los individuos a la acción. Hersey Paul, Blanchard Kenet, Administración del comportamiento organizacional, México, Prentice Hall, pp 26

La motivación es importante para orientar correctamente el esfuerzo de la empresa en el desarrollo de su personal. Antes que planear cualquier estrategia de desarrollo en la empresa se debe considerar la motivación de la gente a la cual irá orientada.

Por último se detallaran algunos aspectos teóricos sobre la variable analizada **potencial** de los actuales y futuros mandos medios.

Las personas reconocidas como potables en un cuadro de reemplazo son aquellas que presentan un nivel elevado en las competencias de gestión y tienen la proyección de tener una carrera de crecimiento dentro de la organización.

El cuadro de reemplazo potencial es una herramienta que nos permite conocer visualmente quienes son las personas a considerar para cubrir una posición en caso de que el actual ocupante deje el puesto-. Es definido como una representación visual de quien sustituye a quien ante la eventualidad de que haya una vacante en el futuro, en función de los estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de ascenso. (Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, California, Mc Graw Hill p 214)

El potencial de reemplazo se compone de dos variables: El desempeño actual y la idoneidad de promoción. El desempeño actual se determina en gran medida por las evaluaciones periódicas. Las opiniones de otros gerentes y de los subordinados también pueden contribuir a la evaluación del desempeño. (Werther Williams y Keith Davis Administración de personal y recursos humanos, México, Mc Graw Hill, p 52)

PLAN DE DESARROLLO

La organización también posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que ayuden a lograrlos. Las compañías son responsables de proporcionar los medios necesarios y realizar las acciones mínimas para una exitosa planificación laboral. Las actividades incluyen realizar valoración de rendimiento, programas para facilitar la comunicación entre jefe trabajador, realizar acompañamiento por parte del área de recursos humanos en el desarrollo del empleado, etc.

Como se explicito anteriormente nuestro tema de investigación es un plan de desarrollo de los mandos medios.

Por desarrollo de personal se entiende el conjunto de actividades realizadas en la carrera profesional de un empleado con el fin de que lo ayuden a asumir responsabilidades futuras más complejas independientemente de las actuales. Estas acciones lo ayudan a crecer y a incrementar su potencial. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia al mercado externo y al mismo tiempo constituye un arma poderosa contra los cambios sociales y técnicas. Las promociones y transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y no tienen un puesto temporal. (Werther

Williams y Keith Davis Administración de personal y recursos humanos, México, Mc Graw Hill, p 241-261)

El desarrollo de mandos medios es cualquier intento por mejorar el desempeño mediante la difusión de conocimientos, el cambio de actitudes o el incremento de habilidades.

Cuando los supervisores se encuentran en los niveles inferiores de preparación, el jefe directo debe asumir las responsabilidades de desarrollar seguidores. Las actividades que estos segundos deben desarrollar son las de “vinculación”, que mejoren el desempeño del grupo. La primera pregunta que se debe plantear es sobre qué aspectos se desea influir, es decir si nos interesa la productividad, la calidad, el desperdicio, el ausentismo, accidentes, etc. Una vez que se identifican y comprenden los objetivos, se debe especificar con claridad que constituye el buen desempeño en cada área. Los gerentes no pueden cambiar ni desarrollar el comportamiento de sus seguidores en las áreas que no están claras y debe tener claro quienes son las personas que se deben desarrollar en el sector.

Al plantear el tema de la presente investigación dentro de las acciones propuestas para plan de desarrollo, se tomará como herramienta fundamental la capacitación y el entrenamiento. A través de estas herramientas aquellas competencias de gestión fundamentales definidas por la compañía se pueden mejorar.

El desarrollo a través de capacitación y entrenamiento trabaja sobre las competencias tanto técnicas como actitudinales.

El aprendizaje según Chiavenatto es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida. (Hersey Paul, Blanchard Kennet, Administración del comportamiento organizacional, México, Prentice Hall, pp 349-550)

La educación es toda influencia que el ser humano recibe del medio ambiente para adaptarse a las normas y necesidades vigentes. El ser humano recibe influencias y las asimila según sus inclinaciones y predisposiciones, y enriquece o modifica su comportamiento de acuerdo a sus propios principios. La educación profesional prepara al hombre para su vida laboral.

Según Pilar Pinedo en su libro auditoria de la formación, la formación da como beneficio ayudar al trabajador a aprender sus tareas y garantiza su correcta ejecución. Además facilita una adecuada reacción frente al cambio, garantiza mayor flexibilidad y capacidad de adaptación y mejora el estado de ánimo de los trabajadores. (Pinedo Pilar, auditoria de la formación, Buenos Aires, Ediciones Gestión 2000 S A. P 22-27)

La capacitación beneficia a la organización porque conduce a la rentabilidad mas alta, mejora el conocimiento del puesto, mejora la relación jefe subordinado, incrementa la calidad y productividad en el trabajo. A fin de sacar provecho de los beneficios de la capacitación es importante que se evalúen y definan las necesidades, objetivos y principios del aprendizaje.

Por su lado el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de una manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos y habilidades en función de objetivos específicos. Es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo.

Se considera fundamentalmente el concepto de Gary Dessler que plantea que un programa de desarrollo y capacitación puede visualizarse en cinco etapas.

1- Análisis de las necesidades

Identificar las habilidades y los conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad

Analizar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles de educación, experiencia, y competencias, así como a sus actitudes y motivaciones

Establecer los objetivos de capacitación

2- Diseño de la instrucción

Reunir objetivos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido.

Asegurarse de que todos los materiales, como guiones de video, guías del instructor, se complementen entre sí, estén escritos con claridad.

3- Validación

Presentar y validar previamente la capacitación ante una audiencia representativa.

4- Aplicación

Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor, que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación.

5- Evaluación y seguimiento

Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

Reacción,

Aprendizaje

Comportamiento

Resultados: grado de mejora en el desempeño laboral

El mismo autor plantea los principales métodos para el desarrollo de personal-.

Capacitación en el trabajo:

Las técnicas más importantes incluyen rotación de puestos, enfoque de asesoría con estudio y aprendizaje en la acción. La rotación de puestos significa transferir a quienes se capacitan, para ampliar su comprensión de todas las partes del negocio. Cada individuo podría ser solo un observador en cada área, pero es más común que se intervenga en sus operaciones. Quien se capacita, entonces, aprende la actividad del departamento practicándola en

Aprendizaje en la acción: ofrece la oportunidad de que el empleado trabaje de tiempo completo en proyectos y, en análisis y solución de problemas en departamentos distintos del suyo. Los individuos que reciben la capacitación se reúnen en forma periódica con el grupo del proyecto, para analizar sus descubrimientos.

Método de estudios de casos: se presenta una descripción por escrito de un problema organizacional. Cada individuo analiza el caso en privado, diagnostica el problema y presenta soluciones en una reunión con otras personas que se están capacitando. Mediante la discusión grupal del caso, los individuos aprenden que es común que se tengan diversas maneras de enfocar y resolver conflictos organizacionales complejos. Utiliza problemas reales y solicita la intervención máxima posible de los participantes.

Juegos de simulación gerenciales: son computarizados, los participantes se dividen en grupos, cada uno compete con el resto en un mercado simulado.

Seminarios externos

Centros internos de la compañía de desarrollo: los mismos combinan aprendizaje en el salón de clases con otras técnicas como centro de valoración para ayudar al desarrollo de mandos medios. Muchas compañías cuentan con portales virtuales de aprendizaje.

(Gary Dessler, Administración de recursos humanos, Mexico, Ediciones Pearson Educación. P 117-123)

Además del plan de desarrollo general para los mandos medios, se considera para la propuesta del presente trabajo que diseñar un plan de carrera individual para los casos de los mandos medios con alto potencial es fundamental para la estrategia global de la empresa.

Según William Werther cada empleado consciente o inconscientemente planea su propio plan de carrera dentro y fuera de la empresa. Una carrera es la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo. La secuencia de puestos de trabajo, organizaciones y roles laborales que persigue una persona serán una función tanto de las elecciones conscientes con base en los intereses, así como las limitaciones y oportunidades encontradas a lo largo de la vida de trabajo de una persona. Las carreras incluyen secuencias ascendentes, descendentes y laterales de las experiencias laborales.

El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera profesional. Comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr los objetivos dentro de la organización. El desarrollo de la carrera individual se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva.

La planificación del desarrollo profesional es el proceso por el cual las personas:

- Toman conciencia de sus intereses, valores y fortalezas y debilidades
- Obtienen información de las oportunidades laborales en la empresa
- Identifican objetivos profesionales

- Diseñan planes de acción para alcanzar dichos objetivos

El desarrollo profesional se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva. Pero no debe apoyarse solo en los esfuerzos individuales.

La empresa debe brindarle a la persona la posibilidad de planear su propia carrera profesional dentro de la compañía, a través del cual selecciona los objetivos y se determina a futuro el historial profesional. La responsabilidad de planearla recae sobre el interesado.

Metodología de la investigación

La investigación que se realiza será de tipo exploratoria, con métodos cuali-cuantitativos.

La empresa ha implementado en el año 2009 la evaluación de desempeño del personal de la planta, se utilizará esta información como técnica de recolección de datos junto con planillas de evaluación de potencial que se desarrollarán para el fin exploratorio. Las mismas se utilizan para complementar la info brindada por la evaluación de desempeño.

Además se indaga a través de una entrevista en profundidad en la opinión de los actuales supervisores de ciclo (ciclo 1 ciclo 2 y cargas) y se implementan encuestas individuales a todos los encargados que dependen de los supervisores de producción.

Completan la investigación para desarrollar el diagnostico la observación directa de actitudes y comportamientos de los mandos medios de Estancias del Sur. Los datos en general son analizados por comparación y por su contenido.

La población es el personal que cumple actualmente un cargo de supervisión dentro de la empresa, y aquellas personas que se perfilan como líderes de sector que harán a la vez de segundos de los actuales mandos medios. En total son 17 encargados, líderes y supervisores de ciclo.

Es por esto que la muestra estudiada son los encargados, líderes y supervisores del sector de producción de la planta Estancias del Sur, ya que son los que impactan directamente en la productividad y eficiencia de la empresa. Es una muestra seleccionada por conveniencia, de acuerdo a la necesidad planteada por la organización donde se desarrolla la investigación-

Entrevista realizada al jefe de recursos humanos de la planta Estancias del Sur, Mariano Quadri

- 1- ¿Hace cuanto tiempo se encuentra desarrollando el puesto?
- 2- ¿Cuántos mandos medios hay en la planta?
- 3- ¿Cómo considera que es el nivel de formación y experiencia de los actuales mandos medios?
- 4- Con respecto a los mandos medios de la compañía, ¿cómo ve su desempeño general?
- 5- ¿Cuales han sido las acciones para ayudar a los mandos medios a adaptarse a la nueva posición en la que se encontraban?
- 6- ¿Las capacitaciones implementadas fueron parte de un plan de capacitación o se dieron de acuerdo a como surgieron las necesidades?
- 7- ¿considera que conocen el potencial de todos sus actuales mandos medios?
- 8- ¿Con respecto a las competencias que tienen como genéricas para los mandos medios cual considera que son las más importantes y en las que sí o si tienen que tener un buen nivel?
- 9- Hablando de comunicación como ve la misma en la empresa?
- 10- ¿Podría definirnos mínimamente cuales son las funciones fundamentales definidas de un supervisor encargado de Estancias del Sur?
- 11- ¿Considera que los mandos medios se interesan en su propio crecimiento y en el de su gente?

Entrevista grupal realizada al grupo de supervisores de ciclo 1, ciclo 2, ciclo 3.

- 1- ¿Cómo consideran la comunicación en Estancias del Sur a partir de la nueva gestión?
- 2- ¿Cómo se da la comunicación con el jefe de producción?
- 3- ¿Cómo manejan la comunicación con cada uno de sus colaboradores?
- 4- Con respecto a las normas y políticas de la empresa, las conocen? ¿cuáles podrían nombrar?
- 5- ¿Qué creen que hay que mejorar con respecto a la comunicación?
- 6- Ya cambiando de tema, cuando en la encuesta realizada recientemente contestaron

Acerca de la importancia que le daban a su propio crecimiento. ¿que entendieron por crecimiento y porque su respuesta fue positiva?

7- ¿Cómo están entrenando a su segundo?

8- Si tienen que elegir un puesto dentro de la compañía al cual les gustaría aspirar, ¿Cuál sería?

9- Desde que están en la empresa ¿Qué acciones de desarrollo pudieron vivir?

10- Con respecto a los encargados y líderes de los sectores productivos: ¿como los ven con respecto a las competencias de liderazgo, planificación, comunicación y pro actividad?

Formulario de Evaluación de Competencias Genéricas y Técnicas

Personal Mensualizado

Datos del Evaluado

Apellido y Nombre:

Fecha de ingreso:

Puesto:

Antigüedad en el puesto:

Período evaluado:

Fecha de Evaluación:

Datos del Evaluador

Apellido y Nombre:

Cargo:

Supervisa al evaluado desde:

1. Evaluación de Comportamientos de las Competencias Genéricas

1.1. Comprensión del negocio

Perfil de Desempeño

Evaluación

A NA SO MS SA PS IN

Conoce la situación de la empresa y de la competencia							
Conoce la industria y el contexto macroeconómico							
Tiene una visión global de la empresa							
Mantiene el foco en la esencia del negocio							
Evalúa la importancia de las acciones individuales en "todo"							

1.2. Orientación a resultados

Mide su trabajo según los objetivos planteados							
Es exigente y le interesa la obtención de resultados							
Planifica ordenadamente los pasos a seguir en función de las expectativas							
Anticipa consecuencias antes que otras personas							
Focaliza sus esfuerzos							

1.3. Orientación al cliente

Reconoce los deseos del cliente							
Se esfuerza por comprender qué es lo que el cliente quiere/necesita							
Demuestra empatía y paciencia frente a la insatisfacción y/o quejas							
Expresa ideas originales para dar solución a los problemas planteados							
Comprende la responsabilidad compartida por la satisfacción del cliente.							

1.4. Planeamiento y organización

Define metas y objetivos e identifica indicadores de éxito							
Evalúa eficazmente tiempos y recursos							
Anticipa variables para la concreción de un proyecto							
Realiza un análisis completo de la disponibilidad de los recursos							
Establece prioridades							
Es atento y focalizado en la obtención de resultados							

1.5. Comunicación

A NA SO MS SA PS IN

Escucha activamente y tolera puntos de vista diferentes al propio							
Es claro y preciso en la exposición de sus ideas							
Presenta ideas e información con efectividad y sentido de la oportunidad							
Se esfuerza por comprender el significado otorgado a las cosas							
Es discreto y sabe guardar la confidencialidad de la información							
Adapta su estilo comunicativo a cada situación							

1.6. Trabajo en equipo y relaciones interpersonales

A NA SO MS SA PS IN

Demuestra entusiasmo al trabajar con otros							
Se focaliza en los objetivos del equipo							
Comprende la diferencia con actividades sociales / entretenimiento							
Considera a los demás como personas además de colegas							
Reconoce la presencia de factores emocionales en el trabajo							

1.7. Gestión de Recursos Humanos y Liderazgo

Genera consenso y es persuasivo							
Implementa en la práctica lo que predica como líder							
Colabora con los resultados y el desarrollo de sus colaboradores							
Es generoso con sus conocimientos							
Reconoce el desempeño que contribuye al logro de los objetivos							
Crea un ambiente de confianza y diálogo abierto con sus colaboradores							

1.8. Flexibilidad

A NA SO MS SA PS IN

Acepta los cambios positivamente y con actitud constructiva							
Tolera la ansiedad que genera todo cambio							
Ayuda a los demás a aceptar el cambio							
Ve oportunidades donde los demás ven amenazas							
Adopta posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes							

1.9. Proactividad

Busca las soluciones a un problema de manera autónoma							
Es inquieto, curioso y ávido de incrementar sus conocimientos							
Encuentra soluciones a situaciones complejas							
Busca soluciones definitivas y esenciales a los problemas planteados							
Se preocupa por aprender a partir de cada desafío que se presenta							

1.8. Calidad y mejora continua

Piensa constantemente cómo superar el estado actual de las cosas							
Es competitivo en un sentido positivo							
Busca superar las expectativas planteadas							
Ejerce sus tareas con responsabilidad y profesionalismo							
Se compromete con los objetivos planteados de manera personal							

1.11. Sentido común y capacidad de análisis

Demuestra naturalidad en la resolución de problemas complejos							
Se focaliza en encontrar soluciones con concentración y productividad							
Encuentra elementos de análisis que no son obvios a primera vista complejas							
Demuestra criterio práctico identificando la aplicabilidad de las soluciones							
Evalúa la viabilidad de los objetivos planteados en función del contexto							

2. Evaluación de Comportamientos de las Competencias Técnicas

2.1. Competencia:

A NA SO MS SA PS IN

2.2. Competencia:

2.3. Competencia:

3. Evaluación de Potencial

1. ¿Se interesa el colaborador por su crecimiento dentro de la Empresa? ¿Sobre qué fundamenta su apreciación?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Justifique:	

2. ¿Cuál es el tipo de puestos que considera que podría desempeñar el colaborador en el futuro?

