

**REESTRUCTURAR EL PROCESO DE ENTRENAMIENTO Y  
REENTRENAMIENTO PARA LOS TRABAJADORES  
DE LA FÁBRICA COMESTIBLES LA ROSA S.A.,  
GARANTIZANDO EL SENTIDO DE PERTENENCIA POR LA EMPRESA  
Y COMPRENDIENDO SU ACTUACIÓN EN ELLA**

**NATALIA GÓMEZ MARÍN**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PRÁCTICAS PROFESIONALES  
2008**

**REESTRUCTURAR EL PROCESO DE ENTRENAMIENTO Y  
REENTRENAMIENTO PARA LOS TRABAJADORES  
DE LA FÁBRICA COMESTIBLES LA ROSA S.A.,  
GARANTIZANDO EL SENTIDO DE PERTENENCIA POR LA EMPRESA  
Y COMPRENDIENDO SU ACTUACIÓN EN ELLA**

**NATALIA GÓMEZ MARÍN**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PRÁCTICAS PROFESIONALES  
2008**

**REESTRUCTURAR EL PROCESO DE ENTRENAMIENTO Y  
REENTRENAMIENTO PARA LOS TRABAJADORES  
DE LA FÁBRICA COMESTIBLES LA ROSA S.A.,  
GARANTIZANDO EL SENTIDO DE PERTENENCIA POR LA EMPRESA  
Y COMPRENDIENDO SU ACTUACIÓN EN ELLA**

**NATALIA GÓMEZ MARÍN**

**Informe de Prácticas Profesionales**

**Tutora  
DIANA LETICIA MONTOYA BENÍTEZ  
Psicóloga**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PRÁCTICAS PROFESIONALES  
2008**

A Dios, a Adriana Salazar Marín, a mi abuelita, a mi hermana, a mi mamá y a mis amigos, quienes me acompañaron y fueron claves en éste proceso.

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos aquellos que de una u otra forma hicieron posible ésta práctica.

A María Catherine Cardona Gil por apoyarme en todo momento, por enseñarme con mucho cariño las situaciones que se pueden presentar laboralmente, por permitirme reforzar los conocimientos y generar otros.

Al equipo de trabajo de Recursos Humanos, porque me permitieron descubrir aspectos de mi vida y enfrentar situaciones; y a cada uno de los miembros del equipo, porque me brindó algo diferente, me compartió experiencias y gracias a ello comprendí lo que es la vida y la vida laboral.

A cada uno de los operarios y empleados de Comestibles La Rosa S.A. quienes contribuyeron para alcanzar los objetivos del Plan de Práctica.

A todos los grupos a los cuales pertencí, en especial Voljuvi y el Equipo de Logística UCPR porque me dieron las herramientas para enfrentarme a diversas situaciones y tomar decisiones, además comprender la importancia de Dios en nuestras vidas y en nuestro camino.

A los docentes y directivos de la Universidad porque con sus experiencias y conocimientos transmitidos me permitieron hacer lo mejor en esta etapa de formación.

A Diana Leticia Montoya Benítez por acompañarme desde la asesoría en este proyecto, porque con sus conocimientos y experiencia en el ámbito organizacional ha contribuido significativamente en la elaboración y desarrollo del trabajo.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
2.2 Introducción	11
2.3 Presentación de Nestlé y Comestibles La Rosa S.A.	13
2.4 Diagnóstico del área de intervención	17
 Identificación de las necesidades	
 Recolección de información	
2.5 Eje de intervención	19
2.6 Justificación del eje de intervención	20
2.7 Referente conceptual	22
2.8 Propuesta de intervención	39
 Nombre de la propuesta de intervención	
 Objetivo general	
 Objetivos específicos	
2.9 Descripción del trabajo	41
2.10 Presentación y análisis de los resultados	42
2.11 Conclusiones	45
2.12 Recomendaciones	47
3.1 Bibliografía	49
3.2 Apéndices	51

## APÉNDICE

	<b>Pág.</b>
Formato de inscripción para entrenamientos	51
Descripción de Cargo Facilitador de Empaque	52
Guía de entrenamiento Facilitador de Empaque	54
Guía de entrenamiento Operador EMA 40	57
Descripción de Cargo Operador Cocina Mogul	60
Guía de entrenamiento Operador Cocina Mogul	61
Descripción de Cargo Operador Mogul	64
Guía de entrenamiento Operador Mogul	65
Guía de entrenamiento Operador Cubridores	68
Guía de entrenamiento Operador Molino Recorte	71
Guía de entrenamiento Operador Plastificación y Miel Invertida	73
Guía de entrenamiento Laminador	76
Guía de entrenamiento Hornero	79

## GLOSARIO

**ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:** En la Fábrica, es el área que determina si el producto terminado es apto para salir al mercado a través de varias mediciones y define si las necesidades de los consumidores están siendo satisfechas.

