



FACULTAD DE AGRONOMÍA  
**Universidad Nacional de La Pampa**

# **CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS AGROPECUARIOS**

## **TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

### ***ALUMNAS***

**Celia González y Elina De León**

### ***DIRECTOR***

**Ing. Agr. Rodolfo Oscar Braun, Dr. en Ciencias Agropecuarias (UNC); MSc. en Salud y Producción Porcina; Master en Docencia Universitaria (UB). Profesor Asociado de Sistemas de Producción Animal no Rumiante**

### ***TÍTULO***

**Formación de Recursos Humanos en la Empresa Porcina**

**2014**

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b>	
<b>ABSTRACT</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	
<b>HIPÓTESIS</b>	
<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b>	
<b>MARCO TEÓRICO Y JUSTIFICACIÓN SOBRE LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LA REVISIÓN</b>	
<b>CONCEPTUALIZACIONES DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL AUTOCUALIFICANTE COMO MODELO PARA GENERAR ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL</b>	
<b>LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE</b>	
<b>RESULTADOS ESPERADOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN DE LOS RRHH DE UNA EMPRESA PORCINA EN NUESTRA REGIÓN</b>	
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

## RESUMEN

Con el fin de tener una perspectiva del tema aquí desarrollado, se intentó centrarse en un enfoque crítico sobre un modelo de funcionamiento en el que la estrategia, la estructura y la cultura de la empresa agropecuaria porcina se configuran como sistema de aprendizaje. La organización capaz de aprender trasciende como enfoque organizativo a los que se basan en el desarrollo de competencias individualizadas de carácter puramente tecnológico. Configura propuestas que a través del trabajo en equipo, el análisis de los errores, el desarrollo personal y la competencia para el autoaprendizaje busca evitar la tradicional separación entre trabajo y aprendizaje. Acerca desde una nueva perspectiva a un modelo integral de desarrollo de los recursos humanos y a la filosofía de la calidad total, en consecuencia, abarca a todos y a todas las facetas de la organización.

Se intentará especificar un marco de referencia que posibilite generar estrategias para la motivación del personal en una empresa porcina. Entendiendo que una organización empresarial se identifica con el desarrollo personal de sus miembros y, considerando que en ella se han de reflejar las inquietudes, necesidades, intereses y fines de empleados y directivos, es prioritario entonces delimitar y circunscribir iniciativas que se ponen en funcionamiento para alcanzar esa competencia actitudinal en los individuos que conlleva a mejorar los índices de eficacia y eficiencia productiva, del mismo modo que contribuye a manejar y superar conflictos.

El conflicto en sí mismo no desestructura pero empobrece la capacidad de acción de un individuo al no enfrentarlo. Hacer frente tampoco implica resolver un problema en forma unidireccional, pero si es adecuado explorar un buen número de posibilidades para arribar a un acuerdo de solución en consenso con los demás participantes del escenario de trabajo.

Si bien la inteligencia académica de los directivos y gerentes de las empresas se utiliza muy bien en beneficio del aprendizaje de actividades productivas en los operarios, es bueno también considerar la inteligencia práctica del escalafón subordinado porque constantemente están frente a cada particularidad de la tarea

asignada. Actitud que genera interesantes aportes en razón que el individuo reflexiona sobre la realidad que vive diariamente, estimula un ámbito de trabajo de confianza, favorece la autoestima y finalmente fortalece y alienta a que considere nuevas ideas innovadoras para mejorar los resultados productivos.

**Palabras claves:** Recursos humanos- Autoaprendizaje- Competencias- Necesidades- Capacitación- Trabajo en equipo.

## **ABSTRACT**

To have a perspective of the topic developed here, we tried to focus on a critical approach to a working model in which the strategy, structure and culture of pig farming operation are configured as a learning system. The learning organization and organizational approach is based in a developing individualized purely technological competencies. It has the ability through teamwork, analysis of errors, personal development and competition for self seeks to avoid the traditional separation between work and learning. About a new perspective to a comprehensive model of the development of human resources and a total quality philosophy, therefore, covers each and every facet of the organization.

We will try to specify a framework that enable strategies for motivation to the staff in a swine enterprise. Understanding that a business organization is identified with the personal development of its members and, considering that it must reflect the concerns, needs, interests and goals of employees and managers is a priority to define and circumscribe initiatives to put in the place, to reach that attitudinal individuals competition leads to improved efficacy rates and production efficiency, which contributes likewise to handle and overcome conflicts.

The conflict itself is not the most important problem but impoverishes the capacity for action of an individual not to face it. Facing it, will not solve a problem in a way, but it is appropriate to explore a number of possibilities to arrive a solution of the problem in consensus with other team workers.

While academic intelligence of leaders and managers of firms is used well to benefit the learning of productive activities in the operators, is good, also to consider the practical intelligence of the subordinate ranks because they are constantly in front of

each feature of the assignment. Attitude that generates interesting contributions because the individual reflects the reality of daily work environment, stimulates confidence, promotes self-esteem and ultimately strengthened and encouraged to consider new innovative ideas to improve the productive results.

Keywords: human resources- freelance basis learning – capacity - Teamwork training

## **INTRODUCCIÓN**

La atención en los Recursos Humanos es un componente clave que identifica a las organizaciones, y se encuentra presente como punto de primer orden en las agendas de los empresarios, hoy en las organizaciones existe una marcada necesidad de adaptar la plantilla de recursos humanos a los cambios del entorno.

La vinculación cada vez más notoria de la formación a los requerimientos empresariales no es cosa nueva, ambas condiciones son objeto de grandes discusiones por el protagonismo y relevancia que ha adquirido el capital humano en el mundo empresarial (Cejas, 2003). El propósito de este trabajo de investigación apunta a destacar los componentes estratégicos que intervienen en la formación de los recursos humanos con énfasis al desarrollo puntual de las competencias de las personas que buscan alcanzar un desempeño efectivo en su puesto de trabajo. En este sentido se obtuvo información clave de los procesos de formación de los recursos humanos, tales como los factores externos e internos, el aprendizaje otorgado, el desarrollo de las capacidades de las personas y el desempeño que alcanzan, teniendo en cuenta la estrategia empresarial vinculada con la de recursos humanos y con la de formación. En este estudio se ha puesto énfasis en la revalorización de las personas en sus puestos de trabajo incorporándose para esto estrategias que permitan fortalecer las competencias en la actividad laboral, sin olvidar la búsqueda de la prosperidad deseada en las organizaciones a través de la gente como ventaja competitiva.

La localización espacial que enmarca la propuesta comprende a la región semiárida pampeana y en especial a la provincia de La Pampa. La marcada reducción del

ingreso económico por habitante en nuestra provincia, ha tenido un fuerte impacto negativo en la economía local y nacional. La vulnerabilidad en la que se encuentra el sector expulsado o en proceso de expulsión del aparato productivo, multiplica su impacto al extenderse a sus grupos familiares. Esto posiciona la problemática descrita en un lugar de prioridad en la agenda social (Pizarro, 2008).

Sostiene Braun 2009 que el hecho clave de las organizaciones empresariales actuales consiste en el manejo de muchas necesidades humanas, las cuales deberían cubrirse mediante acciones diversas que intensifiquen los vínculos y los procesos que admitan aprender a manejar y superar conflictos en los individuos.

Nuestra cultura tiende a ver el conflicto negativamente y en consecuencia, tiende a negarlo, desplazarlo, a tener una actitud expulsiva del mismo. Coexiste entre nosotros el prejuicio de que todo debe estar bien, cuestión que en los responsables de equipos de trabajo deviene en intolerancia (Tort y Lombardo, 2004).

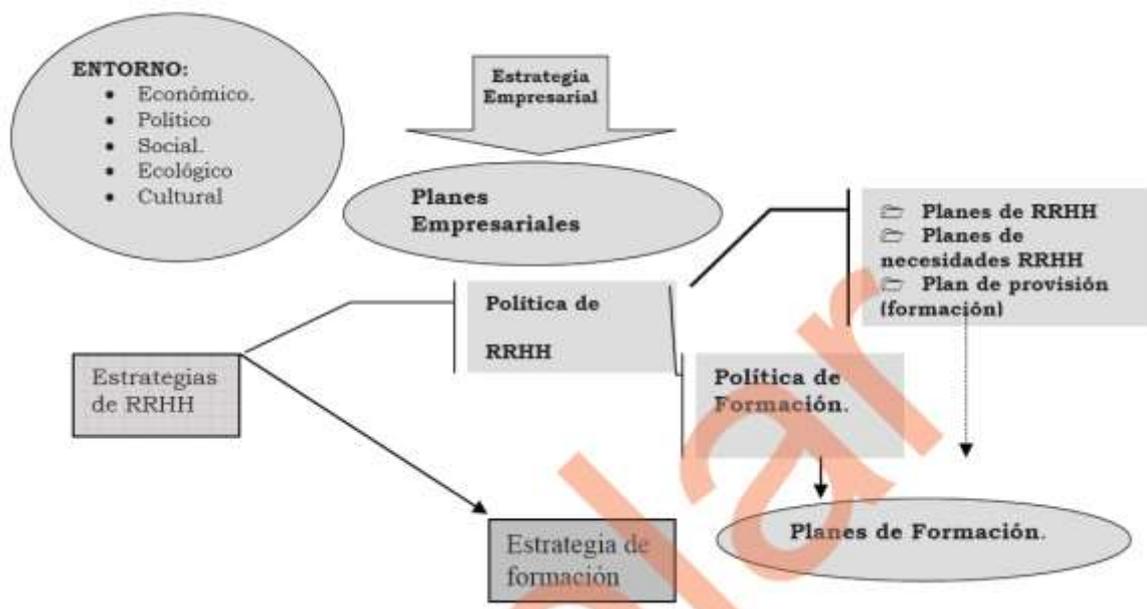
Al analizar el contexto se enfatiza en la importancia que tiene la formación como un factor clave en los recursos humanos, un momento que ha de verse como una pieza fundamental para la competitividad de las organizaciones empresariales. Son muchos los autores que destacan la relevancia que tiene el capital humano en las organizaciones y son muchos los espacios académicos y empresariales donde cada vez más se discuten temas vinculados con las personas (Braun y Cervellini, 2010).

Es evidente el convencimiento que existe en el entorno empresarial sobre los principios y condiciones que debe tener la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, al respecto Bayon 2002, destaca algunos principios propios de la Escuela de relaciones humanas entre los que se tienen:

- *Relación entre empresa y empleados, especificando que la motivación del trabajo no es puramente económica, y que entra en juego otras variables, el respeto o el reconocimiento por parte de la empresa para con el trabajador.*
- *La relación de los jefes con sus subordinados, en esta relación entra en juego factores sociales, físicos, valores, liderazgo, entre otros.*

- *Relación entre los propios empleados. La integración entre los empleados dentro de distintos grupos que se vinculan con la empresa trae consigo, la generación de modelos de comportamientos que permite por consiguiente una mejor organización del trabajo, adecuada al ambiente actual.*

Con el tiempo otras escuelas posteriores se han vinculado con estudios relacionados a la gestión humana, lo que permite considerar en las organizaciones a finales de los años sesenta y comienzos de los setenta, que los grupos humanos tienen mayor importancia de las que se les presta (Bayón 2002, Menguzzato y Renau 1991, y Pineda 2002). En la Figura 1 se detallan los factores que determinan una estrategia empresarial para la formación de recursos humanos.



**Figura 1: Factores que determinan una estrategia empresarial**

Paz y Reina 2001

Menciona Paz y Reina 2001 que las empresas no se desvinculan de factores económicos y financieros; pues la introducción de las nuevas tecnologías y de la capacidad de innovación, por el contrario, cada vez más están asociadas a las actividades de la gestión de los RRHH (recursos humanos). En este escenario

aparecen las necesidades de la formación como un elemento que ha de considerarse de manera oportuna, estas dependen en gran medida de lo que se quiera cubrir durante el proceso de la formación. Tales necesidades se ven influenciadas por las estrategias y por los objetivos que se tengan en la organización, así como de las previsiones de cambio e inversión, es por ello que todo plan de formación necesariamente debe integrarse con la estrategia de RRHH y ambas, a la estrategia general de la empresa. Así, la estrategia debe incluir el plan específico de los RRHH, que contemple todas aquellas medidas dirigidas a crear las condiciones para que los trabajadores que reciban la formación y de esta manera se tendrá en cuenta la necesidad de responder a los objetivos empresariales (Gómez Mejías, L. 2002).

En el marco descrito, la organización que aprende es una posición crítica sobre un modelo de funcionamiento en el que la estrategia, la estructura y la cultura de la empresa y/o institución se configuran como sistema de aprendizaje. **La organización capaz de aprender** trasciende como enfoque organizativo a los que se basan en el desarrollo de competencias individualizadas de carácter puramente tecnológico (Gairín J. 1999).

Muchas investigaciones y teorías de la educación concuerdan que la enseñanza formal y escolar representa sólo una mínima parte de las competencias adquiridas por el individuo. Hoy, el aprendizaje de un oficio en nuestro medio es en general, adquirido por un aprendizaje directo sobre el trabajo y por medio del mismo sin una verdadera formación profesional. Esto acontece al menos en los países subdesarrollados. Consideración que va en contramarcha por la rapidez de las innovaciones tecnológicas y organizativas que existe en los empleos cualificados. El aprendizaje de un oficio debe adquirirse *sobre la acción*, consiste en aprender retrospectivamente sobre errores y éxitos y, *en la acción* que conlleva a resolver prospectivamente sobre situaciones problemáticas. Es un enfoque que plantea la reflexión durante la acción a partir de experiencias y argumentos que se internalizaron en etapas previas de aprendizaje. Frente a estas evidencias, los sujetos perciben que la actividad laboral que deben desarrollar se puede

circunscribir a amplias posibilidades de realización, permitiéndoles de esta manera, aprovechar el contexto en que viven y crear otras alternativas para su desarrollo personal si es necesario. La integración del saber, el saber hacer y el saber ser del sujeto en una organización institucional que aprende, permite el desarrollo de capacidades formativas para enfrentar el escenario de la profesión en cualquier entorno social, disminuyendo así, la posibilidad de exclusión (Cebrián de la Serna, 1999).