3. ¿Qué comportamientos del colaborador fundamentan su respuesta anterior?

4. ¿Qué acciones de desarrollo* serían necesarias a fin de preparar al colaborador para el desempeño de esas tareas?

5. ¿Cómo calificaría el potencial de Desarrollo de este colaborador en la compañía?	
Alto potencial	<input type="checkbox"/>
Medio potencial	<input type="checkbox"/>
Bajo potencial	<input type="checkbox"/>

La organización

Historia de la empresa

La planta Estancias del Sur es una organización de faena y despostada de carne bovina de 600 empleados. Esta ubicada en la localidad de Unquillo en la provincia de Córdoba y pertenece a un grupo económico de Brasil llamado Marfrig Group, junto con otras 7 plantas frigoríficas en Argentina.

La planta frigorífica fue fundada en el año 1969 con el nombre de Mediterránea SA. y en el año 1991 fue adquirida por nuevos dueños con el que surgió el nuevo nombre de la planta Estancias del Sur. A partir de ese momento la empresa pasó por muchos dueños, con periodos de 4 años como máximo.

En el año 2008 la empresa fue adquirida por Marfrig Group; un grupo Brasileiro convertido en el cuarto procesador de carne vacuna del mundo y el décimo en la producción de carne de pollo. Cuenta con más de 60 plantas en todo el mundo y solo en América Latina emplea a más de 25000 personas.

Su misión en el país de Argentina compartida con las demás plantas del país es:

Atender y superar las expectativas de nuestros clientes, con la aplicación de tecnología avanzada, con profesionales altamente capacitados en la elaboración de productos de alta calidad y precio justo para lograr la total satisfacción de nuestros socios.

Sus valores a defender en cada planta del país son:

VALORES

- Calidad de productos que satisfagan las demandas y expectativas de los clientes
- Liderazgo de marcas
- Excelencia de servicio al cliente
- Recursos humanos motivados y entrenados.
- Preservación y cuidado del medio ambiente

Estructura de la organización-Producción

La planta de Estancias del Sur cuenta con una producción compleja que abarca todos los procesos productivos desde el ingreso del ganado vacuno a los corrales; hasta que finaliza la producción en cortes específicos, embalados y envasados al vacío. Los sectores productivos de EDS se dividen en tres grandes áreas:

Ciclo 1: Corrales, faena (sector sucio y limpio), grasería Industrial, saladero de cueros y menudencias-150 personas

Ciclo 2: Despostada /charqueo, empaque primario, empaque secundario – Con 180 personas

Ciclo 3: Carga consumo Interno y Carga Exportación- Con 40 personas

El área de producción esta dirigida por un jefe de producción, Juan Carlos Cevallos y 3 supervisores, un supervisor de ciclo 1, un supervisor de ciclo 2, y un supervisor de cargas. A su vez cada sector productivo tiene encargados, 8 en total: Encargado de faena, de menudencias, de desposte, charqueo, empaque primario, empaque secundario, carga consumo, carga exportación. En la gran mayoría de estos sectores no hay desarrollados líderes para formar.

Área de Recursos Humanos

La empresa Estancias del Sur tiene un área de recursos humanos dirigida por un jefe de recursos humanos, un analista de los aspectos soft, un analista de administración de recursos humanos, y dos analistas de liquidación.

Del departamento de recursos humanos dependen también el comedor en planta con 8 personas, el sector de seguridad de higiene que lo dirige un responsable en la materia, y el área de enfermería de planta, son 2 en total. Los servicios de seguridad también dependen de este departamento, aunque se encuentra terciarizado.

Recursos Humanos de la planta Estancias del Sur, depende del departamento corporativo del grupo Marfrig. Recursos Humanos corporativo, se encuentra en Bs As en la localidad de Martinez y tiene a su cargo los 8 departamentos de recursos humanos de las diferentes plantas del grupo en Argentina.

Desde allí se derivan las acciones, políticas y procedimientos a seguir en el área de rr hh de la planta Estancias del Sur. Cuentan con una jefatura de administración de personal, y una jefatura muy reciente de desarrollo organizacional

Diagnóstico

Variables a evaluar

A - Estructura General de mandos medios productivos de la empresa

- Organigrama de la empresa
- Funciones de las áreas
- Rol del supervisor

B –Evaluación de desempeño y Competencias

- Nivel general del desempeño alcanzado el año 2009
- Nivel alcanzado de desarrollo de competencias técnicas
- Nivel alcanzado de desarrollo de competencias de gestión

C- Nivel de comunicación

- Comunicación Supervisor- Colaborador
- Bajada de políticas y normas corporativas
- Grado de comunicación Supervisor- Jefe

D- Expectativas de crecimiento de los mandos medios

- Grado de desarrollo de segundos dentro de cada sector productivo
- Visión de los mandos medios de la importancia que le da la compañía al desarrollo
- Grado de participación en capacitaciones y formación formal
- Acciones de desarrollo implementadas por la compañía

E- Potencial y desarrollo en el plantel de mandos medios productivos

- Matriz de desarrollo de potencial en la empresa
- Cuadro de reemplazo potencial
- Acciones de desarrollo actuales del personal con potencial en la compañía

VARIABLE ESTRUCTURA GENERAL DE MANDOS MEDIOS

Objetivo específico:

- Identificar a los mandos medios del sector productivo de la planta Estancias del Sur.

La estructura organizacional de la planta tiene en la cúspide un gerente de planta, quien a su vez depende del gerente de operaciones corporativo del grupo Marfrig.

El gerente general de planta tiene a su cargo todos los jefes de área, quienes también a su vez dependen matricialmente del gerente corporativo de cada sector. Todas las áreas corporativas del grupo Marfrig, se encuentran físicamente en la localidad de Martinez, Bs As.-

A continuación se detalla el organigrama general de la Planta Estancias del Sur



Con respecto al sector productivo puede visualizarse desde hace apenas 2 años, con la incorporación de Estancias del Sur al grupo económico Marfrig- Todos los mandos medios son relativamente jóvenes en el puesto que actualmente están cumpliendo.

El proceso productivo de la planta de la mano fundamental de los mandos medios de EDS, tiene como principal objetivo asegurar el cumplimiento del plan de producción diario definido anteriormente por la compañía. Todos los sectores trabajan diariamente para esto.

Para nuestro análisis podemos dividir el proceso productivo de la siguiente manera

Ciclo 1. Corrales

Faena : zona sucia, zona intermedia, zona limpia

Subproductos: Carga y salado de cueros, Grasería industrial, menudencias

Estos procesos productivos detallados arriba están dirigidos por un supervisor de ciclo que a su vez depende de un jefe de producción. Básicamente el supervisor de ciclo 1 y los encargados de estos sectores tienen a su cargo llevar adelante la producción de faena programada. Diariamente les detallan la producción a realizar el día siguiente, con esa hoja de trabajo aseguran el personal, y las tareas que sean necesarias para cumplir con ese objetivo.

Por cada sector productivo hay un encargado que depende del supervisor de ciclo 1.

Corrales: Realiza la recepción de las tropas que se irán a faenar en la semana, el sector tiene a su cargo la limpieza, alimentación y organización de la tropa al momento de ingresar a la planta para ser faenadas.

Cuenta con 1 encargado, y 10 operarios.

El personal tiene mucha antigüedad en el sector y el encargado hace ya 10 años que trabaja en la empresa en la misma función. Hay escasa rotación

Faena: Este sector tiene tres áreas diferenciadas. La zona sucia donde se mata la vaca y se la desangra. La zona intermedia donde se saca toda la sangre, las menudencias a la vaca y se le retira el cuero. Por ultimo la zona Limpia, es el sector donde se termina de limpiar la media res, se desgrasa y controla su calidad

En este sector trabajan 1 encargado, y 80 operarios

Subproducto Grasería industrial: La grasería industrial es un área nueva de dos años de existencia, los operarios y el encargado ingresaron con la nueva gestión- Es un área que se diferencia por las condiciones no cómodas, sucias del sector. Hay mucha rotación debido a esto. Este sector esta dirigido por 1 encargado y 16 operarios colaboran diariamente.

Subproducto Cueros:

El área de cueros se encarga de salar y cargar el cuero en el transporte del cliente que lo compra. Es un área de muchos años, el encargado es una persona con mucha antigüedad y los 5 operarios que conforman el sector van rotando, debido a que muchas veces este sector sirve a la vez de semillero para proveer personal a los demás sectores del ciclo 1, cuando es necesario.

Subproducto Menudencias:

El área de menudencias, complementa al sector de faena, ya que se encarga de todos las menudencias que se sacan del estomago de la vaca. El área de menudencias ha sido reformada con la nueva gestión. El encargado del mismo es una persona con 1 año de antigüedad y dirige a 44 operarios diariamente.

Ciclo 2: Cámaras de maduración
Cuarteo y saladero kosher
Charqueo
Desposte
Empaque primario y secundario

El ciclo dos abarca todo el proceso propiamente dicho de desposte y empaque de los cortes especificados por programación para el día.

El ciclo 2 tiene un supervisor de ciclo y de él dependen todos los encargados de área. Tiene cerca de 180 personas en total y la principal misión del sector es asegurar la producción propiamente dicha para consumo exportación y consumo interno.

Cámaras de maduración: es el sector que se encarga de pechar las mediares a las cámaras de maduración. Además ordenan y clasifican las mismas en las cámaras de frío. Tiene un grupo de trabajo de 9 personas y un encargado.

Cuarteo y saladero kosher: este es un sector bastante nuevo en la empresa, cuenta con un grupo de 50 personas aproximadamente y dos encargados. Uno está a cargo del área de cuarteo de las mediares y el sector de salado kosher una vez que los cuartos ingresan a producción son salados por requerimiento de los clientes judíos antes de ser despostados.

Charqueo: es el primer sector especializado del proceso productivo, hay un encargado que coordina las tareas de los charqueadores. Estas personas tienen la responsabilidad de charquear (dividir) los cuartos en grandes zonas, para que después pasen al sector de despostada. Cuenta con 30 colaboradores aproximadamente.

Desposte: es el área más especializada, donde se encuentran los maestros en el arte de la despostada. Son aproximadamente 60 personas, dirigidas por un encargado desde hace 2 años aproximadamente. Los despostadores tienen la responsabilidad de asegurar los cortes solicitados por cada cliente con las especificaciones de programación de la producción.

Empaque: este sector básicamente realiza el primer empaque de los cortes para exportación, se realiza un envasado al vacío, y se le colocan las etiquetas (empaque primario). Finalmente los cortes envasados y etiquetados se depositan en las cajas armadas por ellos mismos. (empaque secundario). Este sector cuenta con 30 colaboradores aproximadamente y un encargado. Con este proceso finaliza el ciclo 2.

Ciclo 3: Cámaras de frío, carga exportación
Carga consumo interno

El tercer ciclo está conformado por unas 35 personas. Un supervisor de ciclo y dos encargados. La principal función del área es asegurar la organización de la mercadería, su mantenimiento y la carga de esta para cumplir con lo programado por la empresa.

Cámaras de frío y carga exportación: esta parte del proceso se encarga de ordenar en las cámaras de frío y congelado las cajas destinadas a exportación, además aseguran la carga de la mercadería programada para despachar. Este sector cuenta con un encargado y 25 personas.

Carga consumo: finalmente el proceso productivo concluye con un área encargada de asegurar la carga de cuartos y mediares destinadas a consumo interno, dentro del país. 10 personas son los colaboradores del sector y uno el encargado.

A continuación se detalla el organigrama del área de producción de la planta



Plan de desarrollo de mandos medios

Anexo 2

Rol del supervisor

Al tener una entrevista con el jefe de recursos humanos, se le consultó cual creía que era el rol de un supervisor en la planta.

Detallo algunas de estas funciones que creo importante destacar para mi análisis y posterior diagnóstico.

“Me parece importante realizar la distinción entre un supervisor/ encargado y un líder, los cuales también tiene la empresa. El supervisor es el último responsable de dirigir las operaciones de su sector, controlando procesos, y resultados, cumpliendo con los objetivos de producción que le detallan diariamente. En tanto es importante también que los encargados tengan un conocimiento gral de las normas de la compañía y garanticen su cumplimiento en el sector. Sobre todo en lo que respecta a las normas de seguridad al momento de realizar los trabajos.

Otra responsabilidad fundamental tanto para los supervisores como para los encargados es la de entrenar a sus nuevos colaboradores cuando entran a su sector, sea a través de el mismo o de algún mentor que el designe.

El mando medio es el responsable de asegurar la disciplina, el orden y limpieza del sector. La Considero que las condiciones del área de trabajo es su entera responsabilidad.

Gestionar la evaluación de desempeño de sus colaboradores es otra de sus importantes funciones. Esta evaluación es diaria (observación y acompañamiento) y también esta la evaluación formal anual.

La comunicación es fundamental para el cumplimiento de cada una de estas funciones, todo encargado y supervisor debe ser un buen comunicador.

Por último sostenemos que la función de proponer acciones de mejora para su personal no debe dejar de cumplirse, así como los cambios de categorías y las desvinculaciones”.

Conclusiones

Con respecto a la estructura organizacional de los sectores productivos, se puede observar una buena subdivisión de áreas productivas. Cada uno de estos subsectores cuenta con un encargado, y en general cada uno de ellos no tiene más de 40 colaboradores.

Desde la compra del grupo Marfrig se realizó una reestructuración, en la que incorporaron candidatos externos para cubrir las vacantes de niveles de supervisión, tanto para el caso del supervisor de ciclo 1 como ciclo2, y ciclo 3. Además de lo expuesto, se pudo observar que todos los actuales mandos medios, son nuevos en la función.

A partir de ese momento hubo un reacomodamiento de las áreas productivas y se nombraron encargados en cada uno de los subsectores. Estas personas que estaban trabajando hace tiempo en la planta conocían con exactitud el trabajo operativo; no así el trabajo de manejar un grupo de colaboradores desde mando medio.

En un principio la empresa se encontró con que las personas que habían detectado como potables para manejar colaboradores; en realidad tenían como fortalezas el conocer el sector, las tareas operativas y a la gente pero en muchos casos se detectaron muchas debilidades en lo que respecta a las competencias de gestión. En su total mayoría estos encargados no tenían experiencia previa en manejo de personal.

Respecto al rol de supervisor/encargado, claramente la dirección y el área de recursos humanos tiene claro cual es el mismo. El rol es bajado corporativamente desde el grupo Marfrig quienes han definido el mismo desde la dirección. Sin embargo a partir de las evaluaciones, encuestas y entrevistas se pudo observar que los encargados y supervisores NO tienen claro cuales son las funciones y responsabilidades que deben cumplir, por estar definidas corporativamente.

En Estancias del Sur no se ha realizado ninguna comunicación explícita del mismo, ni se ha trabajado en talleres. Solo algunos conceptos los tienen incorporados por bajadas informales del jefe de producción o del área de recursos humanos. En especial se nota esto último en el caso de los supervisores quienes si han tenido experiencia en manejo de personal porque vienen de otras empresas donde se han desempeñado también como mandos medios.

Se debe trabajar fuertemente en la comunicación del rol del supervisor. El mando medio para asumir una responsabilidad debe conocer la misma en todos sus puntos.

VARIABLE EVALUACION DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS

Objetivo específico:

- Analizar la educación formal de los mandos medios y su nivel de herramientas técnicas y competencias de gestión.

El plantel de mandos medios es relativamente joven para la antigüedad de la organización, según nos comenta el jefe de rr hh:

“Con el área de producción paso lo mismo, los actuales supervisores (que son tres) no tienen mas de 2 años en el puesto, y algunos tienen también esa antigüedad en la compañía. Con respecto a los encargados la situación es similar. Todavía tenemos que trabajar mucho”

Es una realidad también que mucho de los mandos medios conocen técnicamente cada uno de los puestos de su sector, pero a nivel de competencias de gestión todavía se encuentran muy inmaduros.

Otro de los comentarios del jefe de recursos humanos fue la escasa escolaridad de todo el plantel de la producción de la planta Estancias del Sur; La gran mayoría tiene solo primaria o como máximo los tres primeros años del ciclo básico.

En la encuesta realizada a cada uno de los supervisores pudimos ver que el nivel de formación es:

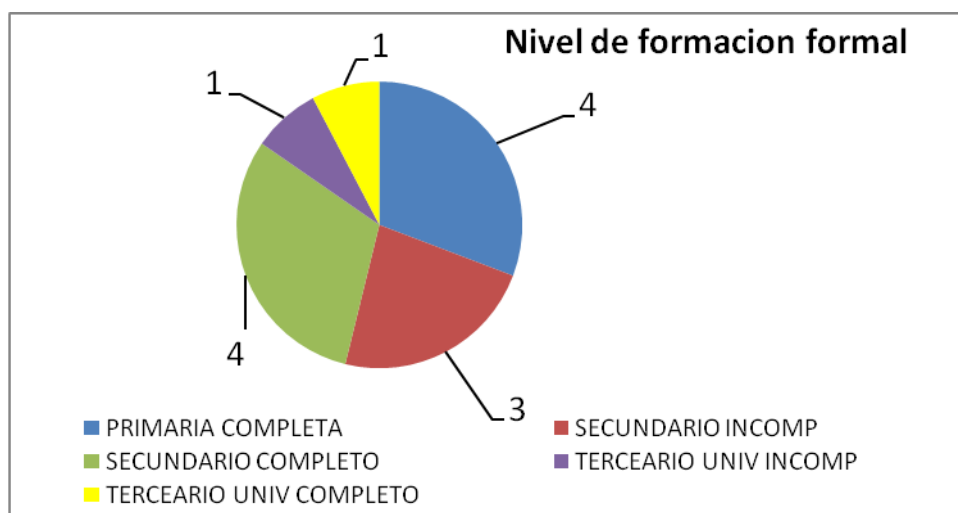


Figura 3 – Referencia- encuesta realizada a mandos medios

Para recolectar información y analizarla se toma como una de las herramientas las evaluaciones de desempeño realizadas a cada uno de los supervisores del año 2009. Según lo detallado en cada una de estas evaluaciones, las competencias técnicas más relevantes al momento de evaluar son:

Manejo de cuchillos, conocimiento de pc, normas de calidad, normas de seguridad e higiene.