**COMPETENCIAS:** Involucra personas, comportamientos y recursos combinados de una manera tal que a partir de ellos la organización obtiene unos resultados determinados.<sup>1</sup> La competencia supone transferencia, respuesta a situaciones nuevas, valores humanos puestos en práctica, conocimiento técnico inteligente y desarrollo de las habilidades que sustentan su logro, lo que podría ser un “conocimiento técnico inteligente.”<sup>2</sup>

**ENTRENAMIENTO:** El entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

**MEDIO AMBIENTE:** Es el área que observa el entorno en el cual la organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones. De esta forma propone soluciones y ejecuta proyectos.

**ORGANIZACIONES:** Grupos de individuos organizados en un sistema social reconocible con el propósito de producir y ofrecer algunos bienes y servicios.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> SARACHO, Op. Cit., p. 35.

<sup>2</sup> RODRÍGUEZ GARCÍA, Gilberto. Mercados de trabajo, calificación y competencias laborales en la industria electrónica en la Zona Metropolitana de Guadalajara. El caso de Jabil Circuit 2003-2005. Tesis Doctoral: 2006. p. 88. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2006/grg/index.htm>

<sup>3</sup> STEWART, Jim. Gerencia para el cambio: planeación, entrenamiento y desarrollo. Bogotá: Legis, 1992. p. 9.

**REENTRENAMIENTO:** Es la repetición de un proceso que fue realizado a una persona y debido a que debe reforzar sus conocimientos ó habilidades se lleva nuevamente a un entrenamiento.

**SEGURIDAD INDUSTRIAL:** Es una disciplina que establece normas preventivas con el fin de evitar Accidentes y Enfermedades Ocupacionales-Profesionales, causados por los diferentes tipos de agentes.<sup>4</sup>

**SALUD OCUPACIONAL:** Es la rama de la Medicina Preventiva, que trata de los medios que deben usarse en el trabajo, tanto en su ambiente como en sus propias tareas, para evitar daños a la salud de los trabajadores.<sup>5</sup>

**SENTIDO DE PERTENENCIA:** Cuando una serie de particularidades comunes a un colectivo, sirven para distinguirlos de los demás, creando premisas para el autoreconocimiento como parte integrante del mismo, los vínculos de interacción grupal entre los miembros se hacen más sólidos y coherentes, tanto dentro como fuera del contexto de referencia.

Se establece pues, una identidad colectiva que traza y norma los mecanismos internos para la acción, conservación y desarrollo grupal, así como para mediar las relaciones con otros grupos.

Cada integrante entonces, se concientiza como sujeto de estos códigos intragrupales y se siente portador y representante del universo simbólico que recrean como grupo.

Esta peculiaridad relativa a la forma de adhesión a los rasgos distintivos de la identidad cultural, es el llamado sentido de pertenencia, que implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante el universo significativo que

---

<sup>4</sup> MURGUEZA, Joaquín. Prevención y control de riesgos industriales. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/prevencionindustrial/capitulo1.htm>

<sup>5</sup> MURGUEZA, Joaquín. Prevención y control de riesgos industriales. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/prevencionindustrial/capitulo1.htm>

singulariza una determinada colectividad, en cuyo seno, el sujeto participa activamente.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> VARGAS ALFARO, Ana Tania. Identidad y Sentido de Pertenencia: una mirada desde la cotidianidad. Disponible en: <http://www.crim.unam.mx/Cultura/ponencias/1CultDesa/CDIDE02.htm>