Las necesidades formativas de aquellos que trabajan y de aquellos que han sido expulsados del sistema productivo y que se encuentran en situaciones de desempleo breve o de larga duración se constituyen en una condición prioritaria, porque recualifica al que mantiene el empleo por un lado, y por otro, juega un rol de amortizador social para aquellos que necesitan formación para acceder al empleo y a determinadas actividades productivas que sirvan de base sustentable para el bienestar. La formación en la acción y sobre la acción de la actividad a desarrollar, ha de considerarse como una alternativa segura para acceder al empleo y también al desarrollo de emprendimientos productivos sustentables para la economía familiar (Carballo, 2004). Manifiesta en sus investigaciones Bayon 2002, que mantener a un gran sector de la población en condiciones indeterminadas de pseudoempleo a través de subsidios sociales, genera frustración en todos los niveles sociales y al mismo tiempo, tal situación de incertidumbre induce a la sobrecualificación, es decir, realizar cuanto curso formativo se presente para adquirir competencias que quien sabe si utilizarán los sujetos en el puesto laboral que les toque en suerte, a más de generar costos elevados para el estado. En estos contextos laborales, ayuda mucho a reconquistar la identidad individual y colectiva de un desempleado el aprendizaje en talleres que les posibilite una salida laboral efectiva, y en lo posible, que el mismo individuo escoja, postura emancipadora que rechaza de plano el asistencialismo, fuerte indicador de la marginación social (Galán, 1997). Aunque muchos de los implicados en procesos de formación no encontrarán trabajo, la formación pseudo-profesional sirve para evitar las consecuencias sociales y las reacciones políticas más duras a la



organización y facilita el aprendizaje de nuevos procedimientos y de nuevas respuestas frente a los desafíos existentes. Este marco conceptual que permite la capacitación, constituye sin lugar a dudas, la referencia para dar un impulso organizativo hacia el futuro. Las personas no se forman y desarrollan solamente para satisfacer los fines de la organización delimitados y prescritos, sino para ampliar su función (García Dotor 1997). Nadie quiere empezar y terminar su vida laboral inmerso en un proceso intelectual conductista, sino crecer y alcanzar más competencias para situarse en posiciones de mayor autonomía cuya base sea un proceso intelectual constructivista (Sarriés Sanz, 2008). Bajo este nuevo planteamiento se cuestionan aspectos relacionados con el liderazgo autocrático, la toma de decisiones y los mecanismos de control que se establecen. En este contexto el conflicto se ve positivamente, se acepta, hay un cambio de actitud en los individuos, excluyendo el prejuicio de que todo debe estar bien. En consecuencia, los responsables de tareas centran su interés en solucionar problemas en un clima de gratificación y tolerancia (Brunori, 2007).

## **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general del presente trabajo final de graduación fue analizar los elementos de la organización de los recursos humanos que condicionan a la moderna producción porcina de manejo intensivo desde el punto de vista de la competitividad genuina para proponer posibles estrategias de conductas de vida que contribuyan a mejorar la situación laboral de las empresas con el fin de crecer no sólo en lo productivo y económico sino en las capacidades y competencias de los trabajadores del sector.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Debido a que los necesarios cambios de concepciones, conocimientos y destrezas deben acompañarse de actitudes abiertas y motivadoras para mejorar la

organización laboral de una empresa porcina de la complejidad que posee en la actualidad; fue imprescindible para ello desarrollar aspectos relacionados con los siguientes objetivos específicos:

- Analizar y mejorar los procesos de comunicación para llegar a una toma de decisiones responsable y libre.
- Promover procesos colaborativos que permitan implicar a las personas y aprovechar las diversas capacidades individuales.
- Posibilitar y favorecer la implicación de los recursos humanos, generando un compromiso con los objetivos, la estructura, las tareas y las normas internas.
- Potenciar el desarrollo de ideas, propuestas, soluciones y habilidades creativas.
- Proporcionar motivación intrínseca y el reconocimiento de la empresa por las personas que están implicadas en procesos de cambio.
- Velar por la congruencia entre las acciones y los principios y valores que orientan el funcionamiento de la empresa.
- Generalizar el sentimiento de que todas las personas son tenidas en cuenta y consideradas como miembros útiles de la empresa.

## **HIPÓTESIS**

1. Lograr que las personas situadas en todos los niveles de la empresa puedan aprender, y que el aprendizaje permita tanto la adquisición de nuevos conocimientos como su aplicación, para comprender la realidad e integrarla en el particular esquema cognitivo que cada uno posee y desarrollar así, comportamientos que logren mayor crecimiento y bienestar para los empleadores y empleados.
2. Proponer cómo adquirir conocimientos y aplicarlos en la profesión que enfatice el hallazgo de problemas y la búsqueda de solución a los mismos, para explicitar la reflexión como proceso, la racionalidad práctica como

comportamiento, y la posibilidad de llevar esa racionalidad a la acción como aprendizaje.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para el desarrollo del presente trabajo final de graduación se revisaron las fuentes de información en los portales de Internet con sitios específicos públicos y privados del sector, bibliografía e información de empresas especializadas de la región, monografías, entrevistas a especialistas en la materia para obtener asesoramiento adecuado, visitas a productores de la zona y asistencia a disertaciones locales y nacionales.

La filosofía del proyecto pretende que las actividades de formación que se propongan para mejorar los recursos humanos para el empleo culminen no sólo con una respuesta de orden teórico, sino también con la generación de propuestas de acción expresadas dentro de una perspectiva de cambio tecnológico, social y de aprendizaje. De modo que tiene una secuencia analítica desde lo general a lo particular, desde lo descriptivo a lo cuantitativo y cualitativo y desde lo natural hasta lo social. La contribución del proyecto al desarrollo social se centralizó en las propuestas de competencias que deberán alcanzar los actores participantes de los recursos humanos de una empresa porcina, mediante acciones formativas y la estructura de éstas, para lograr los objetivos de producción y organización, con el fin de mantenerse en actividades viables y contextos de cambios sociales que se susciten como consecuencia de la ejecución de las mismas. De este modo, la viabilidad y permanencia de estas organizaciones permiten mejorar la interacción entre los diferentes actores del sistema (trabajadores – investigadores – capacitadores – extensionistas – instituciones - organizaciones de productores - agroindustrias), generando espacios de participación. En tal sentido, se está también, aportando al desarrollo local donde éstas propuestas se pongan en marcha, mediante el mejoramiento de organizaciones asociativas y emprendimientos que contemplen la educación como primera arma de autonomía,

y los eslabones de la cadena agroalimentaria como medio de vida para satisfacer las demandas básicas.

## **MARCO TEÓRICO Y JUSTIFICACIÓN SOBRE LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Menciona Asua 2002 que las organizaciones, como entidades abstractas, no pueden aprender; solo aprenden los seres vivos; sin embargo, transferimos a un nivel superior lo que es propio de las personas. Por similitud, decimos que las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros ejecutan individual o colectivamente mejora constantemente, ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo, menos disfuncional.

La situación de las organizaciones suele ser diferente aunque nos movamos en un mismo contexto sociocultural; hablamos de estadios, en referencia al conjunto de circunstancias que concurren en una determinada realidad y diferenciamos, desde una perspectiva analítica, tres (Gairín 1999) que se observan en el cuadro 1:

El primer estadio, la organización como marco; el segundo, la organización como contexto y por último la organización aprende.

**Cuadro 1. Estadios de la organización**

<b>Estadios</b>	<b>Orientación de la organización</b>	<b>Actuación de la dirección</b>
<b>La organización como marco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-objetivos explícitos y estables.</li> <li>-la estructura suele ser rígida.</li> <li>-el desarrollo personal es informal o se considera una opción personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-la dirección suele ser autocrática.</li> <li>-la asignación de puestos de basa en cualidades personales.</li> <li>-preocupación por el organigrama.</li> </ul>

<p><b>La organización como contexto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-objetivos cambiantes según las exigencias del contexto.</li> <li>-existen ideas básicas compartidas.</li> <li>-la estructura es adaptativa y se orienta al usuario interno.</li> <li>-la formación se considera como una estrategia de cohesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-la dirección permite la participación.</li> <li>-se enfatiza en los procesos de coordinación y especialización.</li> <li>-se crean equipos de trabajo. Se promueve la colaboración.</li> <li>-preocupación por la demanda de los usuarios internos.</li> </ul>
<p><b>La organización aprende</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-revisión y debate de la misión principal.</li> <li>-hay autonomía de gestión.</li> <li>-la formación forma parte de la estrategia organizacional y de las funciones laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-la dirección promueve la colaboración y la cooperación.</li> <li>-se impulsan procesos de revisión permanente.</li> <li>-atención prioritaria a la demanda de los usuarios internos y externos y al desarrollo continuo del personal.</li> </ul>

Fuente: Garín , 1999.

No podemos obviar que, en cierta forma, los estadios organizativos se incluyen entre sí. La organización no sería un buen contexto si no es un buen marco y no aprende si no es un buen contexto, organizado y con capacidad de luchar por una determinada idea. Paralelamente, hemos de pensar que si no es un buen marco, no es un buen contexto y, por tanto, no tiene capacidad de aprendizaje. (Garín, 1999).

Menciona Echeverría 2005, maestro ontológico, que las formas de trabajo se ven

directamente afectadas por los cambios tecnológicos. Diferencia la empresa tradicional de la empresa emergente; en este nuevo tipo de empresa el conocimiento adquiere la mayor relevancia (Cuadro 2).

Cuadro 2. Comparación empresa tradicional y empresa emergente.

<b>Criterio</b>	<b>Empresa tradicional</b>	<b>Empresa emergente</b>
<b><i>Trabajo preponderante</i></b>	Manual	No manual
<b><i>Fundamento del trabajo</i></b>	Destreza física	La palabra
<b><i>Clave de la productividad</i></b>	Movimiento y tiempos	Competencias conversacionales
<b><i>Mecanismo de coordinación</i></b>	Línea de ensamblaje	Rediseño de procesos
<b><i>Mecanismo de regulación</i></b>	Mando y control	Autonomía responsable
<b><i>Carácter de la regulación</i></b>	Techo	Piso
<b><i>Emocionalidad de base</i></b>	Miedo	Confianza
<b><i>Perfil de autoridad</i></b>	Capataz	Coach
<b><i>Tipo de organización</i></b>	Piramidal jerárquica	Horizontal flexible
<b><i>Criterio guía</i></b>	estandarización	Aprendizaje organizacional

Revista Crea junio de 2013

En el caso de los sistemas de producción estos se intensifican cada vez más y demandan mayor eficiencia, y exigen de las personas una constante disposición al desarrollo permanente de sus competencias. (Canosa, 2013).

Cuando se habla de competencia se hace referencia a las características personales que incluyen conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) y hacen que una persona tenga éxito en una empresa con su

estrategia y cultura específica. (Moreno Domínguez *et al.*, 2004). En la Figura 3 se describe la interacción que existe entre los componentes que conforman una competencia personal.

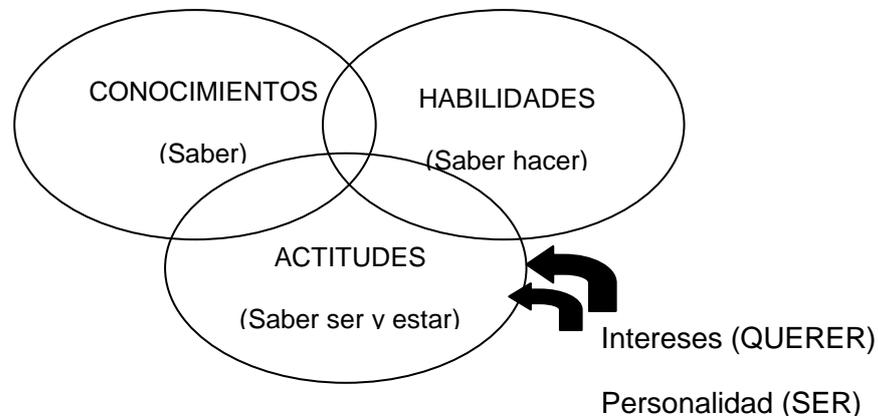


Figura 3. Componentes de la competencia personal

Moreno Domínguez *et al.*, 2004

Las tareas de reclutamiento y selección según competencias deben perseguir dotar a la empresa de personas con unas competencias adecuadas a la cultura, valores y características del desempeño de sus diferentes actividades. Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias respetando los siguientes principios: 1) cada competencia debe tener una denominación y una definición precisa; 2) cada competencia tiene un número determinado de niveles que responden a conductas observables y no a criterios subjetivos; 3) todas las competencias se pueden desarrollar o, lo que es lo mismo, pasar de un nivel inferior a otro superior; 4) diferenciar entre competencias genéricas y específicas o técnicas; y 5) identificar las competencias críticas, prioritarias o imprescindibles, esto es, lo mínimo exigible. En cuanto a las actividades dirigidas directamente a la adquisición de las competencias, esto es, la atracción y selección de personal, los cambios que se han originado son dos: la reorientación en la entrevista, y la aparición de nuevas

técnicas individuales y grupales donde se evalúa básicamente la conducta (saber ser y estar) del candidato.

En lo que respecta a las actividades de integración o socialización del recién incorporado puede lograrse a través del desarrollo de programas de *mentoring*, práctica que suele confundirse con el *coaching* pero son diferentes.

El *mentoring* es una forma natural de transmisión de conocimientos, técnicas y experiencias a los demás por parte de alguien que suele ser mayor, más erudito y dotado de experiencia en la vida y un conocimiento específico más amplio.

Debe buscarse el desarrollo de las competencias necesarias, presentes y futuras, potenciando el aprendizaje constante como actitud general protagonismo está alcanzando en la práctica empresarial es el *coaching*, proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo. Dado que en la actualidad *mentoring* y *coaching* son dos conceptos entre los cuales parece existir cierta confusión, con el fin de delimitar ambos, exponemos las principales diferencias.

Cuadro 3. Diferencias entre mentoring y coaching

	<b>Mentoring</b>	<b>Coaching</b>
<b>Acciones dirigidas a la adquisición o desarrollo de</b>	Competencias básicas	Competencias complejas
<b>Puede concebirse como un/a</b>	Entrenamiento	Capacitación (entrenamiento + aprendizaje + progreso)
<b>Se centra en</b>	La carrera profesional a largo plazo (orienta)	La consecución de metas y el establecimiento de retos día a día
<b>La duración es</b>	Breve (3-6 meses)	Más larga (1-2 años)
<b>La persona que asume la responsabilidad es el</b>	Mentor, tutor, padrino o asesor interno del mismo nivel	Coach (asesor interno del nivel superior) o asesor externo (consultor)
<b>Momento en que tiene lugar</b>	Al iniciar la carrera profesional en la organización	Durante toda la carrera profesional
<b>El carácter es</b>	Formal o informal	Siempre formal
<b>La modalidad es</b>	Individual	Individual, grupal o mixto

Moreno Domínguez *et al.*, 2004

Otra modalidad de desarrollo de competencias que podrían aplicar las organizaciones es el autodesarrollo, la cual hace referencia a un proceso de mejora individual y estructurado pero sin un seguimiento tutelado. Dicha práctica esta fundamentalmente indicada para individuos con un alto nivel de disciplina y autoconfianza, ya que tendrán que superar solos los momentos de duda o bloqueos. (Moreno Domínguez *et al.*, 2004). En la Figura 4 se señalan elementos que inciden en la gestión de los recursos humanos en las empresas que fortalecen la adquisición de competencias en sus trabajadores a través de procesos de aprendizajes para que las mismas se asimilen y despojen de cualquier condicionamiento (Freire, 2003).