Estas competencias fueron evaluadas por los superiores en todos los casos entre satisfactoria y muy satisfactoria. Los mandos medios son personas que siempre han trabajado en el mercado de la carne, han despostado, faenado, y trabajado en cargas por años.

Con respecto a la competencia de manejo de PC no en todos los supervisores es necesaria, solo se evaluó a los supervisores y algunos encargados que por su función deben usar la computadora. En los casos de estas personas la competencia fue evaluada como satisfactoria.

La evaluación general del desempeño de los supervisores y encargados fue satisfactoria/muy satisfactoria.

Podemos observar en el grafico que representa los resultados finales de las evaluaciones de desempeño lo siguiente:

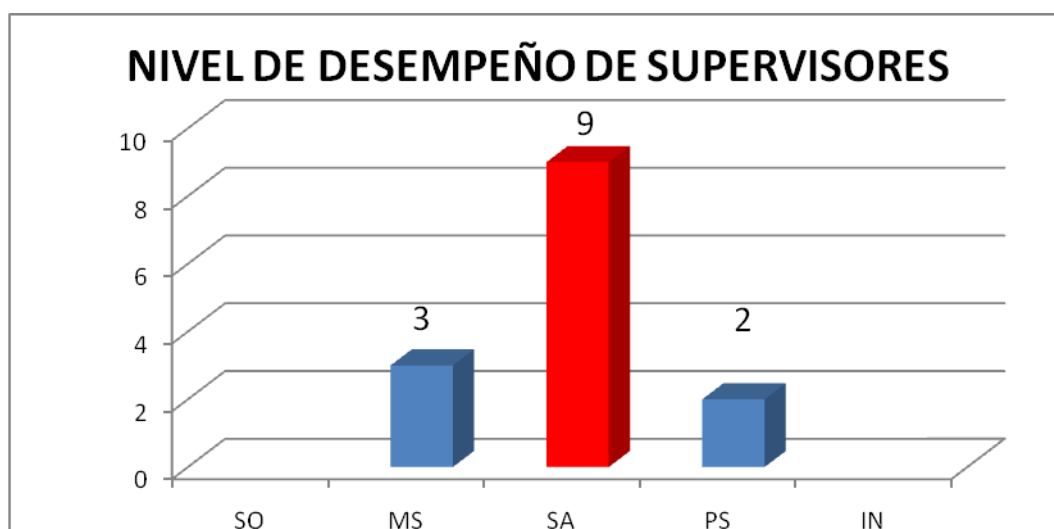


Figura 4- Referencia Evaluacion de desempeño 2009

Los porcentajes de calificación global de la EDS muestran un bajo promedio de la población agrupados en “sobresaliente” y “poco satisfactorio” y directamente no muestran resultados en la categoría “insatisfactorio” .

Los mayores porcentajes se ubican en “muy satisfactorio” y “satisfactorio” ; siendo éste último el que suma notoriamente el promedio más alto.

Se infiere que al ser una primera experiencia organizacional el resultado de la evaluación de desempeño pudo ser consecuencia de un ejercicio limitado en el uso de las habilidades de evaluación.

Además no debemos olvidar la presencia de una de las naturales contaminaciones de la objetividad en evaluadores iniciales; en este caso “tendencia al termino medio” .

Las planillas de evaluación de desempeño básicamente reflejan las competencias genéricas definidas por la compañía para todo el personal mensual. De estas competencias actitudinales

genéricas se realiza un resumen y análisis de los niveles encontrados en las evaluaciones de desempeño de supervisores y mandos medios.

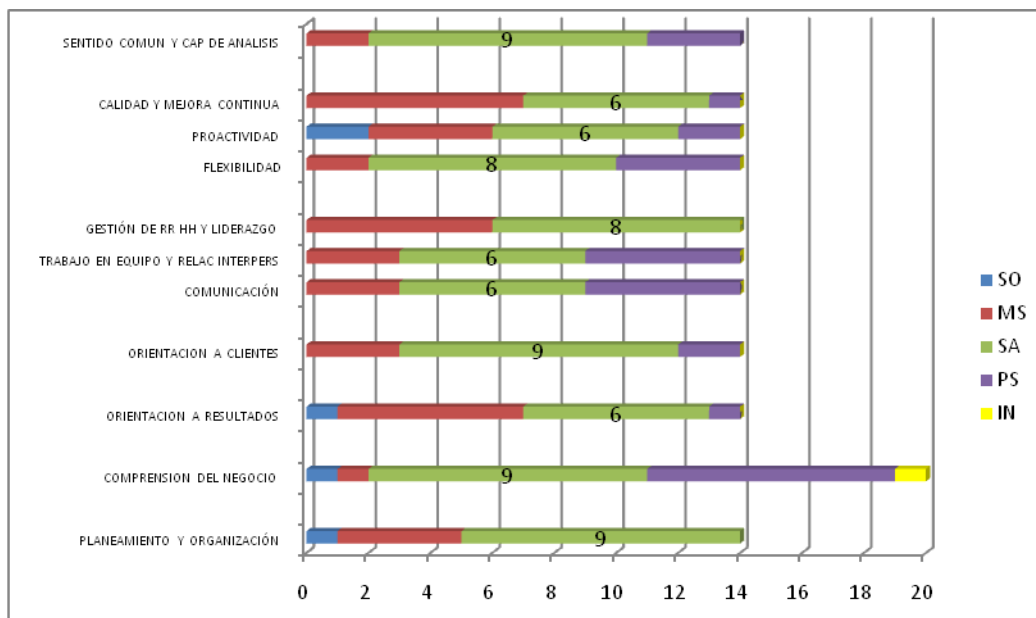


Figura 5- Referencia: Evaluacion de desempeño 2009

Competencias a evaluar con sus comportamientos específicos:

Comprensión del negocio: Tener el conocimiento de la empresa y su competencia. Conocer además la industria y su contexto, teniendo una visión global de la organización.

Orientación a resultados: Medir su trabajo según los objetivos que se le plantean, ser exigente e interesado en la obtención de resultados. Planificar los pasos ordenadamente anticipando consecuencias antes que otras personas.

Orientación al cliente: Tener la capacidad de reconocer los deseos de los clientes, esforzándose por comprender lo que el quiere y necesita. Demostrar empatía y paciencia frente a las quejas, expresando ideas originales para darle soluciones.

Planeamiento y organización: definir metas y objetivos identificando indicadores de éxito. Evaluar tiempos y recursos eficientemente. Establecer prioridades, ser atento y focalizado en la obtención de resultados.

Comunicación: Escuchar activamente y tolerar puntos de vista diferentes, ser claro y preciso en la exposición de ideas. Presentar sus ideas e info con efectividad y sentido de la oportunidad. Ser discreto y saber guardar la confidencialidad.

Trabajo en equipo: Tener la capacidad de demostrar entusiasmo al trabajar con otros, focalizándose en los objetivos del grupo. Considerar a los demás como personas además de colegas.

Proactividad: Buscar soluciones a un problema de manera autónoma, ser inquieto, curioso y ávido de incrementar sus conocimientos. Encontrar soluciones a situaciones complejas, siendo estas definitivas. También es importante su preocupación por aprender de cada desafío.

Gestión de recursos humanos y Liderazgo: Tener la capacidad de generar consenso, ser persuasivo, sin dejar de implementar en la practica lo que se predica. Colaborar con los resultados y el desarrollo de sus colaboradores. Crear un ambiente de confianza y dialogo abierto con sus colaboradores.

Flexibilidad: tener la capacidad de aceptar los cambio positivamente y con actitud constructiva. Tolerar la ansiedad que genera todo cambio. Ayudar a los demás a aceptar el cambio. Ver las oportunidad donde los demás no.

Calidad y mejora continua: Pensar constantemente como superar el estado actual de las cosas, ser competitivo en un buen sentido. Buscar superar las expectativas, actuando con profesionalismo.

Sentido común y capacidad de análisis: concentrarse en buscar soluciones con concentración y productividad. Encontrar elementos de análisis que nos son obvios. Demostrar sentido práctico, evaluando la viabilidad de los objetivos planteados.

Realizando un análisis de cada una de las competencias se encuentra que los supervisores y encargados de EDS muestran mayores niveles en las siguientes competencias:

Gestión de recursos humanos

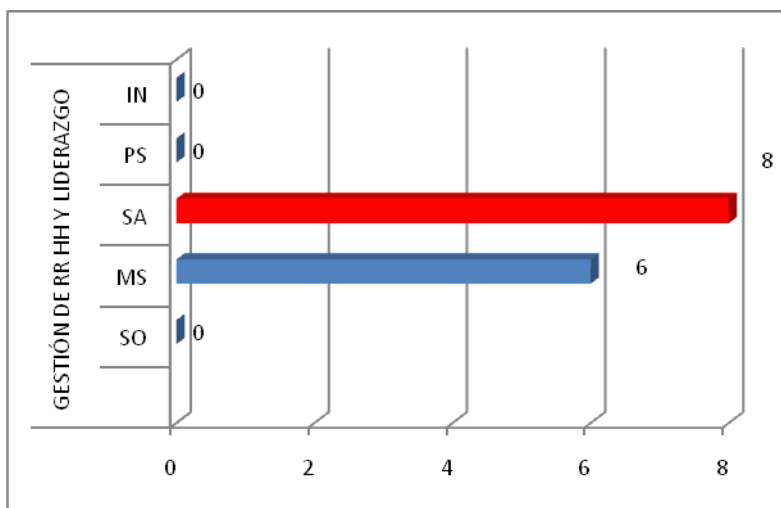


Figura 6- Referencia: Evaluacion de desempeño 2009

Orientacion a resultados

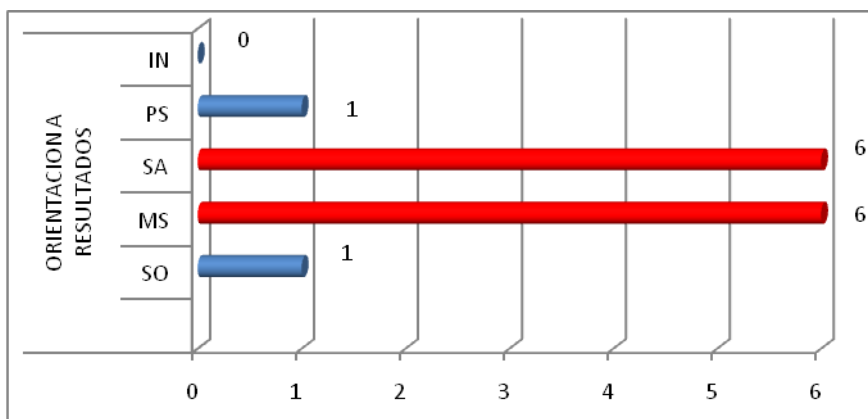


Figura 7- Referencia: Evaluación de desempeño 2009

Planeamiento y organización

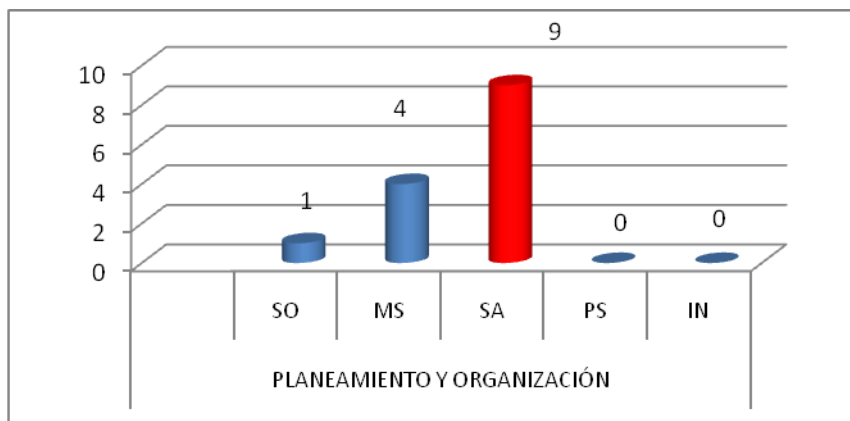


Figura 8- Referencia: Evaluación de desempeño 2009

Por ultimo las competencias de Proactividad y calidad y mejora continua también tuvieron un buen nivel de evaluación en el grupo de mandos medios

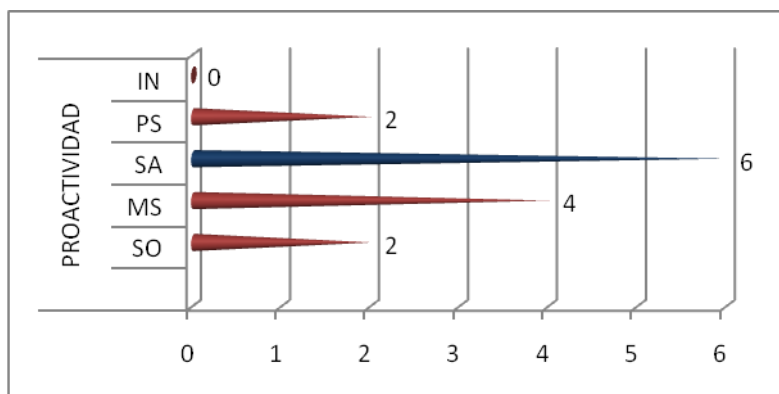


Figura 9- Referencia: Evaluación de desempeño 2009

Calidad y mejora continua

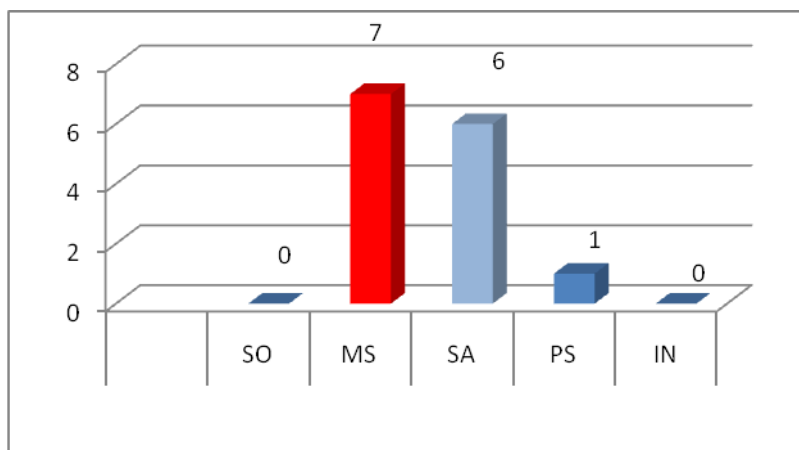


Figura 10- Referencia: Evaluación de desempeño 2009

Por otro lado las competencias **no tan bien evaluadas** y con las que hay que trabajar para su desarrollo son:

La competencia menos evaluada con calificación positiva a nivel Compañía es: comprensión del negocio

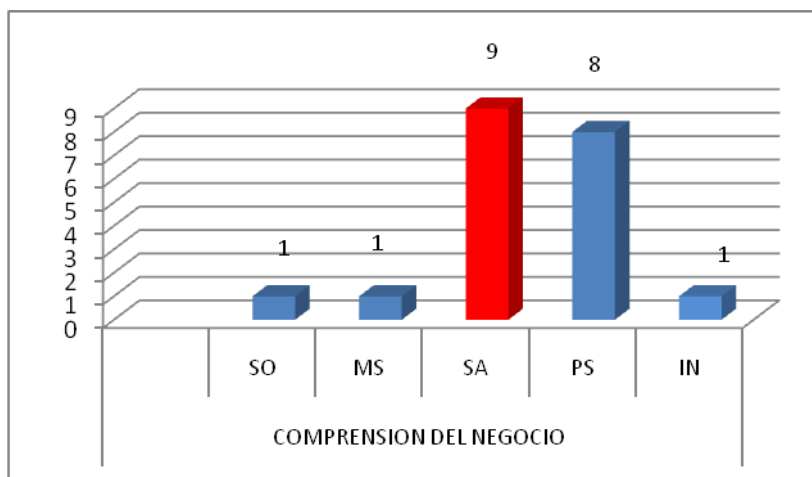


Figura 11- Referencia: Evaluación de desempeño 2009

Analizando estos datos podemos encontrar que cuatro de las competencias mejor evaluadas se refieren a habilidades o cualidades personales y dos de ellas, a la gestión laboral (planeamiento y organización y calidad y mejora continua).