RESUMEN	ABSTRACT
<p>La reestructuración de las guías de entrenamiento en la Fábrica de Comestibles La Rosa S.A. es un instrumento fundamental en el Programa de Entrenamientos, ya que contiene la información necesaria y correcta, que sirve para que el entrenado conozca la información y capacitación que va a recibir, de igual manera, le sirve al capacitador para guiarse en el proceso de aprendizaje y conocimientos que debe transmitir.</p> <p>Alrededor de este fin se desarrolla todo un marco teórico basado en la importancia de los entrenamientos, cómo las organizaciones contribuyen directamente a este proceso y cómo todos los colaboradores se vinculan. Por tal motivo, es importante resaltar la importancia de algunas áreas en el proceso de entrenamiento y se convierten en la base de éste.</p> <p><b>Descriptor:</b> competencias, entrenamiento, reentrenamiento, sentido de pertenencia, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Medio Ambiente, Aseguramiento de la Calidad, y Departamento Técnico.</p>	<p>The restructuring of the guides for training in the factory of La Rosa SA is an essential tool in the training program, as it contains the information necessary and proper, which serves to know that trained information and training that will receive the same way, it serves the trainer to guide you in the learning process and knowledge to be transmitted.</p> <p>Around this end develops a theoretical framework based on the importance of training, how organizations directly contribute to this process and how all partners are linked. For that reason, it is important to stress the importance of certain areas in the training process and become the basis of it.</p> <p><b>Descriptors:</b> skills, training, retraining, a sense of belonging, Industrial Safety and Occupational Health, Environment, Quality and Technical Department.</p>

**REESTRUCTURAR EL PROCESO DE ENTRENAMIENTO Y  
REENTRENAMIENTO PARA LOS TRABAJADORES  
DE LA FÁBRICA COMESTIBLES LA ROSA S.A.,  
GARANTIZANDO EL SENTIDO DE PERTENENCIA POR LA EMPRESA  
Y COMPRENDIENDO SU ACTUACIÓN EN ELLA**

## **2.2 Introducción**

La reestructuración del proceso de entrenamiento y reentrenamiento para los trabajadores de la Fábrica Comestibles La Rosa S.A., permite entregar a los entrenados una guía actual, clara y confiable, así tener un mejor desempeño del cargo, dado que es un instrumento modificado con base en uno existente y complementado con información requerida de acuerdo a las necesidades.

Con la reestructuración de las guías de entrenamiento se pretende apoyar el Programa de Entrenamientos, el cual apunta a aumentar la conciencia que debe tener los operarios de la planta de producción dentro del proceso.

De esta forma se garantiza el sentido de pertenencia desde el cargo que desempeña y el impacto que este tiene en la producción, así cada uno de los actores –entrenado y entrenador- dentro del entrenamiento comprende su actuación al interior de la empresa.

El Programa de Entrenamientos está centrado en alcanzar los objetivos de Fábrica, porque cuando se tiene personal capacitado respecto a la operacionalización de un equipo ó herramienta, se está contribuyendo a la disminución de accidentes hasta llegar a cero, lo cual hace que los errores en fabricación sean menores, así cada uno de los operarios comprende su importancia en el proceso productivo.

Ésta perfección se entiende mucho mejor cuando se interioriza la normatividad que aplica Nestlé respecto a Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, ahora con la reestructuración de las guías de entrenamiento se ha contemplado la oportunidad de agregar la parte técnica, aspectos que son importantes para el mejor funcionamiento de equipos y herramientas en el puesto de trabajo de cada operario.

Cuando los trabajadores de la planta de producción interioricen cada uno de los componentes del programa de entrenamiento, el contenido de las guías y los objetivos de la fábrica, los cuales benefician a cada uno de los miembros, permite que Comestibles La Rosa S.A. sea el mejor lugar para trabajar.

Teniendo en cuenta que dentro de los beneficios que adquiere el operario están, la seguridad laboral, formación personal y profesional, bienestar social el cual tiene como prioridad la familia dentro de las actividades realizadas. Siendo de esta forma el camino más seguro para ofrecer y asegurar calidad de vida a cada uno de los trabajadores.

## 2.3 Presentación de la organización

### Reseña Histórica

En la década de los 40 el Presidente de Nestlé de ese entonces, Edouard Muller, y sus colaboradores, quisieron aumentar la capacidad de producción en los países en que ya existían fábricas de nuestros productos, modificar las que ya estaban operando y construir otras nuevas. El objetivo era construir en unos años centro de producción en Venezuela, Colombia y Perú y así añadir eslabones a la cadena de las fábricas de Argentina, Brasil, Chile, Cuba, Jamaica, México y Panamá.