Figura 4: Elementos que inciden en la gestión de los recursos humanos

Javes Sanchez, 2011

La tarea básica de la dirección en una organización que aprende es lograr que las personas situadas en todos los niveles puedan aprender, y que el aprendizaje permita tanto la adquisición de nuevos conocimientos como su aplicación. Se trata de comprender la realidad, de integrarla en el particular esquema cognitivo que cada uno tenemos y de desarrollar comportamientos adecuados dirigidos a su transformación. En la Figura 5 se representa a la empresa como un sistema abierto con sus flujos permanentes, los procesos y los resultados en una organización que aprende.



Figura 5: La empresa como sistema abierto

Chiavenato, 2002

Si existen necesidades de cambios culturales en la empresa derivados de exigencias externas, se requerirá de nuevos comportamientos para enfrentar los nuevos valores culturales, por tal la formación es indispensable. La dinámica y planificación de los recursos humanos, como la movilidad horizontal (cubrir cargos

de un mismo nivel), movilidad vertical (ascensos, sustituciones) generan también necesidades de formación. El recurso humano es el capital más importante para la competitividad de las organizaciones, de modo que requiere de comportamientos que impliquen a la formación como una necesidad indispensable dentro de los objetivos de una organización (Figura 6).



Figura 6: Competencias potenciales del recurso humano de una organización

Segundo Cochran, 2014

Menciona Braun, *et al.* 2014, que se pueden considerar tres modalidades de necesidades que han de dar respuesta a la introducción de un esquema formativo en la empresa:

- ✓ **Necesidad de capacitación por discrepancia**, resulta de las necesidades existentes que se manifiestan como consecuencia de un desempeño insatisfactorio.
- ✓ **Necesidades de capacitación por cambio**, aparecen como consecuencia

de la modificación que se introduce en la forma de hacer las cosas.

- ✓ **Necesidades de capacitación por incorporación,** surgen como consecuencia de que el proyecto de cambio contempla la realización de tareas que actualmente no se están haciendo. Se precisa aquí un aprendizaje para una tarea nueva.

Un ciclo formativo concreto de una institución empresarial que tienda a motivar a las personas por las tareas que realizan, debe potenciar las siguientes capacidades en los sujetos (Braun, *et al.* 2014):

- **Capacidad de resolución de problemas:** dar respuesta a una determinada situación mediante la aplicación de una estrategia o secuencia operativa.
- **Capacidad de organización del trabajo:** crear las condiciones adecuadas de utilización de los recursos humanos y/o materiales existentes con el máximo de eficacia y eficiencia.
- **Capacidad de trabajar en equipo:** colaborar de forma coordinada con la tarea realizada para poder lograr el objetivo propuesto.
- **Capacidad de trabajar de forma autónoma:** realizar una tarea de principio a fin sin necesidad de recibir ayuda o soporte.
- **Capacidad de relación interpersonal:** comunicarse con un trato adecuado valorando el contexto y los objetivos de la comunicación.
- **Capacidad de tener iniciativa en el trabajo:** tomar decisiones sobre propuestas o acciones que pueden ir en la línea de mejorar el proceso, producto o servicio por cambio o modificación.

Cuando se enfrentan los cambios cualitativos en la gestión de recursos humanos dentro de un esquema abierto, el proceso de retroalimentación a partir de desafíos e información transforma a los sujetos mediante la capacitación y motivación en trabajadores capaces, independientes y autónomos para la toma de decisiones (Figura 7).

## La Gestión de los Recursos Humanos como Sistema Abierto

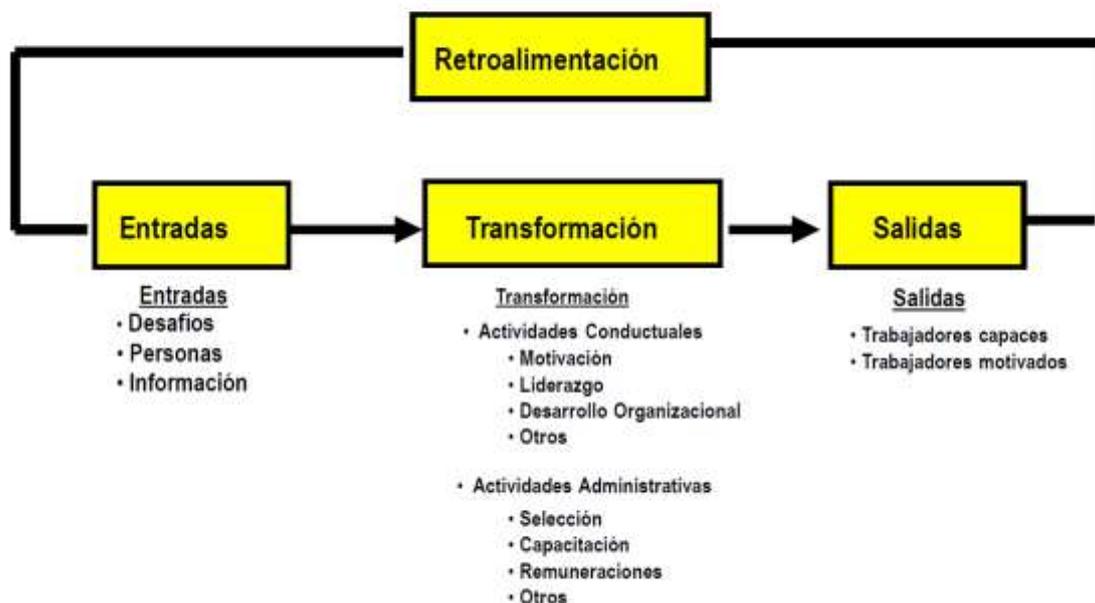


Figura 7: La gestión de los recursos humanos como sistema abierto

Gairín , 1999

## DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LA REVISIÓN

### La capacitación como objetivo de cambio

Durante la capacitación, se establece un proceso de comunicación de doble vía entre el capacitador y los participantes, dando y recibiendo, enseñando y aprendiendo. Estimulados por esta interacción, la capacitación se desarrolla y progresa a medida que asimila lo que se viene aprendiendo de las experiencias sucesivas. (Granjo Aguilar, 2009).

La empresa es siempre un ámbito de aprendizaje, todos sus integrantes deben aprender a aprender. Cuando el proceso de aprendizaje no está debidamente planificado, se corre el riesgo de aprender a no desarrollarse, a no incorporar nuevas capacidades; de quedar atrapado en una situación de raquitismo personal (Braun, *et al.*, 2014).

Expresa Brunori 2007, que antes de iniciar un plan de capacitación, el primer convencido debe ser el empresario. Tiene que reconocer la importancia de una formación integral de las personas que trabajan en su empresa, empezando por el mismo y continuando por los mandos medios, hasta el último de los trabajadores. Y debe proveer una formación de gran alcance: capacitación en la acción y en el aula, capacitación individual y en equipo, capacitación de los que toman las decisiones y de los que las ejecutan. El sistema de aprendizaje debe estar orientado a quienes lo reciben, pero a la vez, se requiere que sea aceptado por ellos. Si bien al comienzo puede sentirse como una imposición, se pretende que, con el tiempo, sean los mismos participantes quienes demanden mayor capacitación.

Se impulsa la capacitación o el entrenamiento para lograr mayor eficiencia, para acortar tiempos, acotar errores y asegurar resultados, trabajando sobre las competencias técnicas para también mejorar las competencias genéricas.

Lo primero que se suele lograr con un plan de capacitación es un estímulo del personal que deviene en motivación. Esa motivación está basada en el intercambio entre pares, en la posibilidad de exponer las ideas y de resolver problemas comunes. Luego, debe evitarse que esa motivación decaiga, por lo que es necesario que el empresario mantenga su compromiso y siga de cerca el cumplimiento de los objetivos formulados (Canosa, 2013). El marco estructural de sistema abierto de gestión de recursos humanos (Figura 8), adquiere real trascendencia cuando la interacción de subsistemas entrantes generan un subsistema de desarrollo flexible y sujeto siempre a cambios que tiene como herramienta trascendente en su funcionamiento a la capacitación de las personas (Segundo Cochran, 2014).



Figura 8. Estructura del Sistema de Recursos Humanos

Segundo Cochran, 2014

Podemos diferenciar dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca.

La Motivación intrínseca es la propia del trabajo, el gusto por hacerlo, la satisfacción que sentimos al hacer una tarea por ella misma; es la más importante y es la que nos hace esforzarnos y buscar la satisfacción de los logros por ellos mismos.

La Motivación extrínseca es todo aquello que rodea al trabajo, como el lugar, ambiente, compañeros, supervisor o jefe, trato, reconocimiento, empresa, puesto, dirección, salario, prestaciones, etc. es importante pero no básica (Maqueda Acosta, 2001).

La motivación se incrementa aún más cuando se incrementan los objetivos; de allí la importancia de comunicar los logros. Aspecto esencial de la capacitación (Figura 9).



Figura 9: Objetivo y actividades para la formación de los recursos humanos

Maqueda Acosta, 2011

El diseño de un plan de entrenamiento debe ser pensado a la medida de cada sistema de trabajo. No sólo hay que establecer los temas por abordar, sino también su finalidad, la frecuencia y la duración de las reuniones, el material necesario y los criterios de evaluación para formar más capital humano en la organización (Figura 10), (Canosa, 2013).



Figura 10: Componentes del capital humano a tener en cuenta en los procesos de capacitación de las personas

Canosa, 2013

## CONCEPTUALIZACIONES DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL AUTOCUALIFICANTE COMO MODELO PARA GENERAR ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL

De acuerdo a Gairín 1999, las organizaciones que aprenden son aquellas que compiten ventajosamente, gracias a esta capacidad de aprender más rápido. Son organizaciones donde los equipos crean nuevos sistemas de pensamiento y modelos mentales dentro de una organización compartida, que permite el aprendizaje de las personas y que potencian su conocimiento en aquello que hacen. Asimismo, las personas de una organización deben aprender que vivimos en un mundo de constante cambio, que se necesita innovar y para que estas ideas de innovación se conviertan en realidad se debe adquirir nuevos aprendizajes, estos a su vez generan nuevos comportamientos que otorgan respuestas a los

cambios que se necesitan. Esto funciona en forma cíclica. Considerando lo descrito, se puede afirmar que las personas de una organización deben aprender de todos los sistemas de desarrollo y formación que la empresa, organización o institución ofrezca para el mejoramiento y aumento de la calidad de sus servicios de producción. Deben aprender en forma individual, colectiva y participativa. Al analizar tal planteamiento, se hace referencia a las organizaciones que aprenden como unidades organizativas que aseguran constantemente que todos los miembros de del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades, esto se refiere a la capacidad de comprender la complejidad de adquirir compromisos, de asumir responsabilidad, de buscar el continuo autocrecimiento, de crear sinergia a través del trabajo del equipo. Argyris y Schön 2001, sostienen que básicamente las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional inician con simples procesos antirrutinarios que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones; luego se adentra en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones. Es decir, que las organizaciones que aprenden son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio, también se puede agregar que, son organizaciones que donde el aprendizaje no es sólo una adquisición de nuevas informaciones y habilidades, sino que se convierte en una actividad social que se expresa dentro de ellas a través de diversas instancias colaborativas que permiten integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas que en donde unos aprenden y otros no. Conforme a este juicio, se logra afirmar que el recurso humano autónomo es indispensable en una organización, esto es indiscutible, y es totalmente importante que se invierta en el desarrollo de las capacidades del personal puesto que son aprendices constantes. Asimismo se hace énfasis en que una organización que aprende expande continuamente la capacidad de construir futuro en su personal, que viene a formar la integración de

talentos y funciones en la productividad; también se considera que el personal representa la organización en sí misma (Braun, *et al.* 2014).

Una nueva visión del desarrollo de los recursos humanos, los nuevos tiempos y la consolidación de un mercado único en América del Sur (Unasur) obligan a los estados miembros a introducir entre sus objetivos el desarrollo y perfeccionamiento de la formación profesional, que debe estar a la altura de las nuevas y complejas circunstancias de un mercado laboral muy competitivo. Esta situación obliga a los países a buscar un alto nivel de cualificación profesional que adapte la preparación del trabajador a las necesidades que requiera esa parcela profesional en concreto. Existe hoy una disociación entre el mundo del aprendizaje y el mundo del trabajo que caracteriza al sistema de enseñanza latinoamericano, deficiencia que ha provocado un desajuste para cuya corrección se hace obligado el análisis de las tareas que las empresas modernas afrontan y de las competencias de actuación que se precisan para abordarlas. En este sentido, Stahl, Nyhan y D'Aloja 1993, señalan las principales competencias de actuación de la empresa moderna, a partir de las cuales se pone en marcha la organización autocualificante, es decir, el modo en que la empresa se prepara para abordar la evolución del entorno. Este modelo de planificación constituye un modelo integral de desarrollo de los recursos humanos en el que todos los trabajadores participan en la experiencia cotidiana del aprendizaje, por ejemplo, mediante equipos de resolución de problemas y grupos de proyecto dotados de autonomía funcional.

### **Cómo afrontar los nuevos desafíos**

Las exigencias del mercado moderno porcino mundial y regional requieren la producción de grandes cantidades de productos de alta calidad dentro de unos volúmenes de costos razonables. No obstante, la introducción de las nuevas tecnologías no puede servir para sustituir por completo la mano de obra, sino que se convertirá en trabajadores cualificados que se responsabilicen de los procesos y las máquinas, en un esfuerzo continuo de verificación, previsión y servicio (FAO,

2004). Todo esto hará necesaria una reorganización del esquema empresarial encaminado a mejorar la flexibilidad y la calidad.

### **Cualificaciones necesarias en la empresa moderna**

“El nuevo modelo de empresa hace necesaria la inversión por parte de la misma en formación”. Los empresarios deben dejar la cualificación de los trabajadores en manos del sistema educativo, mientras que sí invierten en tecnología, sería inútil si no existen trabajadores preparados para el manejo de las mismas y su optimización dentro de la empresa. Asimismo, este sistema requiere una formación continua para evitar el desfase de los trabajadores (Bello, 2000).