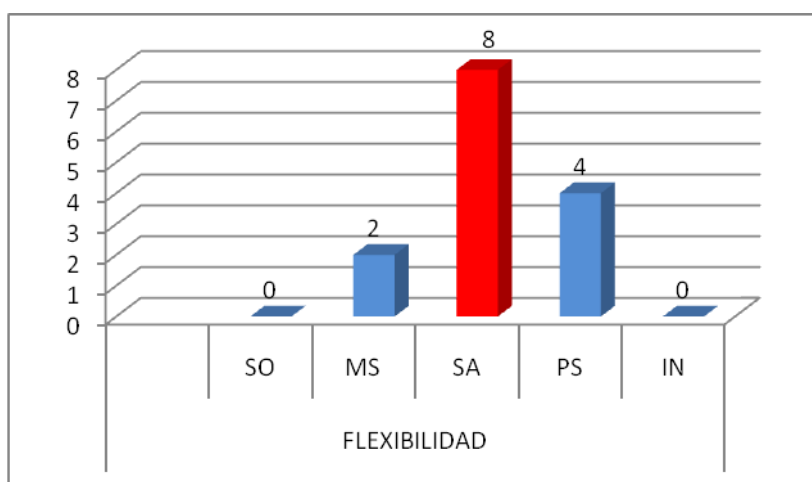


Figura 12- Referencia: Evaluación de desempeño 2009

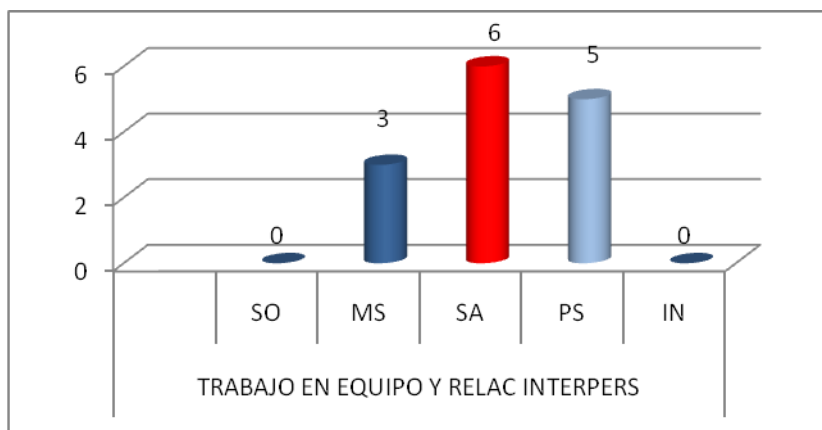


Figura 13- Referencia: Evaluación de desempeño 2009

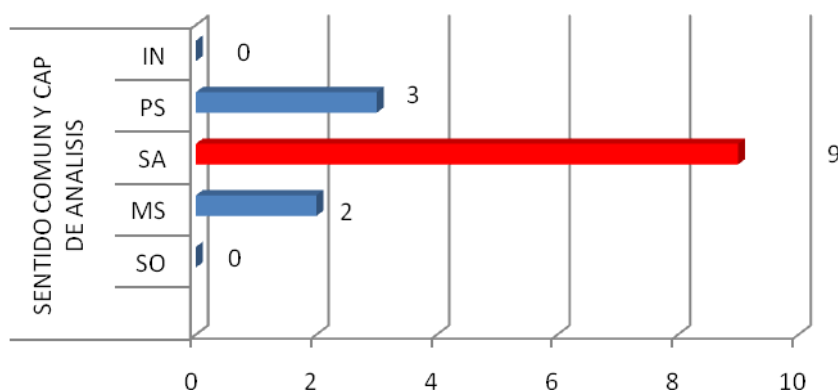


Figura 14- Referencia: Evaluación de desempeño 2009

La competencia con menor evaluación positiva (comprensión del negocio) informa sobre la necesidad organizacional de reforzar los conocimientos y habilidades relacionados con las variables clave del negocio y que las personas orienten más sus acciones hacia esas variables.

Cuando se le consultó a los mandos medios por su opinión acerca de la importancia de las competencias de gestión la gran mayoría considera que estas son para el rol de Supervisor encargado:

- ❖ El planeamiento y la organización
- ❖ El trabajo en equipo
- ❖ La comunicación
- ❖ La orientación a resultados

Siguiendo en la escala de competencias con menos puntaje podemos encontrar la gestión de rr hh y liderazgo y la calidad. Este aspecto resulta crucial en el análisis, siendo que la primera de ellas es la competencia fundamental a desarrollar para todo mando medio.

A continuación se detalla un grafico representativo total de la importancia que le dan los mandos medios productivos a las competencias de gestión

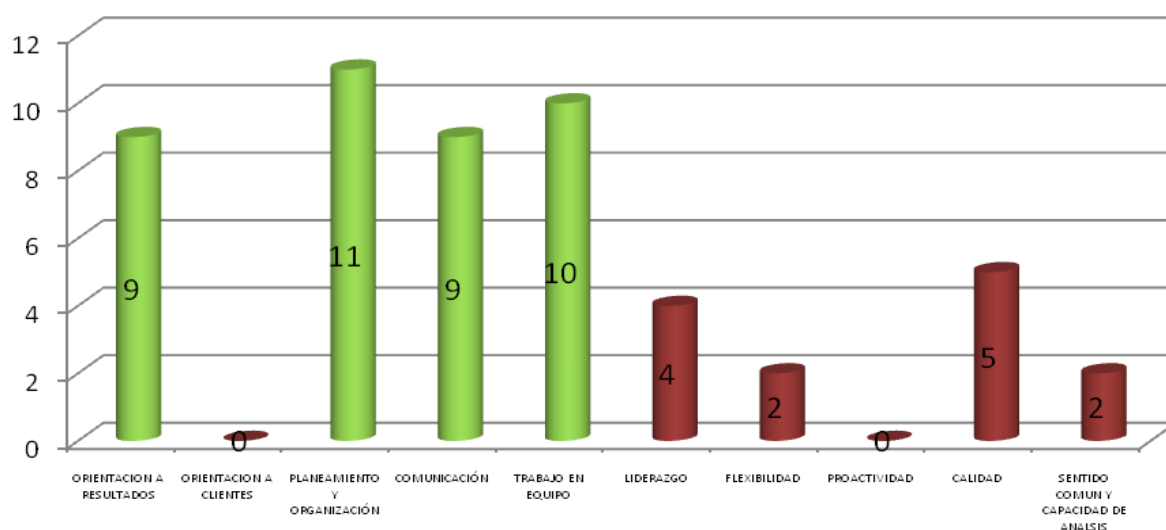


Figura 15- Referencia: Evaluación de desempeño 2009

Conclusiones

Antes de desarrollar cualquier programa de desarrollo de los mandos medios en una organización es fundamental conocer profundamente la situación actual de estos. Para esto se analizaron las competencias técnicas y de gestión que presentan en la actualidad.

En primera instancia se concluye del análisis que la formación formal de los actuales mandos medios es muy escasa, en su gran mayoría solo tienen algunos años finalizados del secundario no llegando siquiera a cubrir el CBU. Solo pocos casos (4) tienen secundario completo. Un porcentaje importante, está conformado por "idóneos", es decir, personal sin formación profesional que fue ascendiendo por sus méritos y capacidades. Y aquellos que pasaron por la educación superior, recibieron formación técnica específica, pero manejan sólo a nivel intuitivo cuestiones relacionadas con estrategia y gestión.

Este aspecto es preocupante y para trabajar, por la carencia que pueden presentar los mandos medios en criterio para tomar decisiones, en la capacidad analítica para la toma de decisiones, etc.

Respecto al análisis de las competencias de los mandos medios, se toma la evaluación de desempeño como la variable fundamental para el diagnostico del actual plantel de recursos humanos. Esto es así en primera medida por que es la forma de conocer los niveles actuales de competencia que presentan los supervisores y encargados pero también porque la empresa plantea a la herramienta de la evaluación de desempeño como una de las funciones fundamentales en el rol de supervisor.

A partir de la evaluación de desempeño se detectan las deficiencias reales con las que cuentan los colaboradores que sirven como base mas adelante para diagramar el plan de desarrollo.

Para medir el desempeño real de los encargados no solo se toma la herramienta en si de evaluación, también se sondea el desempeño a partir de comentarios de los jefes expuestos en las entrevistas personales y una encuesta realizada a la muestra en cuestión.

A partir de los datos presentados se puede observar que el plantel de mandos medios en los sectores productivos esta conformado con personal muy joven, franja etaria de 22 a 37 años. Este aspecto puede influir positivamente al momento de introducir el plan de desarrollo, por el mayor nivel de flexibilidad y adaptación que pueden presentar.

A su vez son colaboradores ávidos de adquirir experiencias y formación específica de supervisión.

Se puede concluir que sobre las competencias técnicas (manejo de cuchillos, manejo de pc, cortes, etc) los niveles son satisfactorios. Esta es una conclusión de la herramienta formal de evaluación de desempeño, en lo que respecta a las entrevistas realizadas a los mismos mandos medios estos aseguran no tener todas las herramientas técnicas necesarias para su puesto de supervisión.

Este aspecto de la necesidad de desarrollo de competencias técnicas se considerará al momento de diseñar el programa de desarrollo.

En general se pudo observar que en las evaluaciones formales de desempeño los niveles son satisfactorios en general, lo que demuestra que posiblemente hubo en algunos casos un error de centrar las evaluaciones en los niveles medios en la gran mayoría de las competencias.

Se considerará para el plan de desarrollo las competencias de gestión más deficientes para incluirlas en el mismo. La primera competencia que se trabajará es la comprensión del negocio, tanto a partir de esta herramienta formal como a partir de las entrevistas realizadas se pudo observar una carencia en los conocimientos sobre la visión de la empresa, la realidad del grupo Marfrig y la situación del mercado.

En el momento en que se consultó sobre la importancia de las competencias de gestión las que menos salieron nombradas en las entrevistas a los mandos medios fueron: el liderazgo y la gestión de recursos humanos, siendo que estas mismas fueron nombradas por la empresa como las esenciales para el rol del supervisor.

Se incluirán estas competencias en el plan de desarrollo tanto para enfatizar en la importancia de las mismas como para mejorar sus niveles en cada uno de los mandos medios. Las directrices estratégicas de la dirección no significan nada sin mandos medios eficientes que se ubiquen justo por debajo de los directivos, y que sean capaces de diseñar los sistemas y ejecutar los planes.

VARIABLE DE COMUNICACIÓN

- Objetivo específico: analizar el sistema de comunicación integral de la organización, su utilización por parte de los mandos medios y la importancia que se le da a esta herramienta en la gestión diaria del supervisor/encargado.

La compañía corporativamente tiene un sistema de comunicación tanto formal como informal. Por instrumentos formales entendemos aquellos definidos por la compañía como herramientas fehacientes a través de las cuales comunicar todo lo que sea necesario.

A continuación se detallan los instrumentos formales

Carteleras internas: Las mismas son actualizadas cada 15 días, donde se exponen los comunicados a través de diferentes secciones:

- Noticias: corporativas y de la planta. El sector de rr hh de cada planta es el encargado de realizar notas productivas, de sectores de servicios, de la localidad en gral, etc. Esa noticia es enviada a RR HH corporativa, es aprobada y expuesta en las carteleras
- Sociales: Dentro de esta sección podemos encontrar datos del presente mes de casamientos, nacimientos, cumpleaños y clasificados
- Beneficios; se comunica a través de esta sección todos los beneficios con que cuentan los empleados de Estancias de Sur como corporativos.
- Comunicados: esta es la principal sección para comunicar normas, políticas, campañas de concientización. Son tanto corporativos como de la planta.

Según la opinión del jefe de rr hh se puede afirmar que la cercanía de los mandos medios a esta herramienta de comunicación es escasa. Cada vez que se le consulta algo o se le pide alguna info relacionada con los comunicados o notas publicados, no hay respuesta favorable de parte de ellos, solo por desconocimiento. Sin embargo al consultarles a los supervisores de producción, ellos nombraron todas las secciones y dijeron verlas seguido.

Los lugares donde se encuentran las mismas, son lugares visibles: el ingreso a la planta, en el comedor de la empresa, y al ingreso de los vestuarios.

Intranet: La empresa también cuenta con una intranet que comparte con las otras 7 plantas en el país. En ella podemos encontrar secciones como:

- Información de quien es quien en todas las plantas, con su interno y función.
- Noticias de todas las plantas, con novedades de ultimo momento
- Comunicados a nivel planta y corporativo
- Formularios, normas y políticas de la compañía que son necesarias de conocer.

Según comentarios del jefe de RR HH:

“La mayoría del personal no tiene acceso a esta. Solo los analistas, administrativos, encargados y jefes pueden disfrutar de sus beneficios. La verdad es que muchos de nuestros encargados no tienen acceso a una computadora, simplemente porque no la saben usar o porque ni siquiera lo intentan. La intranet no creo que sea en definitiva un instrumento de comunicación para mandos medios”.

Reuniones periódicas de producción: Las reuniones que se dan son básicamente entre el jefe de planta y el gerente, luego el jefe de producción se reúne en forma personal con cada uno de sus supervisores, quienes bajan la info a los encargados de sector. Son escasas las posibilidades en que los supervisores y encargados se reúnen para discutir o bajar alguna directiva.

Respecto a esto los supervisores en la entrevista en profundidad comentaron

“SB: en la anterior gestión nosotros participábamos de las reuniones con jefes y gerentes, pero considero que es mas clara la comunicación si viene de un solo interlocutor, lo que quiero decir es que prefiero que sea el jefe de producción quien asista a estas reuniones y luego nos baje la info a nosotros.

MC: Si, aunque la verdad es que tampoco tenemos reuniones entre supervisores, el jefe de producción siempre se reúne con cada uno para asegurarse de bajar alguna info que es necesaria.

SB: considero que la comunicación en producción es muy buena, directa y clara, aunque muy informal. No considero por esto que haya muchos ruidos ni interferencias en la comunicación”.

Mail laboral: Buena cantidad de encargados y supervisores manejan el mail, es su principal fuente de comunicación es así como se enteran de la gran mayoría de novedades, aunque también es verdad que al menos la mitad de ellos no tienen computadora ni saben usarla. Acerca de esto los supervisores en la entrevista en profundidad dijeron:

“Me parece que la comunicación es buena, sobre todo entre la empresa y jefes, y jefes supervisores. No así tanto con los encargados y líderes. Creo que tendríamos que mejorar en este aspecto...además ellos no cuentan con mail para enterarse de muchas informaciones”.

El rumor

La empresa cuenta con los instrumentos informales de comunicación que se encuentran en todos lados. Al hablar sobre el rumor con el jefe de rr hh nos comentó:

“El rumor es moneda corriente de la empresa, muchas de las novedades a nivel corporativo las saben antes los colaboradores que los mismos encargados y supervisores”.

Por su parte los supervisores de ciclo dijeron:

“Trato de comunicarles todo lo que a mi se me comunica, para que lo bajen a la gente, pero muchas veces me encuentro con que las cosas no se informan, por razones de tiempo o de simple olvido. Otro gran problema con el tema de los encargados y ciertas comunicaciones es que estos han sido amigos y compañeros de los operarios, por lo que muchas veces la info se filtra”.

El área de recursos humanos esta comenzando a trabajar realizando talleres para sacar dudas y bajar políticas o normas que la empresa cree son imprescindibles para el desempeño de la función de supervisor y encargado. Los talleres que se dan básicamente son de seguridad e higiene y calidad.

Cuando se les preguntó a los supervisores y encargados en la encuesta por su conocimiento de normas y políticas, el resultado fue el siguiente.

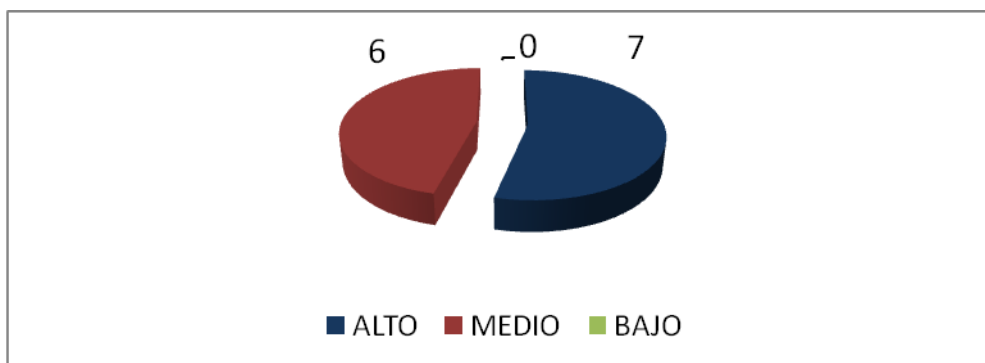


Figura 16- Referencia: Encuesta realizada a mandos medios

Sin embargo al pedirles que detallen algunas de esas normas y políticas de los 17 encargados y supervisores que dijeron conocerlas, solo 6 de ellos, mencionaron dos de estas normas. Las normas mas nombradas fueron las de seguridad e higiene y calidad. En la encuesta realizada a los supervisores ellos dieron un detalle pobre de las normas, considerando que solo uno de ellos pudo nombrar alguna otra política. En todos los casos se conocían las normas de seguridad e higiene y calidad.

Respecto a este tema, estas fueron sus palabras:

“SB nos enteramos de las nuevas normas cuando la empresa las implementa y comunica. Además en el caso de las normas de seguridad e higiene y calidad, están constantemente en nuestro trabajo diario.

RP: con respecto a las políticas, no hay comunicación alguna, salvo oralmente en forma informal a través de la gente de rr hh, cuando (en su gran mayoría), ya es tarde.

Con respecto a las hs extras, si fue difundida la definición corporativa, sabemos que hay que bajarlas y que los mensuales no gozan de ellas.

También conozco la política de costos, porque pregunto”.

Consideran que hay que trabajar mucho en bajar e informar políticas nuevas de la empresa, ya que la verdad las desconocen. Con respecto a las normas de seguridad e higiene y calidad, fundamentales para su trabajo diario, también consideran que se debe reforzar la comunicación, sobre todo con encargados y lideres.

Comunicación jefe - supervisor

Sobre este tema se indagó en la entrevista en profundidad realizada a los supervisores de ciclo, y ellos afirmaron una total conformidad con la actual comunicación, la ven clara y directa. Respecto a este tema respondieron lo siguiente:

“RP: con el jefe de producción desde hace dos años, la comunicación es muy fluida y directa. Al bajarnos una directiva, luego de pedirnos que la implementemos sondea la información con nuestros encargados para asesorarse que estén también al tanto, y de que la comunicación también es buena de nuestra parte con ellos.

En lo que respecta a la comunicación con los colaboradores, tanto encargados como líderes, los supervisores aseguraron que hay que trabajar mucho, pero no solo por parte de ellos, sino por parte de la empresa. Es importante que tengan acceso al mail y a la intranet, y que se enteren de todos los comunicados que larga la compañía, actualmente esto no está sucediendo.

Conclusiones:

Se analiza la comunicación en el caso de los mandos medios porque es una herramienta fundamental para su desempeño. En el rol del supervisor se detalla claramente la importancia de la función de comunicador.

La misión de los supervisores y encargados contempla generar todo tipo de información que apoye la gestión estratégica de la empresa y las decisiones de largo plazo. Es esencial trabajar en un gerenciamiento intermedio que interprete correctamente los mensajes y aplique con criterio las políticas ejecutivas derivadas del plan general.

El mando medio solicita información para su propia gestión más operativa, pero a las cúpulas directivas deberá entregar información más procesada, como tendencias a través del tiempo y proyecciones futuras.

Se puede observar claramente que la empresa como grupo tiene implementado un sistema integral y completo de comunicación interna. Estancias del Sur cuenta con todas las herramientas comunicacionales para poder utilizarlas y sacarles el mayor provecho posible. Sin embargo la realidad muestra que en muchos casos estas herramientas comunicacionales no llegan a todo el personal, en especial a los operarios que se encuentran en la planta.

Las herramientas en su gran mayoría comunican informaciones corporativas, tanto en el caso de las carteleras como en la intranet, pero hay pocos contenidos de la planta en si, los que en si interesan al personal.

Los mandos medios de la planta están en una posición clave como interlocutores entre la alta dirección y las instancias operativas de la compañía, algo que a su juicio, “demanda mucha integridad, confianza y transparencia en sus acciones. Su rol es el de transmitir las preocupaciones y propuestas de abajo; y las metas, lineamientos, proyectos y estrategias de la cúpula”.

Si bien la empresa muestra facilidades en la cantidad de herramientas comunicacionales, los mandos medios tampoco utilizan en su mayoría estas herramientas, en general se comunican por el boca en boca o reuniones informales que se realizan con compañeros o con el jefe de producción. Las reuniones son periódicas pero según su opinión muy eficientes.

Respecto a la comunicación se encuentra que un aspecto a mejorar son los contenidos, bajar mayor información de información del negocio, del grupo económico y de la planta en general, ya que como vimos en la variable anterior hay una carencia a trabajar en la competencia conocimiento del negocio.

A su vez es importante asegurar que las normas y políticas sean entendidas por ellos que son quienes deben manejar información tanto hacia abajo como hacia arriba en la estructura comunicacional. El cumplimiento de las normas, valores y políticas exigen que la gente duplique su esfuerzo, se eleve la calidad y eficiencia.

Respecto a las reuniones tanto formales como informales, las mismas son muy escasas. Cada supervisor se reúne personalmente en forma individual con el jefe de producción, y luego ellos bajan la información trascendente a sus colaboradores. Hay escasas (casi nulas) reuniones con todos los encargados y supervisores, las cuales considero son muy provechosas para intercambiar información, sacar dudas, y compartir experiencias.

VARIABLE EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO DE LOS MANDOS MEDIOS

Objetivo de indagación:

- Relevar el interés de los mandos medios en su propio crecimiento, analizar el cuadro de reemplazos implícito y el nivel de desarrollo de las personas que los componen.

Para analizar esta variable se tomará en cuenta las opiniones de los encargados y supervisores reflejados en las encuestas aplicadas a cada uno de ellos, además en el caso del desarrollo actual de estas personas analizaremos las evaluaciones de desempeño.

Al consultarles a los mandos medios acerca del interés en su crecimiento dentro de la empresa, encuentro que la absoluta mayoría (todos los encuestados) respondieron positivamente. Se pregunto si consideraban que los mandos medios se preocupaban por su crecimiento dentro de la organización, esta fue la respuesta.

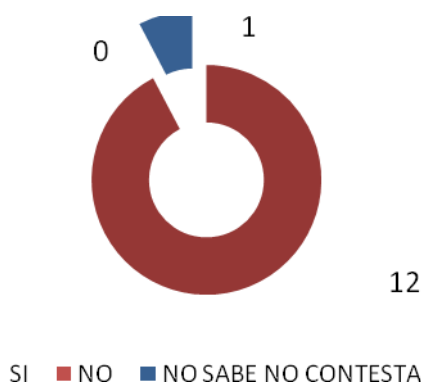


Figura 17- Referencia: Encuesta realizada a mandos medios.

En su gran mayoría estas personas han tenido posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, ya que de los 17 encargados y supervisores productivos, la gran mayoría ha comenzado en un frigorífico como operario de producción. Solo en los casos del encargado de grasería (trabajó como encargado de un local de carnicería) y el encargado de cuarteo (trabajó anteriormente como analista de calidad) no fueron operarios de producción. Con esto se quiere afirmar que todos han tenido la posibilidad de pasar por lo menos de una instancia de crecimiento.

Este resultado muestra una diferencia muy grande acerca de lo que piensa en área de recursos humanos, ya que el jefe de rr hh cuando se le preguntó por la importancia que le daban al crecimiento los mandos medios detalló:

“muchos de ellos se sienten conformes con lo que consiguieron hasta el momento y no ven en su perspectiva un futuro crecimiento. Esto sin duda es muy importante y preocupante. Con respecto a la gente de cada sector pasa lo mismo, aun tienen la idea que si forman a alguien como segundo corren el riesgo de perder su fuente de trabajo, es muy difícil cambiarles esta concepción”.

Posiblemente este aspecto que detalla el jefe de recursos humanos, se de más en los encargados y líderes, ya que durante la entrevista en profundidad, los supervisores aseguraron que tienen bien claro el concepto de crecimiento, y la importancia que le dan al mismo-

Respecto a esto dijeron:

“MC considero crecimiento, como la posibilidad de conocer mas de la empresa, poder conocer diferentes puestos. Me gustaría conocer sobre ciclo 1, que no vi nada.

RP. También es la posibilidad de mejorar la situación económica, y poder crecer, tener la posibilidad de acceder a otro puesto. El techo se lo pone uno.

SB pero para poder crecer uno tiene que tener un segundo, por eso es importante ir viendo a alguien y formarlo.

RP también es crecimiento poder contar con mas capacitaciones. Siempre he tenido expectativas de crecer”.

En el caso de estos supervisores tienen claro las posibilidades inmediatas de continuar creciendo en el organigrama, diciendo al unísono que antes de poder acceder al máximo puesto de producción (jefe) sería indispensable rotar entre ellos los puestos que cada uno tiene para luego tener iguales oportunidades al momento de competir positivamente por el puesto en cuestión.

Se quiso indagar sobre la posibilidad que hay actualmente de ir generando segundos en cada uno de los puestos de mandos medios preguntándoles a ellos mismos. Al preguntar esto en la encuesta encontramos que el 77 % de las respuestas fue positiva, detallando el nombre de la persona a la que están desarrollando. Esta Información será de utilidad al momento de realizar el cuadro de reemplazo potencial.

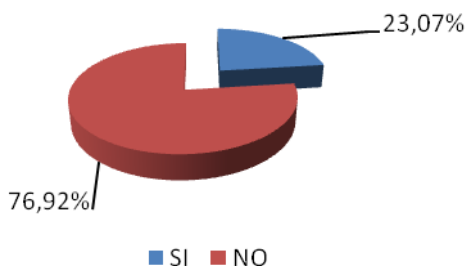


Figura 18- Referencia: Encuesta realizada a mandos medios.

Respecto al tema del entrenamiento de los segundos, los supervisores aseguraron:

“SB; Es muy difícil encontrar este segundo, la gente no quiere mayores responsabilidades. La idea es poder encontrarlo, acompañarlo y seguirlo, ayudarlo en sus dudas y errores.

La gran mayoría de los segundos son elegidos porque son buenos y tienen experiencia técnica, pero en todos los casos no tienen desarrollado el aspecto de gestión.

RP: si a la gran mayoría le falta confianza en ellos mismos, y la posibilidad de afirmarse frente a sus colaboradores, ex compañeros.

Si es importante darles a ellos formación y capacitación en competencias como liderazgo y comunicación”.

Se quiso medir en la encuesta cuales eran, según la opinión de los encargados, las competencias más importantes para cumplir con su rol, y además cuales creían que necesitaban desarrollar porque su nivel era bajo. Como detallamos arriba las competencias más nombradas fueron: planeamiento y organización, trabajo en equipo, comunicación y orientación a resultados.

También se les preguntó en la encuesta a los supervisores y encargados en que competencias de gestión creían que necesitaban capacitación, para poder desarrollarlas.

Muy al contrario de las respuestas en la consigna anterior, las competencias mas nombradas fueron: gestión de recursos humanos y comunicación y con respecto a las competencias técnicas prevaleció la de planeamiento y organización. Esto demuestra que conocen la importancia de las mismas y de su desarrollo para mejorar la gestión como mando medio, aunque no han sido nombradas como las más importantes para ellos.

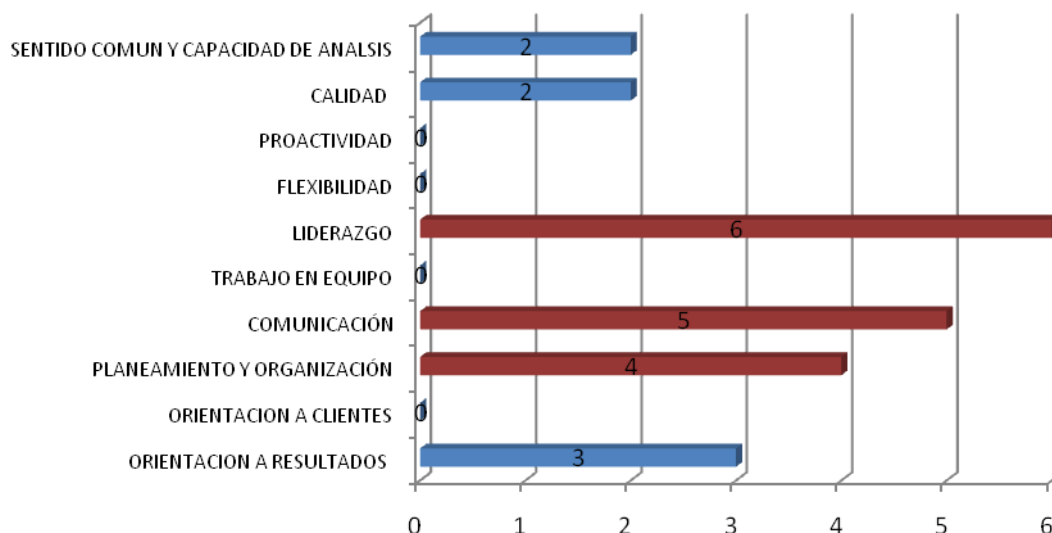


Figura 19- Referencia: Encuesta realizada a mandos medios.

En la entrevista en profundidad a los supervisores ellos confirmaron lo anterior expresando:

“SB; en el sector de desposte el crecimiento de ellos fue extraordinario, creo que las competencias de planificación y liderazgo son las mas difíciles, con respecto a la proactividad en mi sector no tengo ningún problema, mis colaboradores tienen desarrollada esta competencia.

MC: La comunicación es muy difícil de desarrollar, sobre todo si la persona no tiene recursos o formación formal. Se complica también que puedan planificar correctamente.”

El jefe de recursos humanos detalló a las competencias de liderazgo, planeamiento y organización y comunicación como 3 de las competencias de un buen supervisor junto con la competencia de proactividad. En estas tres primeras competencias claramente expresa la necesidad de desarrollo tanto por la empresa como por los mismos supervisores y encargados.

Por su parte la empresa implementa diferentes acciones de desarrollo, las mismas son:

Capacitación técnica en lo que respecto a manejo de pc, y manejo de cuchillos.

Además se realizan actualizaciones anuales sobre diferentes temas de seguridad e higiene y control de calidad.

Durante el año 2008 y 2009 se dictó un programa de desarrollo de competencias genéricas que fueron definidas por el área de rr hh, según la importancia de estas para el desarrollo de la función de mando medio en la compañía. Se dictaron módulos de Liderazgo y gestión de rr hh, comunicación, planificación y organización y trabajo en equipo. A su vez solo en el caso de uno de los supervisores (el de cargas) se realizó coaching o acompañamiento por parte de supervisores de otra planta.

Cuando se les consultó a los supervisores de producción sobre las acciones de desarrollo a las que pudieron acceder en su tiempo en la empresa, expresaron:

“RP: yo cuando ingrese a la empresa, tuve la posibilidad de tener un coach para aprender todo lo que es la faena en producción en serie. La verdad es que hay que reconocer que tuvieron fe en mí, y prefirieron darme la posibilidad a mí y no traer a nadie de afuera.

SB; hemos tenido la posibilidad de asistir a cursos de gestión que nos ayudaron muchísimo en nuestro rol como supervisores y encargados. Yo también crecí de puesto y condiciones en la empresa e n los últimos 2 años-

MC: la empresa nos dio muchísima estabilidad y tranquilidad por su solvencia, esto hizo que nosotros también nos esforzáramos por nuestro desarrollo dentro de EDS.”

Con respecto a las acciones implementadas por los mismos encargados y supervisores para con su segundo que aseguran estar formando, se les consulto en la encuesta cuales creían que eran las mejores herramientas para desarrollarlos. Estas fueron las respuestas:

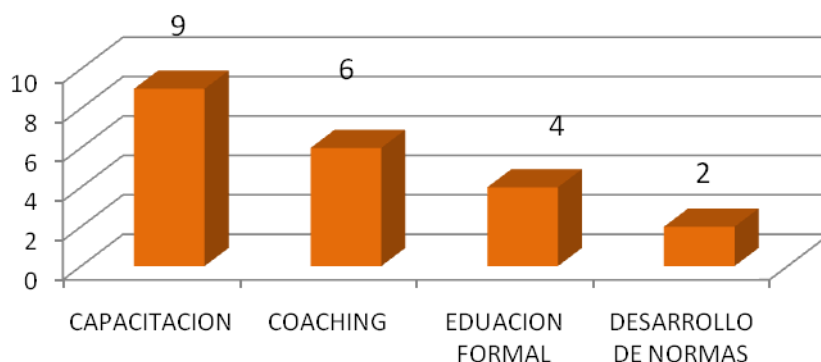


Figura 20- Referencia: Encuesta realizada a mandos medios.

Respecto a este tema, los supervisores en la entrevista, afirmaron que desarrollan a sus segundos en el sector a través del acompañamiento y apoyo en situaciones complicadas y cuando tienen dudas. Sin embargo en concordancia con la encuesta aseguran la verdadera necesidad de entrenar a través de capacitación a los encargados y lideres en las competencias de gestión.

“La gran mayoría de los segundos son elegidos porque son buenos y tienen experiencia técnica, pero en todos los casos no tienen desarrollado el aspecto de gestión.

RP: si a la gran mayoría le falta confianza en ellos mismos, y la posibilidad de afirmarse frente a sus colaboradores, ex compañeros.

Si es importante darles a ellos formación y capacitación en competencias como liderazgo y comunicación”

Conclusiones:

Se analiza la variable de expectativas de crecimiento, ya que interesa conocer el nivel de motivación del grupo de mandos medios para adquirir mayores responsabilidades de las actuales y ascender en la estructura organizacional.

Se pueden divisar dos situaciones claramente diferentes: por un lado los supervisores de ciclo son personas que tienen claro el concepto de crecimiento dentro de la organización y las acciones a implementar para poder crecer ellos y hacer crecer a sus subordinados. Además estas tres personas cuentan con experiencia propia de posibilidades de crecimiento tanto dentro como fuera de Estancias del Sur. En todos los casos son personas que comenzaron su carrera profesional como operarios de producción.