### **LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**

Una vez asimilado el concepto de organización autocualificante, las empresas que operan en un entorno rápidamente cambiante sólo pueden sobrevivir si se adaptan a esos factores externos y los integran en su cultura de aprendizaje”. No obstante, no sólo es importante el aprendizaje individual, sino que la dirección de la empresa debe modificar sus modelos mentales. Como señala Brunet *et al.* 2003, en la mayoría de las empresas el aprendizaje y la formación se marginan y se desarrollan en los confines de las áreas que se consideran realmente productivas. Por ello, desde el punto de vista de la organización cualificante, los resultados del aprendizaje deben integrarse en la estructura y el funcionamiento de la propia empresa, por lo que deberá ser continuo, global y estar vinculado al contexto, abarcando a todos los miembros de la empresa.

### **La organización del aprendizaje en la organización autocualificante**

La formación en el puesto de trabajo se centra normalmente en el aprendizaje individual de un método y de una tarea determinada. Sin embargo, “la organización

autocualificante constituye una nueva modalidad de organización del trabajo que confiere atractivo al contenido del mismo y permite que el trabajador controle su ejecución”. Es un nuevo modelo en el que se combinan los lugares de trabajo y las estaciones de aprendizaje (Valverde *et al.* 2004). Esta organización del trabajo funciona según sistemas flexibles con integración de las funciones; precisa de unos directivos que actúen más como moderadores y facilitadores que como controladores autocráticos. Sostiene Valverde *et al.* 2004 que “Los profesionales de los recursos humanos y la formación asumen funciones de consultoría para asistir a los directivos en la creación y moderación de los grupos de aprendizaje estratégico, mientras que los directivos asumen nuevas funciones como entrenadores”.

### **Las pequeñas y medianas empresas y el modelo de la organización autocualificante**

La mayor parte de la información relativa al proceso de modernización de las empresas y a la misión del desarrollo de los recursos humanos proviene de la investigación realizada en las grandes empresas. Sin embargo, hay que detenerse en las pequeñas y medianas empresas, que están en el núcleo de la industria y el comercio latinoamericano. Es importante estudiar a las pymes en función de los cambios del mercado que se esbozan en algunas estrategias diseñadas para superar sus problemas específicos, de modo que también puedan adaptarse a estos cambios mediante la reestructuración de su política de desarrollo de recursos humanos, en concordancia con los principios de la organización autocualificante (Gairín, 1999).

### **Estructura y funcionamiento**

Toda organización, independientemente de su tamaño, tiene una estructura y un funcionamiento propios. Pero para un buen funcionamiento, es fundamental que el

equipo esté organizado adecuadamente. Sin embargo, esto no es suficiente: la buena gestión de los recursos humanos será también determinante en el desempeño de un equipo (Segundo Cochran, 2014).

### ***Elementos estructurales***

En su obra *Introducción a la Gestión de los RRHH*, Julia Gellida 2003, sostiene como elementos estructurales de formación a la:

*-Especialización del trabajo:* Se refiere al número de tareas comprendidas dentro de un trabajo dado y al control del trabajador sobre esas tareas. Un trabajo está especializado horizontalmente cuando comprende pocas tareas definidas con precisión; verticalmente cuando el trabajador carece de control sobre las tareas que ejecuta. El enriquecimiento del trabajo es la expresión aplicada a la ampliación de este en las dos direcciones, vertical y horizontal.

En este sentido, la organización estructural de empresas porcinas de alta eficiencia productiva, que han delimitado estrictamente los sectores de producción deben contar con personal gerencial calificado, especializado horizontalmente en las competencias específicas del cargo y personal de escalafones intermedios especializados en ambas direcciones, obviamente en las competencias lógicas de su rango laboral. En la Figura 11 se representa un organigrama de formación que se fundamenta en el principio de especialización de las unidades y requiere una determinada centralización en las decisiones. Este tipo de organigrama está muy extendido en las organizaciones pequeñas y medianas.

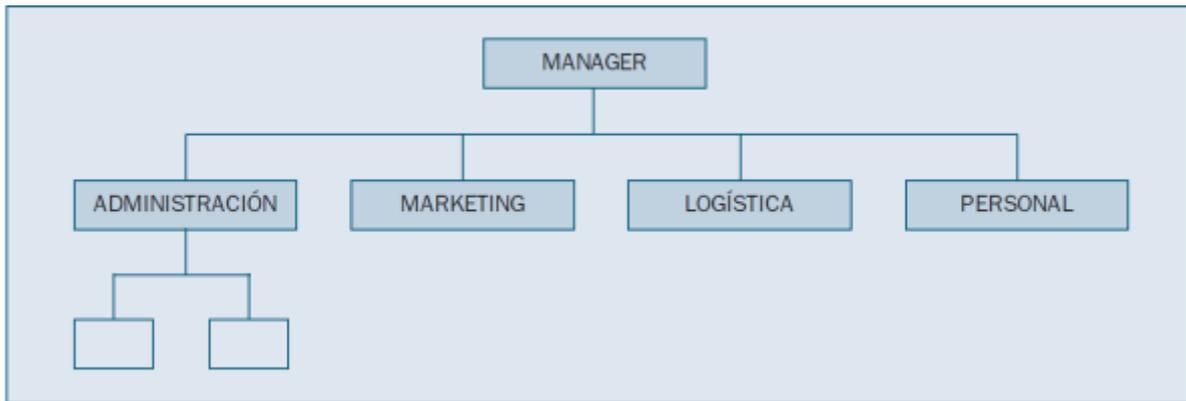


Figura 11: Organigrama de formación para pymes

Julia Gellida, 2003

Asimismo, Peña 1999, sostiene que la motivación es una activación de energía, un proceso personal que depende de la persona pero también del medio ambiente en el que dicha persona se encuentra. Este medio ambiente suscita en mayor o menor medida la motivación, la mantiene en un determinado nivel de intensidad o bien la frena. En este sentido, podemos hablar de la motivación como de un comportamiento/respuesta o, también, de motivación como reacción. Una misma persona, en un mismo equipo de trabajo, estará desmotivada en un puesto y, posteriormente, encontrará una motivación elevada en otro puesto, con ocasión de un cambio que no corresponde ni a un ascenso, ni a un aumento de sueldo. En el ambiente ha cambiado algo que ha permitido a esa persona motivarse.

Según la jerarquía de necesidades de Maslow 2005, (Figura 12) la causa o motivo del comportamiento del individuo es la búsqueda de la satisfacción de muchas necesidades que se presentan con diferente grado de urgencia. La motivación, pues, parte de un estado de desequilibrio o de tensión. El que tiene hambre busca con qué satisfacerla, pero la motivación que le incita a obrar desaparece a partir del momento en el que la necesidad se ve satisfecha. En esta línea, Maslow trató de confeccionar una lista de necesidades y trató de jerarquizarlas.

Según este autor, esta jerarquía sería la misma para todos aquellos que trabajan, si bien variaría en su intensidad, de acuerdo con las diferentes personas y situaciones:

1. Necesidades fisiológicas (alimentarse, vestirse, disponer de vivienda).
2. Necesidades de seguridad, garantía de un empleo y protección social.
3. Necesidades sociales (relación de amistad, tanto en el trabajo como fuera de él).
4. Necesidades de reconocimiento, de consideración en un puesto o en una función bien desempeñada.
5. Necesidades de realización y autosatisfacción.

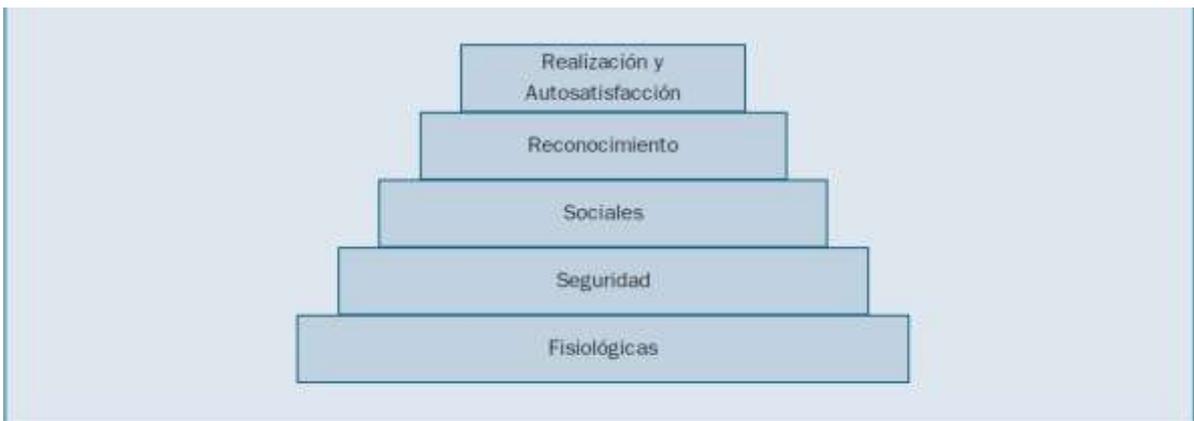


Figura 12: Jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow, 2005

*-Formalización de la conducta:* Se refiere a la normalización de los procesos de trabajo mediante la imposición de instrucciones laborales, descripciones de tareas, normas y reglamentos. Las estructuras que se valen de la normalización para lograr la coordinación se denominan burocráticas; aquellas otras que no lo hacen así se denominan orgánicas.

*-Formación y adiestramiento:* utilización de programas formales de instrucción con el objeto de transmitir y uniformar destrezas, conocimientos y las normas requeridas para efectuar determinadas tareas. Formación y formalización son medios, sustitutivos entre sí, de conseguir la normalización de la conducta. Mediante la primera, las normas o estándares se interiorizan en la persona en forma de conocimiento o de destreza; mediante la segunda, se imponen sobre el

trabajo en forma de reglas. En la Figura 13 se detallan las principales habilidades de formación de una empresa porcina para lograr el desarrollo de competencias dentro de la misma.



Figura 13: Habilidades de formación en la empresa porcina

Segundo Cochran, 2014

*-Agrupación de las unidades:* distintas formas de agrupar los puestos de trabajo en unidades y estas unidades en otras de orden superior. La agrupación estimula la coordinación, poniendo trabajos diferentes bajo un mando común, haciendo que compartan recursos comunes, y facilitando la adaptación mutua entre ellos. Las empresas porcinas agrupan los puestos de trabajo de acuerdo a las funciones que se ejecutan: atención de maternidad, destetes, desarrollo, terminación (Puchol, 2007). En la Figura 14 se detalla el proceso de formación de los recursos humanos para optar a un perfil de puestos.

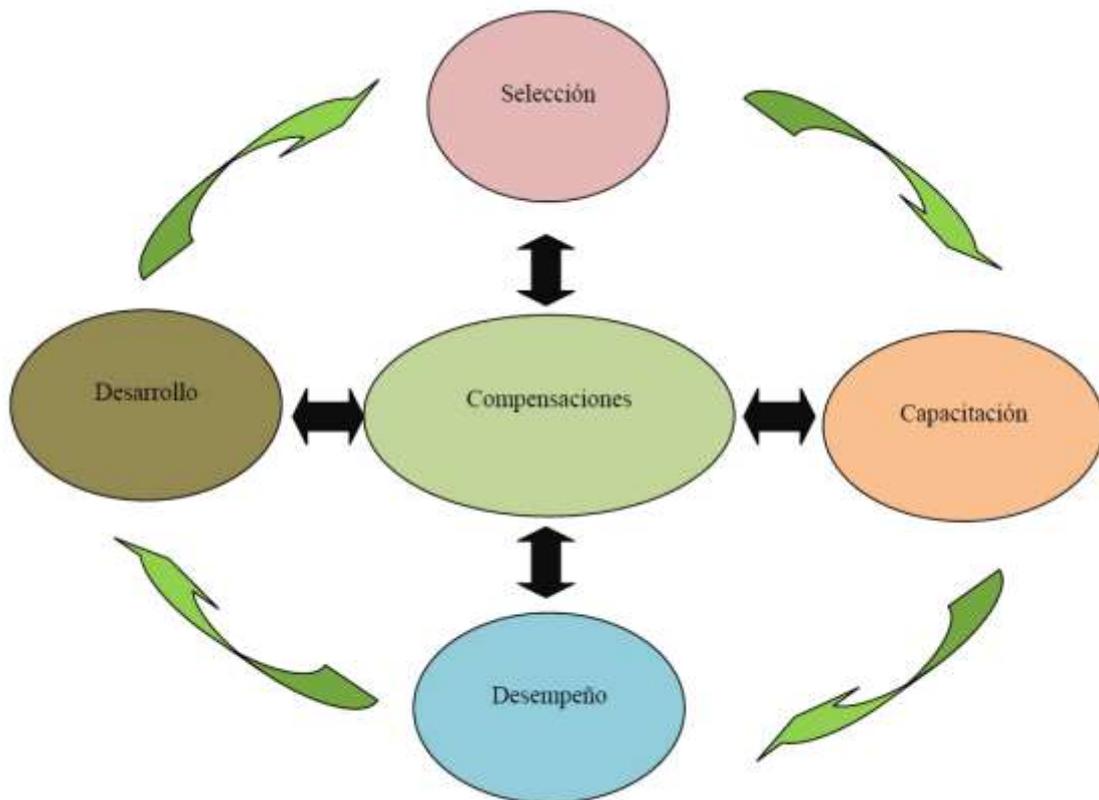


Figura 14: Proceso de formación de recursos humanos para optar a un perfil de puesto laboral.

Puchol, 2007

### Como se realiza la descripción de un puesto

Para la descripción de puestos se requiere tiempo. Implica un análisis y para ello se deben seguir ciertos pasos (Ash, 1988).

Para comenzar hay que definir quién o quienes participarán de esta definición.

### Quien participa

- Se puede definir que participe la persona que ocupa el puesto superior inmediato (su conductor). El superior es factible que conozca el puesto por

su cercanía con el mismo. Los datos necesarios podrá aportarlos porque seguramente sabe que espera del mismo.

Requiere la revisión de su propio conductor (quien sería el superior indirecto del puesto a describir) para agregar, modificar o quitar alguna definición según corresponda.

- Puede participar el ocupante del puesto (en el caso que el puesto ya exista pero no esté descrito).

El ocupante brinda una visión bien clara del puesto ya que lo ejecuta todos los días. Puede brindar información de primera mano y ejemplificarla. Como ventaja, dice exactamente lo que hace, pudiéndose detectar que realiza funciones de más o de menos y la instancia sirve para

modificarlo. La desventaja es que suelen describirse a sí mismos y eso conlleva el riesgo que haya errores que pueden trasladarse al puesto. Requiere la revisión del conductor.

- Puede participar el gerente del área.

El gerente tiene la ventaja que aporta una mirada más global y puede comprender mejor la misión o razón de ser del puesto y los objetivos que debería cumplir. Es probable que esté más alejado de la realidad del puesto y de las funciones que el mismo debe cumplir. Su rol suele valorarse más como revisor.