En el otro extremo encontramos que la situación de los encargados y líderes es diferente. Tanto el jefe de recursos humanos como los supervisores de ciclo afirmaron que es muy difícil encontrar gente que se interese en seguir creciendo, y esto también pasa en el caso de los encargados donde se puede observar que están conformes con lo logrado hasta ahora. Si bien agradecidos por la posibilidad que les ha brindado la empresa hasta el momento (en todos los casos cubrían posiciones operativos en sectores de producción de Estancias del Sur) no presentan signos de querer conocer otras posiciones, adquirir mayores responsabilidades, etc.

Al preguntar a los mandos medios sobre las competencias importantes a desarrollar por la empresa, ellos no nombraron la gestión de recursos humanos y comunicación, las dos principales también nombradas por el jefe de recursos humanos.

Los encargados y supervisores también solicitaron mayor desarrollo de competencias técnicas para mejorar su desempeño.

Respecto a las acciones específicas que realizó la empresa para su desarrollo, los supervisores de ciclo detallaron actividades de coaching y capacitaciones de gestión. Todas estas actividades han sido vistas por ellos como positivas e imprescindibles para mejorar su eficiencia como mando medio en la empresa.

Finalmente se analizó las expectativas de crecimiento a través del real desarrollo de segundos dentro de la estructura de mandos medios productivos. Solo en el caso de los supervisores de ciclo se pudo visualizar acciones reales de formación y desarrollo. Finalmente ellos volvieron a reforzar la necesidad de capacitar en competencias técnicas y de gestión a los encargados y líderes de sus sectores para poder conseguir el nivel de resultados esperados.

VARIABLE: POTENCIAL Y DESARROLLO EN EL PLANTEL DE MANDOS MEDIOS

Para evaluar el actual desarrollo de los mandos medios, se indagó a través de diversas herramientas internas de la empresa como es el caso de la evaluación de potencial y herramientas externas, implementadas específicamente para la investigación, encuestas y entrevistas en profundidad.

SUPERVISORES DE CICLO

Para comenzar a analizar cada una de las situaciones de los mandos medios, debemos recordar que todos han tenido la suerte de crecer y desarrollarse en la empresa, aunque sin un plan de desarrollo. Todos comenzaron a trabajar en la empresa en puestos inferiores y han tenido la posibilidad de ser probados en otras funciones y de que crean en ellos.

Para detallar su desarrollo en un primer momento es importante detectar de las evaluaciones de desempeño de los mandos medios de EDS. Las personas que han sobresalido, podemos decir que han sido los supervisores de ciclo y algún encargado de despostada y el encargado de grasería los de mejor promedio. Estas cinco personas demuestran en su gran mayoría niveles de satisfactorio y muy satisfactorio en todas las competencias y en algunos casos los niveles llegan a ser de sobresaliente.

Supervisor de ciclo 1: Se lo evaluó como muy satisfactorio y sobresaliente en las competencias como comprensión de negocio, gestión de rr hh y liderazgo, trabajo en equipo y planeamiento y organización, en proactividad. Tiene que trabajar fuerte en el desarrollo de la competencia sentido común y capacidad de análisis.

Supervisor de ciclo 2: 12 años de antigüedad en la empresa, pasó por muchas posiciones dentro de EDS, posee educación terciaria universitaria (docente). La competencia evaluada como sobresaliente ha sido el planeamiento y la organización, el resto de las competencias han sido evaluadas como muy satisfactorias y satisfactorias. Ninguna de las competencias ha sido evaluada por debajo de este nivel.

Supervisor de ciclo 3: Las competencias de comunicación, gestión de rr hh y pro actividad han sido evaluadas con un nivel muy satisfactorio. No tiene ninguna competencia en un nivel sobresaliente y se debe trabajar en el desarrollo de la competencia de trabajo en equipos y relaciones interpersonales.

Con respecto a las evaluaciones de potencial tomadas por la empresa podemos decir que el jefe de producción evaluó a los tres supervisores de ciclo de la siguiente forma:

Supervisor de ciclo 1: 4 años en la empresa, formación primaria completa, no realizó ningún año del secundario. Su experiencia profesional fue siempre en la industria de la carne, tiene 10 años de experiencia en manejo de personal. Es una persona a la que le interesa su desarrollo y crecimiento dentro de la compañía, si bien considera que todavía tiene mucho por aprender y crecer dentro de su actual posición en producción, es una persona que tiene recursos para seguir creciendo. Fue evaluado como de alto potencial

Supervisor de ciclo 2: 12 años de antigüedad en la empresa, pasó por muchas posiciones dentro de EDS, posee educación terciaria universitaria (docente). En el caso de esta persona, es un colaborador de muchos años dentro de la empresa, pero se considera a su compromiso y responsabilidad como excelente, sin duda se interesa por su crecimiento en la empresa. De seguir creciendo dentro de su sector con el tiempo necesitaría aprender otra cosa y moverse de su puesto para seguir creciendo. Puede cubrir una posición superior. Fue evaluado con alto potencial

Supervisor de ciclo 3: 10 años en la empresa, educación secundaria completa. Es una persona con muy poca experiencia en manejo de gente, si bien tiene muchas ansias de crecer hay que darle tiempo. Fue evaluado con alto potencial aunque hace muy poco tiempo que esta cubriendo la posición en los túneles.

Los tres supervisores como dijimos con anterioridad están interesados en su crecimiento, entendido este no solo como tener la posibilidad de cubrir una vacante superior, sino que son personas con ansias de aprender y competir sanamente. Todos tienen en si las expectativas de llegar a ser en un futuro jefe de producción.

En el caso de estos mandos medios, estas personas detalladas arriba tienen claro la necesidad de continuar con su formación en competencias de gestión. Aunque los tres participaron de muchas jornadas realizadas durante el 2008 y 2009, creen que se deben seguir desarrollando. Por otro lado en la entrevista en profundidad agradecieron las posibilidades que le ha dado la empresa, y han puesto en escena su compromiso con esta.

ENCARGADOS DE PRODUCCION

Con respecto a los encargados, en la evaluación de potencial de estos, se puede ver estos resultados:

Cuando se le pidió al jefe directo que evalúe el potencial del encargado

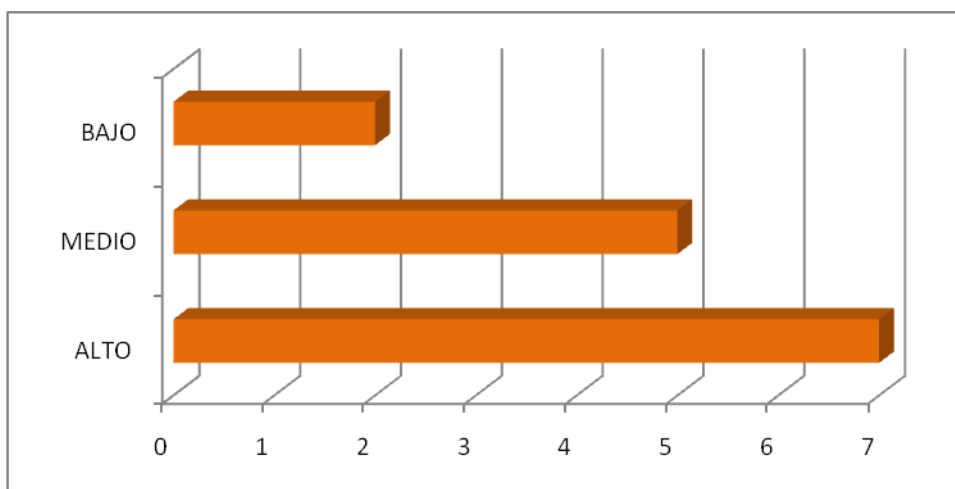


Figura 21- Referencia: Evaluacion de potencial 2009

Al preguntarles a los supervisores de ciclo por la posibilidad de que los encargados cubran otra posición superior a la actual dentro de la empresa, dio como resultado que 8 de los 13 están en condiciones de hacerlo

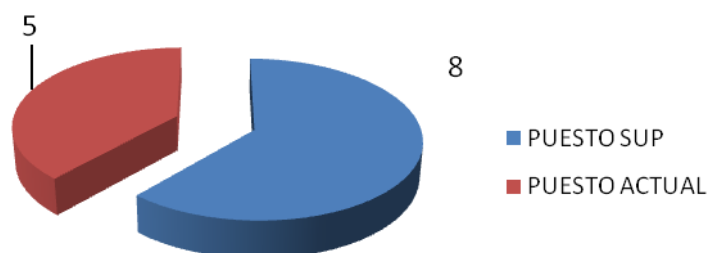


Figura 22- Referencia: Evaluacion de potencial 2009

Por otro lado al consultarle a los supervisores sobre las posibilidades de acciones de desarrollo a implementar, nombraron como primera y fundamental la capacitación, tanto técnica como de competencias de gestión. Aunque también se nombro como importante el coaching y acompañamiento.

En las encuestas realizadas a los encargados cuando les preguntamos sobre la necesidad de desarrollo en competencias de gestión las necesidades mas nombradas fueron son el liderazgo, la comunicación, y la planificación y organización.

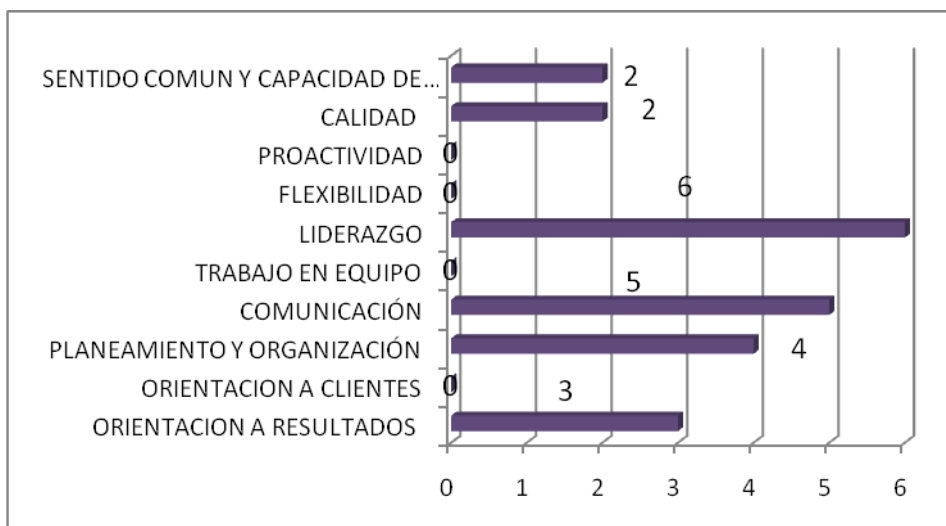


Figura 23- Referencia: Encuesta realizada a mandos medios.

Casualmente estas son las competencias nombradas por el jefe de recursos humanos como las esenciales para cumplir el rol de mando medio.

De los encargados del sector de producción, podemos decir que hay algunas personas que se han destacado en la evaluación de desempeño 2009, estas son:

Encargado de desposte (evaluado por supervisor de ciclo 2) y en un segundo nivel, el encargado de cuarteo y el encargado de charqueo (ambos evaluados por el supervisor de ciclo 2).

Durante el análisis de las evaluaciones de desempeño se pudo ver que en general el sector con encargados mas formados y desarrollados en el ciclo2; En el ciclo 1 podemos ver una importante carencia en los encargados de faena y menudencias y en el ciclo 3 (carga), los encargados tampoco alcanzaron un fuerte nivel de desarrollo.

CONCLUSIONES FINALES

A partir del relevamiento y diagnóstico previo se hace necesario esbozar algunas consideraciones finales que surgen del análisis realizado.

Estancias del Sur tiene una estructura funcional, su organigrama está claro y comunicado internamente. La dependencia que presenta es matricial ya que cada uno de los jefes de la empresa depende del gerente de planta pero a la vez de un jefe corporativo del grupo Marfrig.

A partir de la compra de Marfrig de Estancias del Sur comenzó un proceso de un gran número de cambios estructurales que llevaron al actual organigrama. Se debe enunciar sin embargo que los mandos medios que componen la estructura organizacional, son personas con muy poca antigüedad en la empresa aunque no así en la industria cárnica.

Los mandos medios de los sectores productivos de la compañía están bien identificados, tal es el caso de los supervisores de ciclo y de los encargados de sectores. No es así con los segundos de cada uno de ellos, y de los líderes de sector, que aunque cumplen un papel informal e implícito colaboran muchísimo en la efectividad diaria de la empresa.

Con respecto al rol que debe cumplirse como mando medio de la empresa al preguntar en los involucrados, quedó explícito que este papel no está claro para ellos, tanto como considera que está el área de recursos de la empresa.

Luego de evaluar la estructura formal de la empresa se analizó el desempeño de los mandos medios, basándose en las evaluaciones formales del año 2009 y en entrevistas en profundidad.

Es importante recalcar la escasa formación formal con la que cuentan los mandos medios productivos de Estancias del Sur, la gran mayoría solo tiene secundario incompleto, salvo casos muy escasos. Se pudo observar también el muy poco interés que tienen por desarrollarse en este aspecto. Solicitan desarrollo pero no en lo que respecta a la educación formal.

Al hablar con responsables de la empresa se pudo identificar claramente un interés genuino de conocer realmente su plantel de mandos medios, cuales son sus fortalezas y cuales son principales debilidades con el fin de desarrollarlos profesionalmente. El objetivo es dejar en claro el rol del mando medio en la empresa definido corporativamente y trabajar aquellas competencias que no alcanzan los niveles requeridos por la organización.

Desde un principio la empresa planteó el hecho de trabajar desde la gestión por competencias ya que el principal medio de evaluación de la empresa está planteado desde esa teoría.

Con respecto a la evaluación de competencias técnicas, entendidas como manejo de cuchillo, manejo de mail, cortes de carne, etc su evaluación fue buena, salvo en los casos de los encargados con muy poca antigüedad en el puesto, que han sido operadores hasta hace poco, y deben reforzar alguna de las competencias técnicas que no tenían muy desarrolladas. En el caso del sector de cargas, el desarrollo de las competencias técnicas, como ser manejo de stock, movimiento de cargas, mantenimiento de mercadería, también muestran una importante falencia que se debe desarrollar.

El desempeño gral de todos los supervisores y encargados en la evaluación de competencias de gestión fue en promedio buena, solo en casos de supervisores se mostraron como muy buenas.

Con respecto a la evolución, se pudo observar que las personas mejor evaluadas y con mejor desempeño son los supervisores de ciclo, lo que se corresponde con la relación de autoridad de la empresa, ya que son los mandos medios que mas gente a cargo tienen.

Sin duda la competencia con nivel mas bajo fue la de comprensión al negocio, aspecto fundamental a conocer y desarrollar. Las competencias mejor evaluadas en los mandos medios fueron las de proactividad, calidad y mejora continua.

Se debe trabajar fuertemente en el desarrollo de competencias que la empresa considera como fundamentales para los mandos medios, ya que los niveles presentados han sido bajos como es el caso del liderazgo, orientación a resultados, comunicación, y el trabajo en equipo.

La comunicación es una competencia definida por la empresa como fundamental, desde el momento de la compra del grupo Marfrig, se puede observar un cambio radical con respecto a la comunicación interna. Cuentan con las herramientas formales corporativas donde se comunican noticias, aspectos sociales, beneficios y comunicados importantes. El mail también es usado como una herramienta fundamental de comunicación, pero solo unos pocos supervisores y encargados tienen acceso a este, así como a la intranet de la empresa. El hecho de que no hay muchas pc ni lugares para instalarlas, se ve dificultado por la realidad de que hay muchas de estas personas que no manejan PC.

Con respecto a las reuniones formales de seguimiento, las mismas no se realizan, salvo en el caso de las reuniones gerenciales que se hacen con los jefes. Los mandos medios no participan de las mismas, se enteran siempre en forma individual por el jefe de producción.

Se debe trabajar en el tema del rumor (comunicación informal) y en la bajada de políticas y normas corporativas.

Respecto a la variable de expectativas de crecimiento, los mandos medios han sido todos ejemplos positivos, todos han tenido en estos últimos 2 años la posibilidad de acceder a un puesto superior, y en todos los casos los reemplazos se buscaron y cubrieron sin previo análisis ni proyección, esto ha traído inconvenientes que se están reflejando en la actualidad.

Al indagar sobre la variable de las expectativas de crecimiento, se pudo observar un interés personal en algunos de los mandos medios de crecer y tener la posibilidad de cubrir posiciones mayores. Muy pocos ven la posibilidad real, sino que lo consideran mas como un deseo, esto se refleja en la escases del cuadro de reemplazos potencial.

Solo en algunos casos específicos del sector productivo mas desarrollado como es ciclo 2, se puede visualizar esta visión del cuadro de reemplazos, igualmente en este caso el mismo es informal. En el resto de los sectores del ciclo 1 y 3 se puede observar que no hay una perspectiva de crecimiento ni proyección personal de desarrollar segundos.

Los mandos medios conocen la necesidad y solicitan ayuda en lo que respecta a su desarrollo en competencias de gestión para cumplir su rol actual, y en el caso de poder acceder a otro puesto

mayor, también reconocen la importancia del desarrollo de aspectos técnicos del trabajo que todavía no conocen.

Por ultimo al realizar el análisis del potencial demostrado por los mandos medios, se pudo evaluar claramente a través de las evaluaciones de potencial y de las encuestas realizadas a los mandos medios, que las personas con mayor potencial son los supervisores de ciclo y podemos encontrar como máximo algunos encargados potables para realizar el cuadro de reemplazos. Las personas con alto potencial son muy pocas, las de potencial medio son la mayor cantidad y hasta podemos encontrar encargados con bajo potencial, que a pesar de esto realizan el trabajo en forma efectiva sobre todo en los aspectos técnicos, aunque no así en las cuestiones de gestión.

La empresa tiene un leve conocimiento de la realidad de su actual plantel de mandos medios pero todavía no ha realizado un trabajo de análisis para luego implementar un plan de crecimiento y desarrollo para estos. Sin embargo las jefaturas involucradas en el actual trabajo de investigación solicitaron colaboración y demuestran un real interés en mejorar el desempeño de sus supervisores y encargados.

Se debe trabajar de manera constante con el propósito de afianzar el rol, brindándole al mando medio, las mayores posibilidades de éxito en su tarea, brindándole la seguridad necesaria para gestionar. El crecimiento futuro de los mandos medios, dependerá fundamentalmente de la capacitación constante que le permita el desarrollo de aquellas habilidades que le posibiliten cumplir el rol definido por la compañía.

Por esto se afianza la necesidad de implementar un plan de desarrollo acorde a la realidad y necesidades actuales de la empresa. Al planificar la capacitación asociada a un programa de mandos medios se tendrá presente el horizonte de responsabilidades de estos y las competencias necesarias para cumplir con éxito su función.

Finalmente en el caso de los supervisores y encargados con potencial de crecimiento se hace visible la necesidad de abarcar un plan de carrera que le brinde a estos la posibilidad de encontrar nuevas responsabilidades, nuevos proyectos, etc. Se trabajará en el diseño de este plan visualizando el hecho de que cada persona sea responsable de su propio crecimiento, que conozca sus oportunidades reales de progreso para el y los desafíos y requerimientos que ello implica.

PROPUESTA

Plan estratégico de desarrollo de mandos medios de Estancias del Sur

A- Objetivo

Realizar e implementar un programa de desarrollo general orientado a los mandos medios de la empresa Estancias del Sur a fin de acompañar y mejorar el desempeño diario y el crecimiento de estos en la organización.

B- Objetivos específicos

- Explicitar y desarrollar el cuadro de reemplazos potencial de mandos medios de la empresa con el fin de contar con información real y útil sobre las personas con las que se cuenta en la organización
- Incrementar los conocimientos técnicos y las competencias de gestión en los mandos medios de la empresa con el fin de eficientizar su desempeño diario.
- Desarrollar a aquellas personas con potencial de cubrir posiciones superiores en el organigrama.
- Generar bienestar y mayor compromiso en los mandos medios de la organización.

C- Programas y Tácticas

C-1. DESARROLLAR EL CUADRO DE REEMPLAZOS POTENCIAL EN LOS MANDOS MEDIOS DE LA EMPRESA

Objetivo del programa:

Reconocer como se da realmente el traspaso de conocimiento y preparación a los segundos entre los mandos medios de la empresa, con el fin de saber que aspectos y que competencias desarrollar en cada caso.

Descripción

El cuadro de reemplazos en la empresa no está definido y en algunos sectores ni siquiera implícitamente. Es fundamental definir el organigrama con los segundos de cada posición de supervisión, para saber quiénes son las personas a las que debemos desarrollar y en qué aspectos. Para armar el cuadro de reemplazos actual se utilizará la información recabada en este presente trabajo.

A continuación se detalla el cuadro de reemplazos propuesto:

Cuadro de reemplazos

En el caso de los puestos que aun no tienen definido segundo a desarrollar será fundamental implementar un procedimiento para descubrirlo.

- REVISION DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DE LOS MANDOS MEDIOS ACTUALES Y POTENCIALES

En las evaluaciones se puede analizar la calificación técnica, actitudinal y la calificación final.

A partir de esta ultima y de las opiniones del jefe directo se definirán las personas mejor evaluadas de cada sector productivo que aun no tenga definido su segundo a desarrollar.

- INSTANCIA GRUPAL DE EVALUACION

Las 5 personas mejor evaluadas de cada uno de los sectores productivos que aun no definió su segundo participarán de una instancia de evaluación realizada y dirigida por el sector de recursos humanos y contará con la participación de los supervisores de ciclo para la evaluación final.

Dicha instancia contará de ejercicios (casos prácticos) reales por los que pueden pasar en la empresa teniendo gente a cargo. Los casos representan situaciones reales por las que ha pasado una empresa, en el preciso momento en el que debe tomarse una situación.

Se utilizarán también técnicas vivenciales como juegos de simulación role playings, videos, etc.

Se evaluará los resultados finales a los que se llegó pero también la forma y la actitud de estas personas para resolver cada uno de los casos-

Una vez finalizadas todas las actividades con los operarios que fueron mejor evaluadas se tomará una decisión final junto con el área de recursos humanos, gerente de planta y el jefe de producción. Se seleccionará aquellas personas que mejor se han desempeñado en estas instancias y las personas que tengan más desarrolladas las competencias técnicas y actitudinales.

- COMUNICACIÓN DEL CUADRO DE REEMPLAZOS DEFINIDO EN LA EMPRESA

Una vez que el cuadro de reemplazos este completo y definido será fundamental su comunicación, en cuanto al gerente de planta, jefe de producción y supervisores de ciclo, ya que esta es la gente con la que cuanta la compañía para cumplir eficientemente los objetivos corporativos. Toda esta gente que compone el cuadro de reemplazos potencial deberá participar del plan de desarrollo general de mandos medios de la compañía-

C-2 PROGRAMA DE EVALUACION DE POTENCIAL

Objetivo del programa:

Conocer la verdadera capacidad y potencial de las personas definidas por los jefes directos como segundos para cada uno de los sectores productivos, con el fin de saber cuales son las fortalezas y debilidades con la que cuenta la empresa en su plantel de mandos medios.

Descripción:

En una primera instancia se enviará a cada uno de los actuales supervisores y encargados de los sectores productivos a una evaluación de potencial realizada por personal idóneo y externo de la compañía.

- REALIZACION DE EVALUACION DE POTENCIAL A MANDOS MEDIOS DE LA COMPAÑIA

La evaluación de potencial dará información a la empresa sobre que competencias actitudinales hay que trabajar y si las mismas se podrán o no desarrollar en cada uno de los casos. Esta información servirá de fuente para realizar posteriormente el plan de desarrollo general e individual.

Con la evaluación de potencial se analizará los siguientes aspectos:

- Capacidad de aprendizaje
- Inteligencia emocional
- Coeficiente intelectual
- Actitud general en el trabajo

Una vez realizadas las evaluaciones de potencial de los mandos medios actuales se realizará una segunda instancia de evaluación de potencial de los líderes ya en estancia de desarrollo y operarios que fueron seleccionados a través de las evaluaciones grupales. También se realizarán con personal idóneo y externo de la empresa.

Con esta información general se determinará las competencias actitudinales más urgentes a desarrollar grupalmente y en el caso de las personas con alto potencial a partir de estas evaluaciones de potencial se definirá un programa de desarrollo individual.

C-3 PROGRAMA DE DESARROLLO GENERAL PARA MANDOS MEDIOS ACTUALES Y FUTUROS DE LA COMPAÑÍA.

Objetivo del programa:

Realizar un plan de desarrollo general de mandos medios con el objetivo de brindarles herramientas técnicas y de gestión para que puedan tener un mejor desempeño en la función actual y en un futuro puedan desarrollarse en la posición superior.

Descripción:

A través de dicho programa se intentará potenciar el perfil técnico y de liderazgo de los mandos medios de la compañía, tanto sea para los que actualmente están cumpliendo una función de supervisión como así para los actuales líderes y operarios seleccionados como segundos a desarrollar. Se intentará a partir de esto que la persona adquiera un enfoque estratégico y abarcativo de su tarea, comprendiéndola como parte fundamental del negocio.

El plan contará con una primera instancia de entrenamiento de competencias técnicas generales para luego pasar a una segunda instancia de desarrollo de competencias de gestión que les ayudará a definir su perfil de mando medio dentro de la compañía.

- COMUNICACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO A LOS MANDOS MEDIOS ACTUALES Y FUTUROS DE LA COMPAÑÍA

El plan será comunicado por el sector de recursos humanos de la planta a través de las siguientes herramientas de comunicación

Desayuno de trabajo: como primera instancia de comunicación se realizará un desayuno en el que participará el sector de recursos humanos de la planta, el jefe de producción y los encargados o líderes de cada ciclo. En primera instancia se realizará la actividad con ciclo uno y así sucesivamente.

El objetivo de esta actividad de comunicación es informarles a las personas que están incluidas en el cuadro de reemplazos potencial y que tendrán la posibilidad de contar con un plan de desarrollo para desempeñarse mejor en su posición o en una posición superior dentro del organigrama.

Es fundamental que el colaborador sea consiente que la empresa lo formará como segundo de algún puesto de supervisión.

Reunión grupal: Se realizará una actividad de integración a modo de lanzamiento del plan de desarrollo general, con el objetivo de conocer como funciona el grupo y aumentar el nivel de trabajo en equipo de todas las personas que gozarán del plan de desarrollo como mando medio de la compañía.

Metodología: Se realizará en un lugar al aire libre fuera de la empresa, y estará a cargo del sector de recursos humanos. Se realizará en primera instancia una presentación individual de cada uno de los participantes, luego durante toda la jornada se realizarán juegos, actividades lúdicas y análisis de casos de supervisión.

Mail laboral: Envío vía mail de un detalle del objetivo del plan de desarrollo con su metodología y las acciones a realizar. El objetivo de esta acción es que cada colaborador conozca y tenga en sus manos un detalle de las acciones a realizar dentro del plan y pueda realizar un propio seguimiento del mismo.

- ENTRENAMIENTO DE ASPECTOS TECNICOS FUNDAMENTALES

La empresa favorecerá la formación técnica proporcionándole a los mandos medios las habilidades que les permitan realizar una diversidad de tareas.

A través del diagnóstico realizado se pudo saber que las competencias técnicas más importantes a desarrollar son:

- Manejo de cuchillo
- Operación de PC, Word, excell, mail
- Normas de calidad
- Normas de seguridad e higiene

Estas competencias se desarrollarán a través de actividades de acción y capacitación formal.

a) Entrenamiento en el puesto de trabajo

El jefe directo se encargará de la formación técnica de manejo de cuchillo. En el caso de que la persona a desarrollar sea un operario sin experiencia alguna en cuchillo se le asignará un mentón despostador que le enseñe, lo corrija y le saque todas las dudas. En el caso de que sea un encargado que solo debe mejorar su técnica, el mismo jefe directo será el responsable de corregirle los errores que vea en el trabajo diario.

b) Rotación entre el actual puesto de trabajo y puestos que le permitan utilizar dichas competencias técnicas

El colaborador a desarrollar deberá tener la posibilidad de poder llevar a la práctica el uso de las competencias técnicas que queremos incorporar. Será favorable que el mismo asuma de a poco tareas de los puestos especializados con cuchillo

c) Asumir nuevas tareas que antes desarrollaba exclusivamente su jefe directo

Es fundamental para el desarrollo de segundos que la persona se sienta confiado y cómodo para desempeñarse diariamente. Será fundamental que el jefe directo que lo seleccione y confió en él como su segundo me muestre como un mentor para él.

De a poco el jefe directo deberá delegar a su segundo algunas actividades que puede comenzar a realizar.

Algunas de las actividades sugeridas son:

- Medición de estándares de producción del resto de colaboradores
- Realización de reportes enviados al resto de sectores que hasta el momento no venía realizando

- Auditorias de uso de elementos de seguridad y de BPM dentro del sector
- Participación de nuevos proyectos y desafíos.
- Proporcionarle mas oportunidades de acceder a reuniones mas importantes y deseables.

Deberá también darle la posibilidad en épocas criticas como de vacaciones que pueda tener la posibilidad de reemplazarlo cuando el este ausente. Esta será una forma de medir su desempeño actual y su evolución desde el momento que comenzó con el plan de desarrollo.

d) Capacitación formal

Las personas que están incluidas en el plan de desarrollo de mandos medios general gozarán de un cronograma de capacitación formal que contará con módulos semanales y quincenales.

Manejo de cuchillo:

Se realizarán clases prácticas a cargo de despostadores especializados de la planta y de las otras plantas del grupo.

Temas a tratar: Tipos de cuchillo, buen uso del cuchillo, normas de calidad respecto del cuchillo. Tipos de cortes y especificaciones.

Cantidad de horas; 30 hs dividida en jornadas semanales de 3 hs cada semana. Se dictará dentro de la planta en horarios extra laborales.

Tipos de cuchillo 3 hs, buen uso de cuchillo 6 hs, normas de calidad respecto de cuchillo 3 hs, tipos de corte 15 hs, especificaciones 6 hs.

Operación de PC:

Se incluirán en un curso de operador de pc que realizará una academia especialista en el tema.

Temas a tratar en el curso: word, excell, powerpoint, internet explorer y mail.

Cantidad de horas: 30 hs dividida en 3 hs semanales (dos días a la semana). A dictarse en la planta fuera del horario laboral.

Word: 9 hs, excell 12 hs, power point 3 hs, internet 6 hs.

Metodología: teórico, práctica.

Normas de calidad:

Las actividades serán dictadas por personal interno de planta del sector de control de calidad, preferentemente por el jefe de control de calidad.

Temas a tratar: Fundamentos de la calidad en las organizaciones. La actitud frente a la calidad. La calidad y sus herramientas. Principales normas de calidad (BRC, ISO 22000). Auditorias de calidad. Actualización.

Cantidad de horas: 22 hs.

Metodología: teórica con análisis de casos

Las actividades se realizarán quincenalmente, las hs se dividirán de la siguiente manera: 2 hs para fundamentación, 4 hs para las herramientas de calidad y la actitud frente a la misma, 8 hs para normas de calidad, 4 hs para auditorias de calidad, 4 hs para actualizaciones.

Seguridad e Higiene:

Las actividades serán dictadas por el responsable de seguridad e higiene de la planta y por especialistas de seguridad e higiene de otras plantas del grupo.

Temas a tratar: Fundamentos de los sistemas de higiene y seguridad en plantas. Prevención de accidentes. Actitud frente a los accidentes. Normas de seguridad respecto del uso del cuchillo. Primeros auxilios. Actualización.

Cantidad de horas: 18 hs

Metodología: teórica, análisis de casos

Las actividades se realizarán quincenalmente, las horas se dividirán de la siguiente manera: 2 hs para fundamentación, 4 hs para prevención de accidentes, 2 hs actitud frente a los accidentes. 6 hs de seguridad respecto del uso del cuchillo, 4 hs de primeros auxilios.

Se realizará una segunda pasada de todos los temas para refrescar y realizar casos reales.

Ver cronograma de capacitación formal

- ENTRENAMIENTO DE COMPETENCIAS DE GESTION

Una vez que las competencias técnicas han sido desarrolladas la empresa comenzará con las actividades de desarrollo de las competencias de gestión. Las competencias de gestión son un aspecto clave desde la perspectiva estratégica de la organización.

Será fundamental al momento de implementar este programa de desarrollo que la empresa alimente un ambiente de crecimiento dentro del ambiente laboral, creando una cultura de desarrollo, reflejando incesantemente un deseo de aprendizaje.

Acciones a realizar:

a) Comunicar el rol del supervisor definido por la compañía

Durante la instancia de integración definida como una de las acciones de comunicación del plan de desarrollo, se detallarán y trabajará en las funciones definidas corporativamente para las personas que tienen gente a cargo.

El objetivo de esta comunicación es básicamente que todos los que integran el cuadro de reemplazo de la compañía sepan certeramente que es lo que la empresa espera de ellos y cuáles son las principales funciones y roles que DEBEN cumplir.

Durante toda la duración del programa de formación para los mandos medios se refrescarán estos roles y funciones.

El responsable de comunicar el rol será el departamento de recursos humanos de la empresa, aunque es recomendable que también esté presente el jefe de producción, de forma que acompañe lo que se les está pidiendo a sus colaboradores.

b) Coaching de jefe directo

Será fundamental para el desarrollo de competencias de gestión el acompañamiento diario y enseñanza que pueda brindarle el jefe directo que lo está desarrollando.

El coaching se realizará a través de reuniones quincenales donde el jefe con los encargados de cada sector guiará el análisis de casos reales, discusión de decisiones en el momento que ocurran y las opiniones del trato completo de los casos una vez que estos terminen.

El objetivo del coaching es simplemente acompañar a la persona que se está desarrollando como segundo en el transcurso de los primeros casos de manejo de personal. Se basa en poder guiar a la persona a tomar las mejores decisiones en torno al trabajo, desempeño propio y de sus colaboradores.