- Puede participar la Dirección o dueño (en el caso de una Pyme).

En este caso, se utiliza cuando la organización es pequeña y quien la dirige como autoridad máxima, conoce claramente las características y requerimientos del puesto.

### **Que información se incluye**

El perfil de puesto es un documento escrito que contiene los elementos necesarios que definen claramente lo que la persona debe hacer, que debe saber y las obligaciones a cumplir. Se puede dividir en dos partes:

1. Descripción del puesto.

Esta descripción contiene los siguientes elementos:

a. Fecha del relevamiento / Datos de quien releva / Datos de quien provee la información

/ Datos de quien la revisó y aprueba.

Esta información es muy útil sobre todo para cuando se realiza una revisión en el tiempo. De esta manera se puede recurrir a quien informó y revisó para comprender el porqué de definiciones sobre las que se pueda tener duda o querer modificar.

2. Requerimientos del puesto.

Debe existir una justificación para cada requisito que contenga el perfil, ya que de lo contrario podría considerarse discriminatorio.

a. Edad mínima y máxima.

¿Se justifica por algún motivo incluir una edad mínima y una máxima? ¿Hay algún impedimento?

Pueden pasar casos por ejemplo que se necesite una experiencia de varios años o estudios formales, lo que seguramente aumentaría la edad mínima.

b. Género (varón / mujer).

En algunos casos se tratan de trabajos donde la persona debe hacer esfuerzos físicos que está comprobado que difícilmente puedan ser realizados por mujeres.

*-Tamaño de las unidades:* Se refiere al número de puestos (o subunidades) incluidos en cada unidad con el fin de lograr el margen de control deseado en un determinado sector productivo. Se refieren al conjunto de actividades relacionadas, que se llevan a cabo utilizando recursos e insumos de una organización, que producen una transformación con valor agregado, dando por resultado un producto o servicio.

Para la gestión de recursos humanos y el puesto que se requiere para esa unidad funcional se utilizan varios procesos, de los cuales los más importantes son los de selección, formación y desempeño (Granjo Aguilar, 2009).

A continuación se desarrollarán estos procesos.

## **Selección**

La selección es el proceso mediante el cual se producen los ingresos de las personas a los diferentes puestos de trabajo.

La selección puede ser interna o externa.

### **- Selección externa**

La selección externa consiste en cubrir vacantes de puestos con personas que ingresan a la organización, o sea que no pertenecen a ella. Este proceso consta de varios pasos que se mencionan a continuación.

### **Generación de la vacante y solicitud de incorporación**

En primer lugar el perfil de puesto definido. Cuando el ocupante de una posición la abandona (por desvinculación a la organización o por un movimiento interno), se “genera una vacante”. El gerente o responsable máximo del área decide si la va a cubrir o no con un ingreso.

En caso afirmativo, solicita la incorporación de una persona y desde el área de RRHH se comienza la búsqueda.

En muchas Pymes no hay áreas de RRHH, entonces se deberá velar para que, si no existe el perfil de puesto, se diseñe el mismo y recién allí, se comience la búsqueda.

### **Definición de los participantes del proceso**

Aprobada la incorporación de la persona, se define quienes participarán del proceso de selección. Pueden participar personas de RRHH, el superior inmediato, el jefe de este y / o el gerente.

Esta definición es importante porque si participan varias personas se aumenta la posibilidad de observar a los postulantes desde perspectivas diferentes. Hay que lograr un equilibrio justo porque tampoco es bueno que sea un número excesivo de personas, lo que terminaría dilatando la decisión de a quién elegir.

Es muy recomendable que el superior inmediato participe de la selección, ya que es quién deberá desarrollar a la persona que ingrese y estará en contacto directo con la misma. Es importante que asuma el compromiso de la incorporación siendo parte de la decisión y que la acompañe en su adaptación. Siempre debe

considerarse que por más que haya varios postulantes que cumplan con las condiciones del puesto, habrá alguno que el superior inmediato lo verá con mejores condiciones desde un plano más subjetivo, y esta es una cuestión atendible, siempre y cuando cumpla con los requisitos del puesto.

Es raro que un mando medio participe de la selección en una Pyme. Generalmente lo hace el dueño o alguien de su extrema confianza.

*-Sistemas de control, desempeño y planificación:* Se emplean para normalizar la producción.

Pueden dividirse en dos tipos: sistemas de planificación de las actividades, que concretan los resultados de las acciones específicas antes de que estas se realicen y sistemas de control del rendimiento, que especifican los resultados de acciones después de realizadas. Al desempeño de las personas usualmente se lo aborda como una situación en la cual el conductor evalúa al colaborador y le trasmite sus puntos fuertes y cuales debe mejorar. Esta visión es estática y no facilita la mejora de la persona en su puesto de trabajo. Es por ello que la nueva tendencia es adoptar la “Gestión del Desempeño”, que implica hablar de un proceso continuo, sin fin, en donde la “Evaluación de Desempeño” es solo un momento. En la Figura 15 se detalla el proceso de gestión del desempeño.

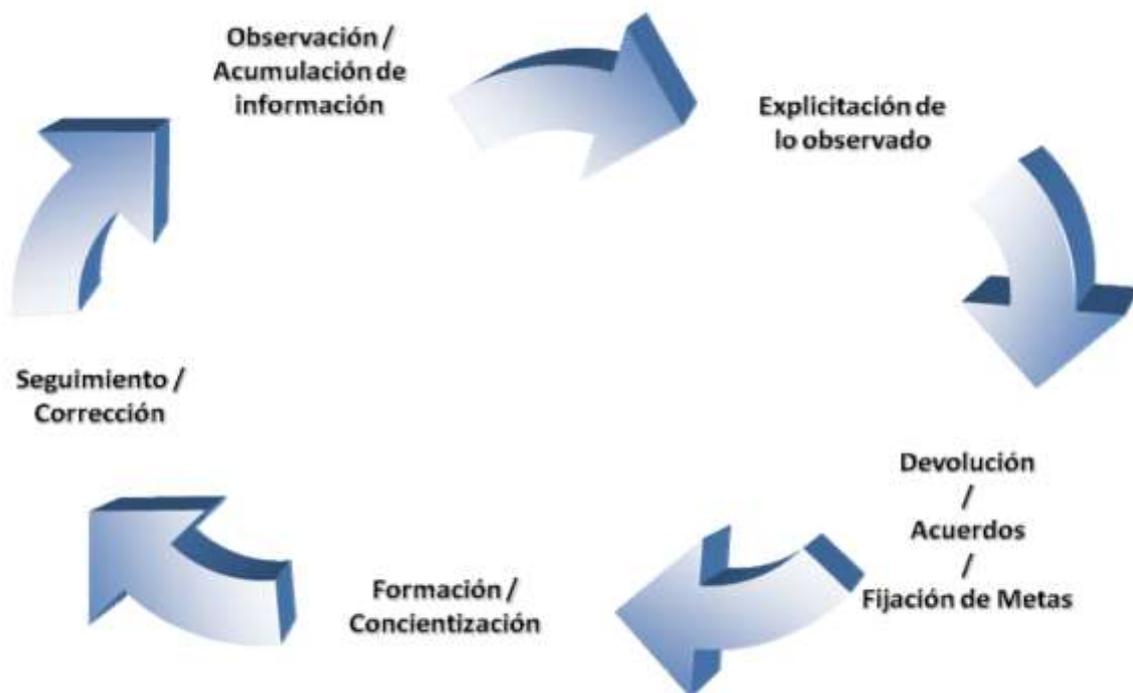


Figura 15: Proceso de gestión de desempeño de las personas de una empresa

Granjo Aguilar, 2009

• **Observación / acumulación de la información:**

Es la instancia en donde el conductor inmediato observa y reúne información acerca del desempeño de las funciones de la persona que tiene a cargo.

• **Explicitación de lo observado:**

Con toda la información recogida, el conductor la registra en algún espacio destinado para tal fin (pueden ser planillas físicas, registros digitales, un sistema especial). El objeto de este registro es que la memoria no suele ser fiel en cuanto a recordar detalles y situaciones muy específicas, y para el proceso de desempeño es necesario tener un buen nivel de detalle.

• **Devolución, acuerdos y fijación de metas:**

El conductor completa su evaluación en un formulario o planilla especialmente diseñado y coordina con el postulante el momento de hacer la devolución.

En la devolución, el conductor le muestra a la persona la evaluación realizada y la fundamenta con las observaciones que ha registrado. Tras un intercambio de opiniones (fundamentadas), el conductor buscará generar acuerdos con el colaborador, dirigido a lograr los cambios necesarios para que su desempeño mejore. Una vez alcanzados los acuerdos, se fijan metas (acciones, plazos y responsables) para que los cambios sean realizados.

**- Formación / Concientización:**

Puede suceder en esta etapa de acuerdos y fijación de metas, que surjan necesidades de formación, las que serán registradas para solicitar actividades que den cuenta de las mismas. También puede ocurrir que la simple conversación de las falencias detectadas y de lo que se espera como desempeño, sirva para corregir el rumbo y no sea necesaria ninguna otra acción. A eso se le denomina “concientización”.

**- Seguimiento / Corrección:**

Todo lo acordado debe tener un seguimiento del conductor, para poder apuntalar los cambios y corregir todo aquello que se desvíe de lo acordado. El proceso continúa de manera constante con la observación que el conductor de manera permanente realiza a sus colaboradores, registrando lo observado, realizando devoluciones y así continuando el círculo que lleva a la mejora del desempeño. Este proceso requiere un alto esfuerzo y dedicación del conductor inmediato. Existen dificultades de comprender cuál es la importancia de la gestión del desempeño y también hay falta de hábito para hacerlo. Si desea implementar este proceso en una Pyme, deberá acompañar y apuntalar a los conductores durante el proceso, manteniendo reuniones periódicas para orientarlos sobre cómo hacer la gestión y generarles un compromiso para llevarla a cabo.

*-Medios de enlace:* conjunto de mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro de las unidades y entre ellas. Pueden ser desde puestos de enlace (como la del encargado de la alimentación de un establecimiento porcino, que se sitúa entre la sección de formulación de raciones y la de compra de insumos),

equipos de trabajo, comités permanentes que reúnen a miembros de varias unidades de trabajo, y capataces integradores (tales como los que monitorean unidades de destete, o de desarrollo o de terminación).

*Organización de la empresa:* de acuerdo a Fernández Aguado 2006, otros elementos que se deberán tener en cuenta para el buen funcionamiento de una granja estar relacionados con la parte organizacional. Esto se refiere a la estandarización de los procesos, la planeación de las actividades, la asignación de funciones y la manera de registrar toda la información que se genere. Dentro de los elementos que se tendrán en cuenta tenemos:

- Organigrama
- Registros
- El manual
- El inventario de equipos y herramientas
- Las labores de granja
- Cronograma de actividades

### **Organigrama**

Es un esquema donde se plasma la visión global de la estructura de la empresa, mostrando las interacciones del personal, los niveles jerárquicos y las áreas que hacen parte de la estructura organizacional. Cualquier empresa requiere tener en claro la responsabilidad de cada uno de los integrantes; cada operario debe conocer sus funciones y obligaciones a cargo, así como conocer su autoridad inmediata y la cabeza de la organización.

### **Registros**

Actualmente los avances tecnológicos han hecho de la información un pilar importante para el éxito de una empresa porcina. Por lo tanto, es importante desarrollar formatos en los que se consigne la información general de la granja, a

su vez son necesarios para llevar constancia de los rendimientos de la explotación y una herramienta para llevar constancia de los rendimientos de la explotación y una herramienta para llevar control sobre las actividades y /o eventos de mayor relevancia de una granja.

Los registros deben de contener datos necesarios para poder evaluar el desempeño productivo de la granja, además deben ser sencillos y fáciles de interpretar.

Los registros nos permiten:

- Revisar la historia de la granja
- Organizar un establecimiento
- Hacer evaluaciones productivas y reproductivas
- Minimizar el riesgo de hurto de animales y /o alimento
- Realizar diagnósticos
- Detectar problemas de eficiencia en los animales
- Inventario diario de concentrado
- Control de primerizas. Registro de montas e inseminaciones
- Registro consecutivo de partos
- Registro de mortalidad
- Registro de lotes de recría

En la Figura 16 podemos observar la complejidad que requiere un sistema productivo porcino e la etapa de recría en cuanto ambiente, alimentación, uniformidad de lote, instalaciones y densidad animal, del mismo modo en la Figura 17 se detalla un grupo de cerdos en engorde.



Figura 16: Establecimiento de recría

La finalidad de un establecimiento de recría con manejo eficiente es producir lechones entre los 20 a 25 Kg. de peso y los 63 días de vida aproximadamente. Estas granjas tienen dos áreas, una para servicios, gestación y lactancia (reproducción y maternidad) y otro para la crianza de los lechones destetados y recría (Figura 16).

- Registro de lotes de engorde



Figura 17: Instalaciones de engorde

En estos tipos de establecimientos se adquieren animales a partir de los 20 a 25 Kg. de peso, los cuales son engordados hasta alcanzar los 95 a 105 Kg. de peso para el sacrificio. Esta producción comprende dos etapas, la de recría 2: la cual va a partir de los 20 a 25 Kg. hasta los 50 a 60 Kg. de peso vivo y la de engorde que comienza desde los 50 a 60 Kg. hasta los 95 a 105 Kg. de peso vivo.

- Registro individual de hembras de cría
- Registro de uso de machos
- Registro de descartes
- Registro de ventas
- Registro de tratamientos
- Registro de necropsia, etc.

Señala Brunori *et al.* 2012, que los registros a implementar dependen de lo que se requiera controlar o medir. Los datos que se mencionan en los siguientes registros son los considerados básicos para obtener los principales indicadores para el control de gestión de aspectos productivos y económicos en establecimientos dedicados a la producción de lechones y engorde de animales.

- **Registros de altas y bajas de reproductores:** identificación, fecha, edad y origen de los animales que ingresan al sistema como reproductores, fechas y causas de bajas cuando dejan esa función.
- **Registros de servicios, partos y destetes:** fecha de eventos; identificación de reproductores intervinientes; tipo de servicio; controles de preñez; lechones paridos vivos y muertos; lechones adoptados, retirados y destetados; peso promedio de la camada al destete; tipo de parideras y personas encargadas de la tarea.
- **Registro de existencias y movimientos de animales:** fechas, cantidades, pesos y valores económicos de los animales por categoría en existencia y de los que ingresan y salen de la actividad por ventas, consumos, compras, traslados, orígenes y destinos y cambios de categorías.
- **Registro de mortandad:** fechas, cantidades de animales, categorías, causas y agente de diagnóstico.
- **Registro de consumos de alimentos:** fechas, insumos, cantidades y categorías de animales a los que se suministró el alimento.
- **Registro de costos:** valores económicos y fechas de consumos de bienes y servicios en alimentación, sanidad, higiene, energía, mantenimiento de

infraestructura, administración, mano de obra, asesoramiento, comercialización y otros.

- **Otros registros:** además de los registros mencionados, se pueden llevar inventarios de activos y deudas, movimientos financieros, existencias y movimientos de alimentos en fábrica y depósito, tareas o actividades realizadas por las personas encargadas, controles de bioseguridad y otros que se consideren de importancia para monitorear otras áreas o aspectos de la unidad productiva.

A partir de implementar estos registros básicos, los productores y administradores de los establecimientos pueden vigilar:

- **La estructura y dinámica poblacional de los reproductores**, analizando indicadores tales como cantidad, edad, peso y origen de los que ingresaron al plantel; cantidad, causas y edad de los que fueron dados de baja; composición, edad y origen de las existencias; y porcentajes de reemplazos y descartes.

- **El desempeño en servicios, partos y destetes por períodos de individuos o grupos de reproductores en condiciones particulares**, tales como tipo de servicio, origen, instalación, alimentación, época del año o personas intervinientes a través de la determinación de cantidades de servicios, partos y destetes, porcentajes de fertilidad y repetición de servicios, días de destete a primer servicio y a servicio efectivo, tamaño de camadas y peso al nacimiento, mortandades, lechones destetados, duración de la lactancia, e intervalo entre partos. Y además, disponer de calendarios con fechas probables de repetición de celo y partos y de fichas técnicas de cada reproductor.

- **La estructura y dinámica poblacional de los animales en engorde y su proyección en el tiempo** para programar manejo de instalaciones, compras de insumos o venta de animales a través del análisis de indicadores tales como existencias y movimientos por categorías.

- **La mortandad por categorías**, a través de indicadores tales como cantidad y causas.

- **Los niveles de producción y productividad.** A través de indicadores tales como producción en kilogramos, aumento diario de peso, producción por madre, pesos de venta o faena y duración del engorde.
- **El manejo de la alimentación.** Determinando volúmenes consumidos de alimentos, composición de dietas, consumo diario por animal y conversión alimentaria.
- **La gestión económica y comercial de la actividad,** analizando indicadores como valor económico de lo producido, costos globales y de producción, composición de costos, margen de ganancia, relación margen de ganancia/costos, volúmenes, valores, fechas, orígenes y destinos de compras y ventas de insumos y productos.

En anexo se presentan modelos de registros difundidos por el Centro de Información de Actividades Porcinas CIAP en [www.ciap.org.ar](http://www.ciap.org.ar).

En la tabla 1 se muestra un registro de existencias de cabezas de un productor registrado en el CIAP

Tabla 1. Existencia de cabezas

Categorías	Existencia inicial	Entradas	Salidas	Cambios categorías		Muertes	Existencia final
				suman	restan		
Post destete	9	64	1		8		64
Recria 1	40			8	38		10
Recria 2	33			38	25	1	45
Terminación 1	48			25	40		33
Terminación 2	11		11	40			40
TOTAL	141	64	12	111	111	1	192

Brunori *et al.*, 2012

En la Tabla 2 se señalan indicadores productivos de un establecimiento con sistema aire libre

Tabla 2. Indicadores productivos y metas para el período 2007 - 2010

	2007/08	2008/09	2009/10	Octubre 2010	Meta mensual	Meta anual
Kilogramos de salidas	14.605	38.636	45.189	1.089	4.700	56.400
Kilogramos de entradas	380	0	130	200		
Kilogramos de diferencia inventario	4.233	6.993	2.516	2.371		
Producción total en kilogramos	18.470	45.628	47.575	3.260	4.700	56.400
Existencia promedio de madres en cabezas	32,5	33,5	36,5	35	40	40
Productividad kilogramos por madre	568	1.362	1.303	93	118	1.410
ADVP en kilogramos/día	0,336	0,499	0,563	0,522	0,600	0,600
Conversión global kg alimento/kg producido	4,517	4,223	4,212	4,25	3,9	3,9

Brunori *et al.*, 2012

A continuación en la Tabla 3 se representan los resultados productivos, reproductivos y económicos de una granja porcina registrada en el CIAP, durante el año 2010.

Tabla 3: Informe de resultados productivos, reproductivos y económicos a partir de los registros en el CIAP

Informe sobre resultados reproductivos, productivos, comerciales y económicos, octubre 2010.			
	Mes anterior	Real	Metas
Existencia de madres	34	34	34
Cantidad de padrillos utilizados en servicios	3	3	3
Cantidad de servicios	7	10	10
Cantidad de cerdas preñadas	5	8	9
Efectividad partos/servicios	71 %	80%	90%
Cantidad de partos (08/10)	5	8	9
Cantidad lechones nacidos vivos totales	44	80	95
Cantidad lechones nacidos vivos/madre	8,8	10	10,5
Cantidad lechones nacidos muertos/madre	0,8	0,75	0,5
Días promedio entre partos	169	168	155
Cantidad de lechones destetados	38	64	80
Cantidad de lechones destetados/madre	7,6	8	9
% perdidos en lactancia	15 %	20 %	15%
Periodo promedio lactancia en días	46	45	28
Peso promedio destete kg/cab	13,2	13	9
Producción total en kilogramos	4.500	3.260	4.700
ADVP en kilogramos/día	0,550	0,522	0,600
Conversión global kg alimento/ kg producido	4,1	4,25	3,9
Valor producido \$	29.250	22.168	31.960
Costos directos \$	12.825	8.802	13.160
Margen bruto \$	16.425	13.366	18.800
Costos unitario \$/kilo producido	2,85	2,70	2,80
MB/Costos directos %	128 %	152%	143%
Cantidad de animales engorde vendidos	50	11	30
Peso promedio de venta kg/cab	92	90	100

Fuente: Centro de Información de Actividades Porcina CIAP

Brunori *et al.*, 2012

## **Manual procedimientos del establecimiento**

De acuerdo a Brunori *et al.* 2012; el manual de procedimientos hace referencia a un documento donde se consignan en detalle todos los procesos que garantizan la continuidad de los programas que se llevan a cabo en la granja. El manual debe ser de conocimiento obligatorio para cada uno de los operarios del establecimiento, con lo cual logramos estandarizar el procedimiento a seguir en el desarrollo de cada una de las tareas asignadas. En casos de contratación de personal la lectura y conocimientos del manual debe ser la principal tarea para el nuevo integrante de la empresa porcina.

El manual deberá contener:

- Los objetivos de la empresa y como se piensa conseguir.
- Nivel de tecnología que maneja la empresa (autoreemplazos, compra de genética, inseminación artificial, etc.)
- El organigrama de la granja.
- Las labores de la granja por secciones
- Funciones y responsabilidades de cada uno de los operarios
- Formatos de cada uno de los registros usados en la granja
- El cronograma de actividades
- Las fuentes de agua y su mantenimiento
- Manejo de los residuos.

## **Inventario de equipos y herramientas**

Se debe crear un documento donde queden registrados los elementos de trabajo de la granja, así como su uso y préstamo. Esto contiene como objetivo llevar un control adecuado del uso, manejo y destino de cada equipo o herramienta

haciendo posible la programación su mantenimiento o cambio. Con este manejo también se puede evitar hurto o daños. Este documento deberá ser actualizado periódicamente y manejado por una sola persona.

## **Labores de granja**

Para Braun y Cervellini 2010, las labores de la granja deben ser consignadas en un documento denominado “manual de actividades”, el cual tiene que ser conocido a cabalidad por todo el personal operativo. Entre las actividades a llevar a cabo en una granja porcícola tenemos:

### **A. Labores de las áreas de montas y gestación**

- Alimentación de las hembras gestantes, vacías y reemplazos
- Realización de las montas naturales y inseminación artificial
- Amaestrar y eyacular los machos
- Preparación de las dosis seminales
- Estimulación y detección de celo en cerdas reemplazo, vacías y destetadas.
- Control de la preñez
- Lavado de las hembras para su traslado a las parideras
- Observación de los animales, tratamientos y vacunaciones
- Preparación de la hembra para el servicio
- Aseo y desinfección general de la instalación
- Raspado y lavado de los corrales
- Revisión de bebederos y comederos
- Movimientos de cerdas
- Revisión de instalaciones eléctricas e hidráulica

- Evaluación de la condición corporal de las cerdas y ajuste de raciones
- Lavado del tanque de agua
- Registro diario de eventos

#### **B. Labores de área de parideras**

- Alimentación de las hembras
- Detección y atención de parto
- Distribución de lechones por tamaño y número de camadas
- Procesos realizados a los lechones (castración, aplicación de hierro, descolmille, descole, etc.)
- Observación, tratamientos y vacunaciones de lechones y madres
- Detección y tratamientos de secreciones vaginales
- Sincronización de las cerdas antes del parto
- Lavado de las hembras destetadas
- Aseo general y desinfección de parideras
- Lavado de cerdas antes del parto y posterior a éste
- Revisión y mantenimiento de equipos
- Control y manejo de temperatura
- Registro diario de eventos

#### **C. Labores de las áreas de recría y engorde**

- Suministro y registro de alimento
- Aseo y desinfección de instalaciones
- Revisión del estado general de los animales
- Observación, tratamientos y vacunaciones de los animales
- Control y manejo de la temperatura y ventilación

- Asear y preparar el corral para recibir los animales
- Recepción y traslado de cerdos
- Responder por los inventarios de animales y alimentos
- Control de almacenamiento de agua
- Registro diario de eventos
- Arreglo de los daños de las instalaciones

### **Cronograma de actividades**

De acuerdo a Braun *et al.* 2014, el cronograma facilita la organización y ejecución de las actividades, evitando deficiencias en el cumplimiento de las mismas. Este cronograma debe incluir la fecha y la hora de las actividades; por lo que es necesario, medir en un principio el tiempo que se requiere para realizar cada tarea. De este modo, se ajustarán los tiempos y se evitarán inconvenientes futuros. Existen labores diarias (alimentación de los animales), semanal (los destetes), mensual (inventarios de fin de mes), semestral (algunas vacunaciones) e incluso anual; por lo tanto, un establecimiento bien organizado debe contar con cronograma de actividades semanales, mensuales y anuales, esto facilitará el trabajo tanto de los operarios como del administrador y /o propietarios de la explotación. Sin embargo, es importante tener en cuenta que cada granjero debe diseñar su propio cronograma que se ajuste a las prácticas internas y a los tiempos que se manejen.

En la Figura 18 se detallan dos modelos que motivan al personal de las empresas cuando existe un cronograma de actividades bien establecidas, y especialmente que las mismas estén sistematizadas para no generar angustia frente a la incertidumbre.

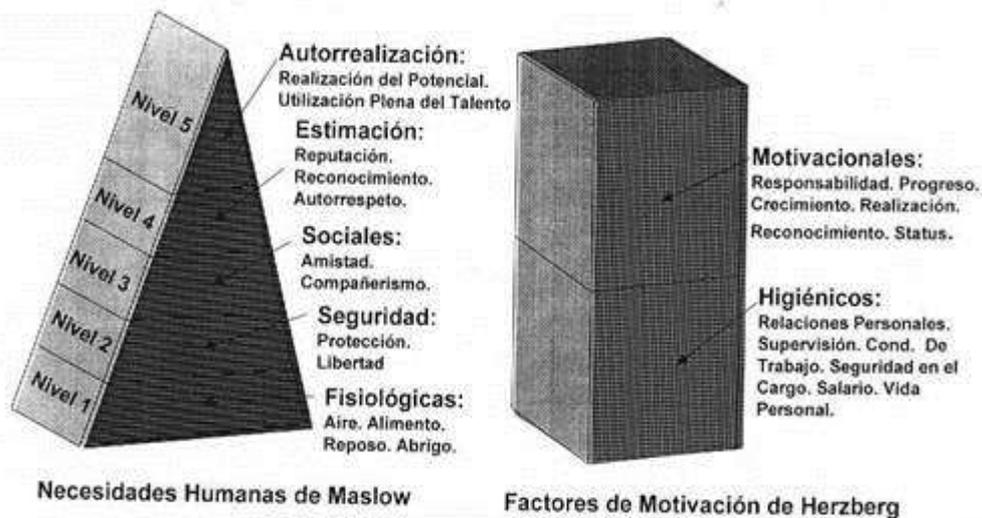


Figura 18: Comparación de dos modelos motivacionales

Chiavenato, 2002

Los modelos citados hacen referencia también a los tipos de descentralización en el trabajo.

*-Descentralización:* vertical, hace referencia a la medida en que el poder de tomar decisiones se delega a los responsables de líneas intermedias (capataces), mientras que la descentralización horizontal se refiere al grado en que personas sin cargo intervienen en el proceso decisorio. Además, son posible cinco formas de descentralización:

- 1) nula, toda la autoridad se acumula en la cúspide estratégica: el gerente;
- 2) descentralización horizontal limitada selectiva, donde la cúspide estratégica confiere algo de su autoridad a la tecnoestructura que normaliza el trabajo del resto del personal;
- 3) descentralización vertical limitada paralela, en donde los responsables de unidades reciben autoridad para tomar o aprobar la mayoría de las decisiones que incumben a sus unidades de línea;
- 4) descentralización vertical y horizontal, en que la mayor parte de la autoridad se

halla en el núcleo operativo que forma la base de la estructura; y

5) descentralización vertical y horizontal selectiva, en el cual el poder decisorio se dispersa ampliamente por toda la organización en grupos a diversos niveles jerárquicos. Podría situarse una empresa porcina a mi criterio, en una estructura de descentralización horizontal limitada selectiva en algunos casos (empresas porcinas comerciales) y en una descentralización vertical limitada paralela en otros (empresas porcinas dedicadas a la obtención de líneas mejoradas genéticamente).

### **Elementos de posición**

Señala Gairín, 1999 que la antigüedad y el tamaño de la organización afectan particularmente al grado de formalización de la conducta y al grado de elaboración de la estructura de niveles de trabajo. A medida que crecen en edad y tamaño las organizaciones parecen sufrir claras transiciones estructurales.