Mediante el coaching el jefe directo debe asumir la responsabilidad de hablar con su segundo sobre sus puntos fuertes y débiles, hablar francamente de ello con el fin de identificar los recursos y esfuerzos que necesitará así como las responsabilidades que a la persona le gustaría tener.

Por último esta acción permitirá a ambos tanto al jefe como a su segundo conversar sobre los planes futuros y sus metas inmediatas

c) Capacitación Formal

Las personas que están incluidas en el plan de desarrollo de mandos medios general gozarán de un cronograma de capacitación formal que contará con módulos bimensuales de capacitación en competencias de gestión.

Para esto se definirán como competencias a desarrollar las que se detallan a continuación.

- Liderazgo y gestión de recursos humanos
- Comunicación
- Motivación y comportamiento
- Negociación
- Toma de decisiones y manejo de situaciones conflictivas
- Administración del tiempo y organización del trabajo

Las actividades de capacitación serán dictadas por personal externo capacitación especialmente en cada una de las competencias.

El desarrollo de competencias de gestión se dictará en módulos de capacitación con dos niveles de profundidad. En un principio se dictará un primer modulo introductorio al tema y en segunda instancia se realizará un modulo con mayor nivel de profundidad.

A continuación se detallan cada uno de los módulos a dictar:

Liderazgo y gestión del personal

Metodología: Teórico, con análisis de casos y juegos grupales, role play.

Cant de hs: 16 hs en dos días completos de jornada de 8 hs.

Contenidos:

8 hs: Que es el liderazgo, diferencia entre autoridad y poder, Modelo Bidimensional del liderazgo, que es un equipo, diferencia con grupo.

8 hs: Liderazgo situacional, estilos de liderazgo y su comportamiento según el estilo, poder optimo para el líder, fuentes de poder

Comunicación

Metodología: Teórico, con análisis de casos y juegos grupales, role play.

Cant de hs: 16 hs en dos días completos de jornada de 8 hs.

Contenidos:

8 hs: Conceptos básicos de comunicación (emisor, receptor, modelo de comunicación, feedback), ruidos en la comunicación, la comunicación organizacional, herramientas de comunicación

8 hs: Modelo de comunicación: escucha activa, programación neurolingüística, rapport, escalera de inferencias, relación con personas conflictivas

Motivación y comportamiento

Metodología: Teórico y práctico con análisis de casos reales

Cant de hs: 16 hs en dos días completos de jornada de 8 hs.

Contenidos:

8 hs: concepto de motivación, jerarquía de necesidades, motivos, metas y comportamiento, teoría de las expectativas

8 hs: que quieren los colaboradores de su empleo, el entorno motivador, teoría X y teoría Y, Teoría de Herzberg y la de Maslow, enriquecimiento del trabajo, motivación y satisfacción.

Negociación

Metodología: Teórico, con análisis de casos y juegos grupales, role play.

Cant de hs: 16 hs en dos días completos de jornada de 8 hs.

Contenidos:

8 hs: que es negociar, habilidades del negociador, negociación situacional, tipos de negociación, roles en la negociación, formas de negociar

8 hs: estrategia de negociación, tácticas del negociador, preparación personal, escucha activa y empática en la negociación, técnicas negociadoras

Toma de decisiones, y manejo de situaciones conflictivas

Metodología: Teórico, con análisis de casos y juegos grupales, role play.

Cant de hs: 8 hs en un día completo de jornada de formación.

Contenidos:

8 hs: toma de decisiones eficaces, estilos de decisión, toma de decisión y margen del líder, compromisos con uno mismo, con la gente, con la tarea y con la organización, situaciones conflictivas.

Administración del tiempo y organización del trabajo

Metodología: Teórico

Cant de hs: 8 hs en un día completo de jornada de formación.

Contenidos:

8 hs: la administración del tiempo personal y laboral propio y de sus colaboradores, formas de organizar el tiempo laboral, como establecer prioridades.

d) Evaluación y seguimiento del programa

Recursos humanos será el responsable de realizar el seguimiento y los resultados del programa de desarrollo de mandos medios.

Seguimiento:

Durante la realización del plan de desarrollo se realizará el seguimiento por parte del jefe directo y el área de recursos humanos quienes trimestralmente se reunirán para evaluar la evolución o no del colaborador con el objetivo de revisar:

- Si las actividades de formación han dado resultado
- Si se ha visto un aumento en la eficiencia técnica del colaborador y en su comportamiento a nivel de gestión
- Si hay que revisar y modificar o agregar alguna acción diseñada previamente

En dicha evaluación se revisarán tanto las competencias técnicas como las de gestión. Es importante que dicha evaluación quede registrada en el legajo de la persona.

Evaluación de resultados

Al finalizar por completo el programa de desarrollo para mandos medios, se realizará una evaluación global por parte del jefe directo del colaborador, el jefe de producción y el área de recursos humanos.

Se utilizarán como herramientas la evaluación de desempeño anual de la empresa, una entrevista en profundidad con el colaborador y finalmente en una reunión con el área productiva se detallarán los avances logrados y los aspectos a seguir trabajando.

A continuación se detalla el cronograma de actividades

Cronograma de actividades

C-4 PROGRAMA DE GESTION DEL POTENCIAL

Objetivo del programa:

Brindarle a las personas con alto potencial de la organización la posibilidad de diseñarle un plan de carrera profesional con el fin de que pueda desempeñar en el futuro puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización y a la vez que funcione como motivación intrínseca para el colaborador.

Descripción:

La gestión de potencial se basará en el diseño de carrera profesionales de los colaboradores y en potenciar aun más las competencias ya desarrolladas. Además la empresa brindará beneficios y herramientas que le permitan a la persona crecer aun mas dentro de la organización

- CREACION DE UN COMITÉ DEL POTENCIAL

Este comité estará integrado por personal del sector de recursos humanos, la gerencia de la planta, jefatura de producción y un asesor externo.

El objetivo de este comité es identificar en forma continua el personal con alto potencial y colaborar con dichos colaboradores para el diseño y seguimiento de la carrera profesional del colaborador.

La compañía seleccionará a sus empleados con alto potencial a través de cuatro variables: capacidad de aprendizaje, inteligencia emocional, coeficiente intelectual y actitud.

Será responsabilidad de este comité:

- Adaptar este programa a la estrategia de la empresa
- Responsabilizar al equipo directivo
- Comunicar abiertamente el status de los empleados con alto potencial de la organización
- Gestionar la trayectoria de los empleados con alto potencial en forma personalizada y flexible.

- DISEÑO, REALIZACION Y SEGUIMIENTO DE LA CARRERA PROFESIONAL

Cada una de las personas con alto potencial tendrá su propio desarrollo de carrera profesional. El mismo será personal y específico para cada una de las personas. La responsabilidad de todo el proceso será del comité de gestión del personal.

a) Comunicación del plan de la carrera profesional

Informar al colaborador que contará con el beneficio brindado por la organización del diseño y realización de su carrera profesional dentro de la organización. Será importante informarle de que se trata cada una de las instancias de la carrera profesional, cuales son sus beneficios y cual será su rol en el proceso.

b) Diseño de plan de carrera profesional

Se le asignará un mentor a cada una de las personas quien será responsable de acompañar a la persona durante todo el proceso de su plan de carrera. Junto con este mentor el colaborador establecerá sus propios objetivos, metas y prioridades. Esto servirá en primera instancia para saber a que puestos se puede proyectar y en segunda instancia como llegará a el en un proceso continuo y sostenido.

El establecimiento de metas y objetivos se refiere tanto a lo laboral (crecimiento en la organización) como a la educación formal.

La planificación del propio desarrollo de carrera profesional es el proceso por el que la persona junto con su mentor toman conciencia acerca de:

- Sus intereses, valores, fortalezas y debilidades
- Obtienen información sobre las oportunidades laborales dentro de la organización
- Identifican objetivos profesionales
- El diseño de planes de acción para alcanzar los objetivos planteados

El proceso de planificación abarcará las siguientes etapas las cuales serán acompañadas por el mentor y el área de recursos humanos

Valoración personal

En esta etapa la persona determinará sus intereses profesionales, valores, actitudes y tendencias de comportamiento.

Como herramientas se utilizarán test psicológicos, para evaluar intereses, preferencias en el trabajo, valor relativo entre trabajo y ocio, etc. Este proceso será acompañado por consultores externos-

Revisión de la realidad

La persona recibirá información sobre como evalúa la empresa sus habilidades y conocimientos, y sobre el lugar que ocupa en los planes de la empresa (movimientos, ascensos). Esta información será dada por el área de recursos humanos acompañada por el mentor de colaborador

Fijación de objetivos

En esta fase la persona establecerá sus objetivos profesionales a corto y largo plazo, relacionado con puestos deseados o el nivel de uso de las habilidades, asignación de trabajo. Estos objetivos se tratarán con el mentor y se fijarán en un plan de desarrollo personal de acciones concretas.

Planificación de acciones

En esta etapa la persona junto con su mentor y el comité de potencial, determinarán las acciones que implementarán tanto a corto como a largo plazo para alcanzar los objetivos profesionales.

La trayectoria del empleado se debe medir de manera personalizada y flexible, teniendo en cuenta las circunstancias externas cambiantes o las necesidades de desarrollo personal del alto potencial.

Modelo de planilla de diseño y seguimiento de carrera profesional

Necesidades de desarrollo- Situación actual Se especifica el conocimiento y habilidades necesarias para mejorar o mantener un rendimiento satisfactorio	
Necesidades de desarrollo- Situación futura Se especifica el conocimiento y las habilidades necesarias para estar preparado para el futuro puesto Objetivo profesional:	
Actividades de desarrollo:	
Resultados esperados La conducta o los resultados manifestados en el desarrollo de las necesidades	
Resultados obtenidos	
Fecha	
Firma del colaborador	Firma del mentor

Durante el proceso de diseño de la carrera profesional el mentor del colaborador y el comité de potencial deberá instruir al colaborador acerca de:

- La necesidad de tomar la iniciativa de solicitar feedback de directivos y compañeros, acerca de sus fortalezas y debilidades
- La importancia de identificar su etapa de desarrollo profesional y sus necesidades de progreso
- La necesidad de obtener información sobre las oportunidades de aprendizaje
- Lo fundamental de interactuar con trabajadores de diferentes grupos de trabajo dentro y fuera de la empresa

c) Acciones a implementar

- Enriquecimiento del trabajo actual del colaborador

Será importante que la persona tenga la posibilidad de:

- Ampliar el trabajo incluyendo responsabilidades nuevas y de mas nivel
 - Reasignar las responsabilidades que no le gusten al empleado o que sean rutinarias y excesivamente operativas
 - Invitar al empleado a contribuir a decisiones mas importantes, del sector o referentes a la compañía y de planificación
 - Proporcionar mas acceso a reuniones mas importantes y deseables
 - Brindarle al colaborador la posibilidad de liderar proyectos y equipos que a el le parezcan interesante.
- Rotación del colaborador en otros puestos de interés

A partir de lo relevado en las entrevistas realizadas al colaborador y de su proyección dentro de la organización, es importante desde recursos humanos brindarle la posibilidad de cubrir posiciones de mayor responsabilidad en forma temporaria. Para este fin se utilizaran los casos de ausencia por enfermedad, vacaciones etc, del actual ocupante de dicho puesto.

También se solicitará a las otras plantas del grupo la posibilidad de realizar una visita con el fin de que la persona pueda tener otra visión de la posición que desea cubrir en un futuro.

- Formación externa orientada a su desarrollo profesional

De acuerdo con la proyección dentro de la organización que en conjunto decida el colaborador con su jefe directo y el área de recursos humanos, este tendrá la posibilidad de formarse externamente en áreas de su interés.

Es importante asegurar desde el sector de recursos humanos que la formación solicitada por el colaborador sea realmente necesaria para si desarrollo de carrera dentro de la organización.

Será fundamental que Estancias del Sur brinde al colaborador:

- Talleres de carrera profesional que traten los temas relacionados con el funcionamiento de los sistemas de planificación, autoevaluación o la fijación de objetivos.
- La posibilidad de que el colaborador encamine su formación y desarrollo en la dirección deseada, y que elija en lo que realmente esta interesado
- El apoyo tanto actitudinal como financiero para que el colaborador asista a act de formación formal externas a la empresa

- La posibilidad de comprar libros que traten de temas que puedan interesarles al colaborador, siempre que sean un complemento a la formación que esta realizando
 - El tiempo necesario para que pueda asistir a las clases de formación, act de capacitación o clases on line
 - La posibilidad de que el colaborador vuelque sus conocimientos dentro de la organización a otros compañeros o subordinados.
- Reconocimiento por parte de la empresa

La organización deberá asegurar desde recursos humanos el reconocimiento a cada uno de los logros obtenidos por el colaborador. Es importante que el mentor que enseña, demuestre la importancia del trabajo y le ayude a aprovechar lo mejor que posee cada persona.

Será importante que la retribución económica para las personas con potencial también tenga una modificación importante ya que se considera que son las personas con desarrollo dentro de la organización. La modificación económica debe ser moderada y de acuerdo a los avances que vaya presentando el colaborador.

El reconocimiento debe reflejar la evaluación de la persona, su avance y desempeño-.

- Seguimiento y contención

El seguimiento por parte del mentor y del comité de potencial será constante y continuo. Se realizarán revisiones de los objetivos y metas profesionales replanteándolos las veces que sean necesarias.

Será importante el papel del mentor y del comité de potencial en contener al colaborador en las situaciones de estancamiento, es decir cuando la persona ve que hay una baja probabilidad de recibir futuras tareas profesionales con mayor responsabilidad en el corto plazo.

Se debe evitar que el trabajador se sienta estancado y que sienta que no tiene potencial para su crecimiento, para evitar que esta frustración conduzca a una pobre actitud profesional.

Lo importante es que el mentor le haga ver al colaborador que es una situación momentánea, que la empresa lo considera como un empleado con potencial, que hay que esperar hasta que surja una vacante acorde con sus objetivos y metas profesionales.

En este punto será fundamental ofrecerle al colaborador la posibilidad de sumarse a nuevos proyectos que le interesen, o participar de reuniones donde se tomen decisiones fundamentales para la compañía.

CONCLUSION

A partir de una investigación exploratoria sobre el actual plantel de mandos medios de la compañía, su desempeño en la organización y el grado de desarrollo de sus competencias; Se ha diseñado un plan de desarrollo de competencias técnicas y de gestión, se ha propuesto un cuadro de reemplazos potencial y diseñado un plan de diseño de carrera para las personas de alto potencial.

Se pudo diagnosticar que el ambiente es propicio para lanzar un plan de estas características, si bien en este momento la organización no cuenta con ningún tipo de acción de este tipo. Sin duda sería para la empresa un crecimiento importante y le brindaría la posibilidad de tener personal mando medio más eficiente y desarrollado.

Se podría preguntar ¿Por qué ayudar a los empleados de la empresa a desarrollarse profesionalmente?, simplemente porque el desarrollo de los mandos medios será siempre mejor inversión que contratar afuera. Así mismo mediante este sistema de impulsar a los mandos medios, es un fuerte motor para movilizar a los colaboradores de los sectores más operativos.

Estancias del Sur debe conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quiere ser competitivo.

A través del plan de desarrollo del personal de supervisión dentro de la compañía, se logrará un mayor conocimiento de la empresa, un mayor desempeño de estos dentro de la organización y se obtendrá mayor bienestar en la gente y sentido de pertenencia.

Estancias del Sur es una organización del tipo estructural, pero con orientación a las relaciones humanas.

Los actuales mandos medios poseen una formación básica que sin embargo están interesados en seguir creciendo y formándose, por lo que se presupone que estarán gratamente de acuerdo en su implementación.

Actualmente el grupo Marfrig en Argentina está atravesando una situación de crisis económica por la escasez de ganado para la faena de sus plantas. Esta crisis presupone un fuerte ajuste en sus gastos e inversiones. Se supone que este ajuste abarcará como mínimo hasta el primer trimestre del año 2011, siendo posible implementar la propuesta a partir del segundo semestre del año. El grupo Marfrig considera primordial los aspectos de desarrollo de sus recursos humanos en las diferentes plantas por lo que puede presumirse que la propuesta será revisada y aprobada posteriormente para su realización. El presupuesto anual en desarrollo y capacitación del grupo en Argentina es de 1.000.000 de pesos.

El desarrollo de recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas. Al mismo tiempo constituye uno de los retos más nobles y significativos para el empleado y la organización. Es fundamental que los mandos medios de la empresa sientan que son parte de un equipo, y en gran medida se consigue involucrándolos en el trabajo mediante su formación y desarrollo.

Convirtiendo a los mandos medios en mejores profesionales, serán empleados más satisfechos y motivados, los directivos estarán más tranquilos y la empresa se convertirá en un excelente lugar para trabajar.

Dice Marta Alles

"La tecnología ya no es un commodity. Las máquinas A son tan buenas como las máquinas B, si esto es así: ¿cuál es la diferencia entre la empresa que vende las máquinas A y las que vende las máquinas B?

La gente que trabaja en las respectivas compañías. De esta manera los recursos humanos marcan la diferencia. La única herramienta diferenciadora con la que cuentan son los recursos humanos".-

ANEXOS

ⁱ Hersey Paul, Blanchard Kenet, Administracion del comportamiento organizacional, Mexico, Prentice Hall, pp 263-265