Cuando el sistema técnico regula el trabajo del núcleo operativo, como ocurre en las empresas que producen a gran escala, trae como consecuencia la burocratización de la organización por virtud de las normas impuestas sobre los trabajadores del nivel inferior. Cuando el sistema técnico logra automatizar parte del trabajo operativo, se reduce la necesidad de regulaciones y normas externas, y si aún se puede lograr mayor nivel de automatización, obviamente que la organización adquiere una estructura orgánica. Ahora, cuando el sistema técnico es complejo, tal como en grandes empresas porcinas de producción multisitio, la organización debe crear un importante staff profesional de apoyo que se ocupe de dicho sistema y luego, ha de delegar selectivamente en ese staff muchas decisiones concernientes a aquel. El entorno puede variar en diversos aspectos. Cuando mayor complejidad muestre el entorno, mas difícil le resultara a la dirección central comprenderlo y mayor será la necesidad de descentralización. Cuanto más dinámica sea, menos dificultades acarreará la normalización del trabajo, de la producción y de los conocimientos y, por ello, menos burocrática será la estructura.

En la Figura 19 se observa que la organización empresarial que genera conocimiento mediante el desarrollo educativo de las actividades de los empleados promueve la autonomía institucional y la colaboración profesional a diferencia de la estructura de otras organizaciones.



Figura 19: Estudio de Desarrollo organizativo en diferentes organizaciones empresariales

Gairín, 1999

Estas relaciones apuntan a la posibilidad de cuatro clases de estructuras: dos en entornos estables (una simple y otra compleja), las cuales conducen respectivamente a la burocracia centralizada y descentralizada, y dos en entornos dinámicos (también, en este caso una simple y la otra compleja), que dan lugar a una estructura orgánica centralizada, la primera, y una estructura orgánica descentralizada, la segunda.

En cuanto al poder, los factores influyentes son el control exterior, los deseos personales de poder y la moda. Cuando más sometida al control exterior este una organización, mayor será su tendencia al centralismo y la burocracia, para

controlar una organización desde el exterior, los dos medios más eficaces son: primero, hacer que quien posee la máxima autoridad decisoria responda de sus acciones; segundo, imponer sobre ella unas normas claramente definidas. Dado que la organización controlada desde el exterior debe poner cuidado especial en sus acciones, tiene la obligación de justificarlas ante el órgano de control, por tal se siente obligada a formalizar gran parte de su conducta y a insistir en que su máximo responsable refrende las decisiones clave.

Los deseos personales de poder tienden a generar estructuras demasiado centralizadas. Por último la moda, es un factor importante, la estructura que está de moda en el momento es asumida incluso por organizaciones para las cuales resulta inapropiada (Braun, 2009).

Las empresas porcinas, como todas las demás, dependen para su funcionamiento del factor humano, y cuando no obtenemos los resultados esperados, siempre pensamos que algo anda mal en nuestro calendario de vacunación, tratamientos, alimento o instalaciones y rara vez pensamos en que quizá le falte a nuestros empleados: capacitación, motivación y entusiasmo en su trabajo, para que los resultados cambien; no importa el grado de mecanización o automatización de las labores de trabajo diarias, siempre las granjas dependerán del factor humano para llevar a cabo estas labores.

Los errores en el manejo diario de los cerdos son comunes, el simple hecho de no subir o bajar una cortina, cuando se debe de hacer, puede ocasionar el brote de problemas infecciosos que cuestan caros; estos errores son más frecuentes en granjas donde no se cuenta con una planeación del trabajo diario, y el empleado inicia el día sin saber qué es lo que tiene que hacer, olvidando con frecuencia detalles que pudieran parecer sin importancia.

Un personal capacitado y motivado hará su trabajo con eficiencia en las diferentes áreas de la granja; desde luego contando con las aptitudes adecuadas para cada sección, por ejemplo; en área de servicio y gestación el encargado debe tener la paciencia para detectar calores y llevar a cabo las labores de montas o inseminación de manera correcta, empleando el tiempo necesario para que su

trabajo sea efectivo. En la Figura 20 se sintetiza la finalidad de una planificación porcina en el marco del ejercicio de un personal capacitado y motivado. Existe una interacción animal – ambiente; animal – animal y animal – hombre, que necesariamente deben conocerse y ser eficiente en ese conocimiento para disminuir cualquier situación estresante que deprima los rendimientos productivos.

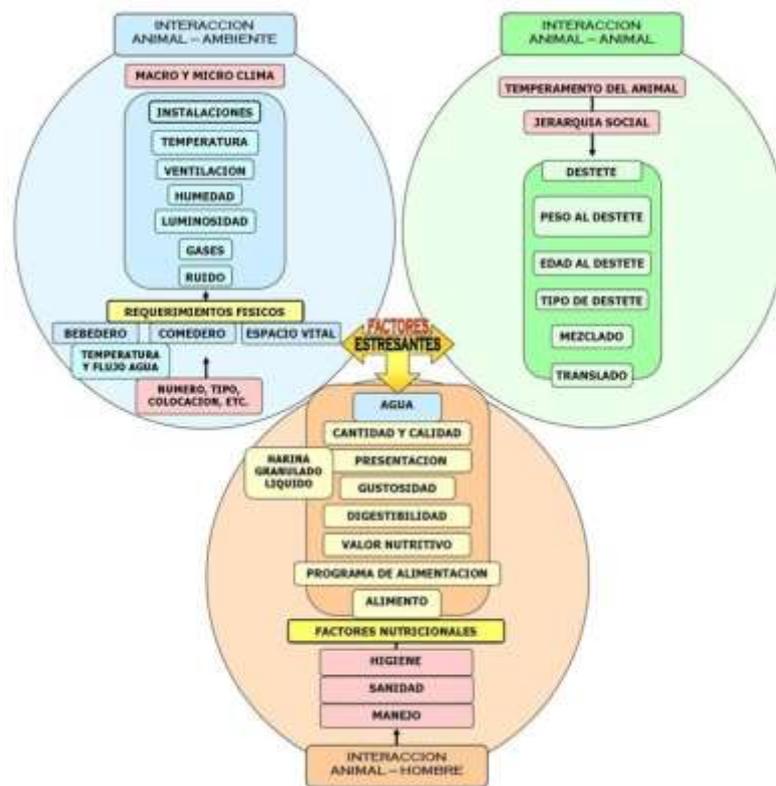


Figura 20: Interacciones en una planificación porcina

Braun y Cervellini, 2010

### Equipos de trabajo

Expresa en sus investigaciones Vecino 2008, que todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen; en este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los

resultados esperados. La importancia del trabajo en equipo se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con:

*Los Roles de los participantes:* Se refiere a los conocimientos, experiencia, habilidades de los integrantes del equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.

*La comunicación:* permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

*Liderazgo:* permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.

*Compensación:* Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.

*Compromiso:* Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

Por otra parte es importante considerar que tener metas claras y compartidas es el mejor incentivo para que el equipo trabaje de modo conjunto, armónico y decidido. En ocasiones los integrantes de los equipos de trabajo comienzan a perder el sentido de la tarea que realizan, la comprensión del impacto que ofrece su trabajo queda reducida a metas de corto plazo, tareas puntuales y esfuerzos que no se valoran suficientemente por parte de los responsables del equipo. Promover el trabajo en equipo implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, que cada integrante perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos.

Una manera de promover el trabajo en equipo tiene que ver con los indicadores de gestión que se han definido para el equipo, es conveniente que todos los conozcan y revisen los resultados, es una manera de crear retos colectivos y que implica un esfuerzo por mejorar cada vez más el tablero de resultados.

El tema de la formación de los equipos de trabajo inicia desde el mismo proceso de selección, por tanto es importante definir las competencias del cargo y establecer si las funciones que desempeñará el candidato requieren que el trabajo en equipo sea una competencia central. Esto es importante por cuanto muchas personas son exitosas y altamente productivas sin necesidad de estar funcionando alrededor de un equipo, necesariamente (Vecino, 2008).

Conforme a las condiciones actuales de competitividad en las organizaciones en un mundo globalizado, los equipos de trabajo presentan las siguientes ventajas:

- Genera motivación en los colaboradores que lo hacen más comprometido con la organización;
- Incrementa los niveles de productividad gracias a la sinergia aportadas por sus colaboradores y sus competencias individuales;
- Aumento de la satisfacción de los colaboradores gracias a que la interacción personal facilita el logro de la necesidad de afiliación de los miembros;
- Facilita la comunicación dado que se crean dependencias interpersonales por funciones y sus responsabilidades;
- Se desarrollan habilidades de trabajo múltiple debido a que se comparten entrenamientos y prácticas en el mismo espacio físico o virtual;
- Permite la flexibilidad organizacional ya que los equipos se enfocan en los procesos con una visión holística de la empresa. (Prof. Lic. Daniel Lasheras)

El líder es el que modela o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como equipo de trabajo. El líder basado en el lema “divide y reinaras”, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, solo un grupo de personas para realizar una tarea. El buen líder con su trabajo desarrolla equipos de trabajo,

utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales. La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es la que determina la eficiencia de una empresa. El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene. El líder ideal tiene el apoyo de los miembros del equipo en cada dimensión de su actividad. (Redondo Crespo, 2012) Existen tres niveles de Liderazgo; en el primer nivel donde se dice que hacer, están: el propietario, los asesores, el gerente, etc., y a nivel ejecutor están los que lo hacen, pero en el medio están los que hacen que se haga, es decir, los mandos medios.

Según Juan José Maqueda Acosta, hay dos tipos de liderazgo claramente identificados:

### **LIDERAZGO INTRINSECO**

- Es respetado
- Es imitado
- Es seguido
- Es seguro
- Es punto de referencia
- Su opinión es apoyada
- Aglutina
- Dirige
- Delga
- Respeta
- Se maneja siempre con Motivación Alta

## LIDERAZGO OTORGADO

- Se le nombra "Jefe"
- Se angustia con la responsabilidad
- Es Inseguro
- Se vuelve "Capataz"
- O bien, cubre a sus subordinados haciendo sus funciones
- No delega
- Respetan su puesto, no a él

El líder será seguido libremente si da respuestas exitosas, si es íntegro y ejemplar con su grupo.



Una granja altamente productiva es el resultado en un alto grado de un equipo de trabajo eficiente, por lo que la calidad del recurso humano que trabaja en la granja es sumamente importante para alcanzar producciones elevadas. “el hombre que hace el trabajo a diario ha sido por mucho tiempo el elemento olvidado dentro de la empresa porcina”

La motivación y la creatividad de los trabajadores de la gran mayoría de las granjas porcinas no son muy elevadas y la principal razón para que suceda esto es que a su vez las granjas carecen de dirección, es decir no existe una gerencia con un rumbo definido, dado que la Gerencia es por excelencia dirección del personal.

La industria porcina para la obtención de altos estándares de productividad depende en gran medida del elemento humano, por lo que para el establecimiento de una empresa porcina se debe considerar el hombre como un elemento importante, siendo conscientes que para la implementación de nueva tecnología necesitamos mano de obra de excelente calidad.

Una selección cuidadosa, un excelente entrenamiento y la motivación son la mezcla perfecta de factores para asegurar que exista un nivel de calidad en el personal que cuida los cerdos, por lo tanto siempre el bienestar del cerdo y la satisfacción personal del operario son objetivos inseparables (Braun *et al.* 2014).

## **RESULTADOS ESPERADOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN DE LOS RRHH DE UNA EMPRESA PORCINA EN NUESTRA REGIÓN**

El mejoramiento de la capacidad formativa de los productores y los RRHH de las empresas porcinas, fortalecerá el desempeño de integraciones para la producción sostenida, y será un claro ejemplo de la relación entre el sistema educativo y el sector productivo, que se pondrá de manifiesto, a través de las competencias que adquieran los sujetos. Potenciará el desarrollo sustentable de actividades, mercado de trabajo periurbano y rural, transferencia, e integración de unidades académicas en el nivel medio y universitario local, servicios a usuarios, desarrollo de tecnologías granjeras y finalmente, alternativas de vida digna para resolver la migración interna de individuos o familias desde regiones con escasa posibilidad de formación y desarrollo tecnológico. Para ello deben gestarse proyectos de formación para el pequeño y mediano productor porcino y generar a nivel de gobierno la difusión de proyectos de capacitación y vincular instituciones participantes a través de la creación de unidades demostrativas de producción porcina para capacitar al personal de trabajo en las empresas porcinas. Del mismo modo la unidad puede ser banco de prueba de instalaciones, ensayos alimenticios de manejo reproductivo, sanitario y tratamiento de efluentes. También capacitar a pequeños y medianos productores porcinos en manejo alimenticio, reproductivo, instalaciones, genética, sanidad, tratamiento de efluentes, gestión de las empresas porcinas; fortalecimiento del asociativismo para la producción en escala, objetivo que estimulará a las instituciones gubernamentales a ampliar la industria porcina; aumentar significativamente la cantidad de productores que se involucren en nuevas tecnologías de producción e industrialización para fortalecer la cadena de valor del sector en la provincia; asistencia técnica a responsables de emprendimientos productivos porcino; fortalecimiento del área de industrialización y distribución de carnes y en el área de provisión de insumos de calidad biológica para maximizar los procesos zootécnicos y por ende los económicos. También, reuniones periódicas con responsables de instituciones para la administración coparticipativa de los proyectos de capacitación.

A través de la puesta en marcha de estos proyectos se logrará:

- Aumentar la cantidad de productores asociados a las nuevas tecnologías que impactan en los beneficios económicos a través de procesos de formación y capacitación.
- Vinculaciones interinstitucionales mediante firmas de protocolos de trabajo con Colegios de Médicos Veterinarios e Ingenieros Agrónomos, Institutos técnicos de enseñanza media, Asociaciones de productores porcinos y reuniones con representantes de instituciones públicas y privadas relacionadas a la cadena porcina.
- Realización de jornadas de capacitación en producción porcina en diferentes puntos de la región organizadas por unidades académico-científicas; donde participen disertantes locales, provinciales y de las universidades.
- Realización de jornadas de capacitación en distintos lugares geográficos dirigidas a docentes de producción porcina de escuelas agrotécnicas y otros.
- La difusión de artículos publicados en revistas y sitios Web de interés para el sector, notas radiales de alcance regional y nacional, elaboración y distribución de folletos y cartelería.
- Presentaciones en Congresos, Jornadas Científico-Técnicas y eventos comerciales.
- Fortalecer vínculos entre los niveles de organización de las instituciones académicas y científicas de desarrollo participantes en el proyecto, con el fin de intervenir de manera conjunta en problemáticas de la cadena porcina.

Con los principales resultados esperados a partir de la implementación de estos procesos de formación se:

- 1) Incrementará la productividad física y económica de las empresas porcinas, a través de una mejora de los parámetros técnico-económicos, un uso eficiente de los recursos y un mínimo impacto ambiental.
- 2) Desarrollarán manejos adecuados de equipos e instalaciones para sistemas porcinos.

3) Se integrarán los pequeños y medianos productores para aprovechar las ventajas de la economía de escala, planes de bioseguridad sanitaria y participación en la cadena agroalimentaria.

4) Obtendrá un producto homogéneo que permitirá aprovechar las ventajas competitivas de un mercado de carnes porcinas cada vez más exigente en calidad.

5) Difundirán tecnologías desarrolladas y modelos de organización productiva hacia otras regiones con problemáticas similares.

6) Motivará a los productores porcinos a acceder a nuevos conocimientos para mejorar sus situaciones de vida.

## **CONCLUSIONES**

Partiendo de que hoy en día nos encontramos en una fuente total de ascenso de productividad y consumismo, nos vemos obligados a ir paralelamente con el desarrollo de la ciencia y la tecnología y es allí, en ese conocimiento, donde se desarrolla como un elemento propulsor el crecimiento de organizaciones, empresas y redes de cooperación en nuestra sociedad.

De este mismo modo, una buena gerencia se encarga de gestionar el conocimiento a través de la capacitación de sus colaboradores y esto a su vez trae consigo que el mismo este informado del desarrollo del día a día dentro de la organización, motivándose así a realizar con más ahínco sus labores ya que indiscutiblemente el recurso humano es el principal protagonista del éxito de una buena gestión del conocimiento, puesto que un personal bien preparado desarrolla habilidades personales convirtiéndose en un capital intelectual, dando como resultado el logro de los objetivos planteados; permitiendo que la empresa se mantenga actualizada y en la línea de innovación trascendiendo a través del tiempo, gestionando al mismo tiempo la competitividad. Es por ello que al presentarse una problemática, el gerente conjuntamente con sus colaboradores son quienes puedan darle solución, en trabajo en equipo, y al mismo a partir de la solución del problema, logren aprender de los errores e

implementar las respectivas correcciones, convirtiendo las debilidades en fortalezas, es el eje de la formación y la organización autocualificante.

Muchas empresas porcinas logran el éxito y muchas se mantienen activa por décadas en el mundo, seguramente son organizaciones que aprenden y han sabido tanto estimular como fomentar el aprendizaje compartido que representa la fuerza; así como también han de practicar en su personal la formación permanente tomándolos en cuenta y reconociendo su desempeño, sugerencias e ideas que van en pro de la productividad.

Los líderes de las organizaciones llámense empresas o instituciones, deben tener muy en cuenta las relaciones interpersonales de su equipo de trabajo así como su relación con el ambiente físico y emocional de las instalaciones donde desarrollan cada una de sus actividades. Esto debido a que el compendio de las actividades y las interrelaciones ambientales en el ejercicio de las funciones, reflejan una la relación que expresa el sentir de la organización expresando también el estilo del líder que la lidera.

Los integrantes de un ente deben sentirse identificados y cómodos con sus instalaciones dependiendo a la actividad que estas ejerzan, revelando de forma clara el sentido de pertenencia por sus trabajadores, estudiantes o usuarios.

Si un líder desea un mayor rendimiento por parte de su equipo de trabajo deberá auspiciar e incentivar en el personal la voluntad de aprender y ser creativos, darle a conocer la importancia de sus labores para el ente, hacer que se visualice en el futuro de la organización, que acepten los cambios no como amenazas, sino como oportunidades de aprendizaje y aplicación de nuevas tendencias, recompensar el esfuerzo pero sobre todo dinamizar su equipo por su empatía y motivación hacia el logro.

¿Qué deben aprender las personas en una organización? Se deben formar para que sean seres humanos que tengan un excelente desempeño con una interrelación óptima con sus compañeros y el entorno que los rodea sin miedos a los cambios.

¿Qué tipo de aprendizaje debe ser? Debe ser un aprendizaje sistemático continuo, generado de forma organizada, controlada y de calidad.

¿Cómo deben aprender las personas en una organización? Desarrollándose de forma integral, tomando en cuenta la especialización de su área por la importancia que amerita, creando visión de futuro, aplicando valores y aumentando su sentido de pertenencia.

¿Da lo mismo cualquier contenido de aprendizaje y la forma de aprendizaje en una organización dada? No da lo mismo enseñar cualquier contenido a que enseñar lo que realmente requiere el personal para su mayor y mejor desempeño, en el área de acción como en su comportamiento organizacional donde se recomienda la capacitación motivacional y de funciones fuera de los recintos laborales.

¿Las personas son un recurso en una institución o representan la organización en sí misma? Siempre se toma el recurso humano como el elemento más importante de las organizaciones, o sea, son el recurso más importante que conforman a la organización.

Las Pymes porcinas, más allá de sus falencias, tienen grandes oportunidades para generar mejoras que las conviertan en organizaciones eficientes y competitivas. Sólo se requiere de apertura de la dirección para aceptar colaboración de especialistas que la orienten en la mejora de los aspectos que necesitan atención. Las personas son claves en cualquier organización y una Pyme no es la excepción. Las Pymes pueden utilizar las mismas técnicas, herramientas y procesos de gestión de las personas, que cualquier gran organización, con la única salvedad de adaptar su aplicación a la escala que tiene cada Pyme porcina.

Como recomendación final, lo mejor es llegar al o los dueños, a quienes toman la última decisión, porque son ellos quienes pueden impulsar los verdaderos cambios en la Pyme porcinas, son quienes determinan cuál será el destino de los recursos que la misma genera y además influirán en las personas para que se tome una dirección específica. Asimismo, integrar a los mandos medios en las discusiones, en el armado de planes, en las estrategias. Estas personas suelen ser de gran compromiso, lealtad y confianza de la dirección y son quienes van a sostener en la práctica las modificaciones introducidas.

Por otra parte, no desestimar los recursos con los que se cuentan. La creatividad supera todos los obstáculos y se pueden lograr grandes resultados

con poca inversión. Lo necesario es tener claridad sobre qué hacer y tener voluntad de hacerlo realidad.

Finalmente, la capacitación en las distintas problemáticas tecnológicas, fortalece las competencias de todos los actores involucrados. El apoyo a la gestión técnica y económica de las unidades productivas es el fundamento de una correcta planificación, de una mejor toma de decisiones y del crecimiento personal y profesional de todos los involucrados en la cadena de valor de las empresas porcinas. La posibilidad de incorporarse a redes interinstitucionales digitales, potencia la acción de capacitación, de extensión, innovación, intercambios de experiencias, y a fortalecer el accionar del equipo de trabajo.

En nuestra región existe una escasa experiencia local de INTA, universidades, instituciones colegiadas en esta temática. Deben generarse proyectos de formación en RRHH para las empresas porcinas que deberán sustentar las actividades propuestas, en la interacción con Instituciones y Organizaciones como universidades, colegios profesionales, centros de formación profesional, escuelas agrotécnicas, grupos de Cambio Rural II, entes gubernamentales y en especial, otras unidades de INTA con experiencia regional en porcinos.

El fortalecimiento de las formas asociativas y la participación en foros y mesas de discusión, son claves para el crecimiento y permanencia de productores dentro de la actividad y pueden ser el camino para influir en las soluciones a la problemática en la cadena de comercialización, centros de faena y en definitiva, para toda la cadena de valor porcina, para finalmente contar con productores con mayores competencias y autonomía a la hora de resolver los aspectos alimentarios, sanitarios, de mejoramiento y selección genética y manejo general y equipos técnicos integrados y formados en esta temática y una unidad demostrativa y/o módulos de producción que sean centros de referencia en experimentación y capacitación regional permanente.

## **BIBLIOGRAFIA**

Albizu, G. y Landaeta, R. 2001. Dirección Estrategia de los Recursos Humanos. Editorial Pirámide. España. pp. 61 – 78.

Argyris, Ch. y Schön, D. 2001. Organizational learning: a theory of action perspective. Ed. California Addison – Wesley. Pp. 50 – 78.

Ash, R.A. 1988. The job analysis handbook for business, industry and government. Nueva York. 312 pp.

Asua, B. 2002. Globalización, Sociedad de la Información y Formación en las Organizaciones. Artículo en texto de Pedagogía Laboral. Educación. Barcelona. España. pp. 65-83. Ariel

Bayon, F.M. 2002. Organizaciones y Recursos Humanos. Editorial Síntesis. Economía de la Empresa. España. pp. 30-54.

Bello, O.R. 2000. Propuesta metodológica para el análisis de sistemas porcícolas intensivos: intensidad de uso y renovación de la cerda. Tesis de MSci. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia. 130 pp.

Braun, R.O. 2009. Producción porcina a campo: Un modelo alternativo y sostenible. Experiencias Europeas e Hispanoamericanas. Aparicio Tovar, M.A.; y C.R. González Araújo. La Producción Porcina a Campo en La Argentina. Editorial: Caja Rural de Extremadura, España. 30 páginas: 131 - 161. ISBN: 84-95984-07-5. 239 pp.

Braun, R.O., Cervellini, J.E. 2010. Producción Porcina: bienestar animal – salud y medio ambiente – etología - genética y calidad de carne – formación de recursos humanos – enseñanza de la disciplina en la universidad, Ed. Nexo diNapóli. ISBN: 978-987-05-8475-9. 276 pp.

Braun, R.O.; Cervellini, J.E.; Pattacini, S.H.; Scoles, G.E. y Muñoz, M.V. 2014. Situación socio-económica de los productores porcinos y características productivas de sus explotaciones en la provincia de La Pampa. Resultados Finales: Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica, Orientados al

Desarrollo Productivo provincial. EdUNLPam: Argentina: p. 62 – 89. ISBN 978-950-863-218-0.

Brunet, I.I.I., González, S.F., Chagolla, F.M.A. y Flores, R.B. 2003. Las organizaciones y la gestión del cambio. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Universitat Rovira i Virgili, FeGoSa-Ingeniería Administrativa. Morelia, 321 pp.

Brunori, J. 2007. Sistemas de producción a campo. Cambios cualitativos para afrontar las transformaciones de la cadena de valor porcina. INTA. 254 pp.

Brunori, J., Rodríguez Fazzone, M. y Figueroa, M.E. Buenas prácticas pecuarias para la producción y comercialización porcícola familiar. Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación Argentina. FAO. INTA. 275 pp.

Canosa, M. 2013. ¿El problema de personal o mi oportunidad? Ed. Región oeste CREA. 17 pp.

Carballo, C. 2004. Articulaciones de los pequeños productores con el mercado: limitantes y propuestas para superarlas. PROINDER Ministerio de Economía de la Nación. 107 pp.

Cebrián de la Serna, M. 1999. Desarrollo profesional y docencia universitaria. Servicio de Publicaciones e Intercambio científico, Universidad de Málaga, Málaga. 114 pp.

Cejas, M. 2003. La Formación en las Relaciones del Trabajo. Una Ventaja Competitiva para las Organizaciones del Siglo XXI. Revista Relaciones del Trabajo. Año 115 N° 40. Órgano oficial de la Asociación Chilena de las Relaciones Laborales. Chile. pp. 40-53.

Chiavenato, I. 2002. Gestión del talento humano. Ed. Mc. Graw-Hill. Bogotá. 215 pp.

De Saá, P. P. y Ortega, R. 2002. La Formación. Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI. Prentice Hall. España. pp.

135-162.

Gairín, J. 1999. Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende. En Lorenzo, M. y otros (coord.): Enfoques comparados en organización y Dirección de Instituciones Educativas, Grupo editorial Universitario, Granada. pp. 47-91.

Galán, D. T. 1997. El Poder en los Procesos de Cambio. En Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Gestión 2000. Barcelona. pp. 315-332.

García Dotor, M. D. 1997. La Formación Continua: Un Problema no Resuelto. En Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Gestión 2000. Barcelona. pp. 91-104

Gómez Mejías, L. 2002. Gestión de Recursos Humanos e Innovación. Dirección Estratégica de Personas. Prentice Hall. España. pp. 423 – 445.

Granjo Aguilar, J. 2009. Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos. Ed. Netbiblo. 267 pp.

Echeverría, R. 2005. Ontología del lenguaje. J.C. Sáez Editores. 419 pp.

FAO. 2004. Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, producción y consumo de carne de cerdo. Roma: FAO. 200 pp.

Fernández Aguado, A. 2006. Fundamentos de la organización de empresas. Narcea, S.A. de Ediciones. Madrid España. 389 pp.

Freire, P. 2003. El grito Manso. Buenos Aires: Editores Argentinas S. A. 214 pp.

Javes Sánchez, A. 2011. Recursos Humanos. Ed. Universidad peruana. 173 pp.

Julia Gellida, E.L. 2003. Introducción a la gestión de los recursos humanos. Universitat de Barcelona virtual. 20pp.

Menguzatto, M. y Renau, J.J. 1991. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management. Ariel Economía. Barcelona. 103 pp.

Maqueda Acosta, J.J. 2011. La gestión de recursos humanos en la empresa porcina. Ed. Pirámide. México. 98 pp.

Maslow, A.H. 2005. Una visión humanística para la empresa de hoy. Ed. Paidós. 348 pp.

Moreno Domínguez, R.; Pelayo Díaz, Y.; y Vargas Sánchez, A., 2004. [La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento](#). Revista de La Empresa. Vol. 10: pp. 56 – 72.

Paz, M. y Reina, A. 2001. La gestión de la formación de la Empresa. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Pirámide. Madrid. 203 pp.

Peña, M. 1999. La psicología y la empresa: el factor humano. Barcelona: Hispano Europea. 1567 pp.

Pineda, P. 2002. Gestión de la Formación de las Organizaciones. Ariel Educación. 1º Edición. Barcelona. 117 pp.

Pizarro, S. 2008. Identificación de los factores que condicionan el desarrollo asociativo en el territorio rural pampeano. Ediciones INTA. 103 pp.

Puchol, L. 2007. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ed. Díaz de Santos. 425 pp.

Sarriés Sanz, L. 2008. Buenas prácticas en recursos humanos. Ed. Pozuelo de Alarcón, Esic, España. 189 pp.

Segundo Cochran, R. 2014. Recursos humanos en las empresas porcinas. Memorias del VII Congreso Porcino del Mercosur. Mar del Plata, Argentina. 6 pp.

Stahl, T., Nyhan, B. y D'Aloja, P. 1993. La organización cualificante. Una visión del desarrollo de los recursos humanos. Ed. Madrid comisión de las comunidades europeas. 137 pp.

Tort, M., y Lombardo, P. 2004. Las formas asociativas como alternativas para apoyar la reconversión productiva. Programa Cambio Rural. 117 pp.

Valverde, A.M., González, S.F., Flores, .R.B. y Chagolla, F.M.A. 2004. La gestión de los recursos humanos: Enfoque para México. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo-Universitat Rovira I Virgili, FeGoSa-Ingeniería Administrativa. Morelia, versión electrónica disponible en disco compacto. 354 pp.

Vecino, J.M. 2008. Gerencia y Negocios. Semillero de líderes. Ed. Pirámide. Colombia. 139 pp.