La presencia de Nestlé en Colombia:

- 1944 Inició con la Fábrica de Bugalagrande.
- 1974 Inició la construcción de la Planta de Precondensación y Descreme de Leche en Florencia (Caquetá) donde está ubicado el centro de acopio de leche y se lleva a Valledupar y Bugalagrande
- 1985 Nestlé compra el total de las acciones de Comestibles La Rosa S.A.
- 1993 Nestlé adquiere la propiedad de CICOLAC Ltda. con su fábrica ubicada en Valledupar.
- 2002 Nestlé adquiere el negocio de Ralston Purina, hoy Nestlé Purina PetCare de Colombia S.A. ubicada en Mosquera (Cundinamarca).
- 2004 La Fábrica CICOLAC es adquirida por Dairy Partners Americas (DPA), resultado de joint venture entre Nestlé y Fonterra.

Comestibles La Rosa S.A. ubicada en el Municipio de Dosquebradas (Risaralda) es una empresa que tiene como objeto social, la ejecución de toda clase de negocios industriales, financieros y comerciales, relacionados con la fabricación, distribución y venta de alimentos y sustancias alimenticias o empleadas como ingredientes en la alimentación. En la Fábrica se producen líneas como galletería, confitería y chocolatería.

Cuenta con 618 trabajadores entre contratos a término indefinido (75.4%) y a término fijo (24.6%). Está conformada por las áreas de Producción, Técnico, Grupo de Aplicaciones, Logística, Aseguramiento de la Calidad, Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Administrativo y Recursos Humanos.

- 1948 La Grace Line Company compra los terrenos en el Municipio de Dosquebradas (Risaralda) e inicia la construcción de la fábrica.
- 1949 Se registra oficialmente en la Notaría Primera de Bogotá, Comestibles La Rosa S.A.
- 1950 Se inicia la producción de galletas, chocolates y confitería dura y blanda.
- 1963 Se inicia la producción de Conservas California, por lo que se hizo necesario ampliar el Departamento de Envasados. Vale la pena resaltar que en esa época que en la Fábrica se cultivaba piñas, fresas y arvejas, algunos productos utilizados en las conservas.
- 1971 La Grace Line Company vende el 100% de las acciones de la empresa, las cuales fueron adquiridas en un 50% por Nestlé de Colombia y el 50% restante por empresas nacionales (Corporación Financiera de Occidente, Ingenio Manuelita y Colseguros).
- 1977 Se inició la producción del primer horno de Wafers.
- 1978 Adecuación de los Campos Deportivos.
- 1979 Se amplió el edificio de galletería.
- 1982 Se recibió el horno Green 2, dedicado exclusivamente hasta hoy, a la fabricación de las deliciosas Saltinas; además, se modifica y reubica la Línea Oka y se cierra definitivamente la producción de Conservas California, la cual fue vendida.
- 1985 Nestlé compra el 50% de las acciones restantes.
- 1987 Se inicia la producción de galletas Crisp en la Línea 3.
- 1989 Se realiza el montaje de la nueva Línea Wafer, la construcción de nuevas instalaciones para chocolatería y la instalación de una nueva planta de emergencia para suministro de energía.

- 1990 Se continuó con las ampliaciones y los mejoramientos en el cerramiento del muro y malla, la iluminación de las instalaciones de la Fábrica y la construcción de un nuevo cuarto de fermentación. Se inauguraron los nuevos equipos e instalaciones de Chocolatería para la producción de Crunch y Nestlé.
- 1991 Se realizaron mejoras en el Casino, se modificó la Línea Oka y se inauguró el Minimercado.
- 1992 Se termina la construcción de la nueva Sala de Mezclas.
- 1993 La Línea 1 y 2 tienen la implementación de nuevos equipos de empaque completamente automatizados.
- 1992 Se compra dos plantas eléctricas para el completo autoabastecimiento de energía.
- 1994 Se aprobó la Línea 5 (Saltinas). Se reforman algunas áreas para el traslado del Taller Mecánico y la Oficina Técnica, se proyecta el cambio del Casino y de Bodegas, se reubica la portería y se aprovecha para remodelar los vestieres.
- 1995 Se inicia el montaje de la Línea 5, así como la construcción en terrenos de la fábrica del Centro Integrado de Suministros de Nestlé de Colombia. Simultáneamente con este proyecto se construye el nuevo bloque administrativo.
- 1996 Se inicia la construcción de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR).
- 1998 Se lleva a cabo la modernización del sistema neumático de transporte de Harina al área de producción, conocido como Fluid Lift.
- 1999 El 25 de enero un fuerte temblor de tierra destruye el centro del edificio de producción, haciendo desaparecer la Línea 3, teniendo como consecuencia el rediseño del área de fabricación, dejando en funcionamiento solo el primer nivel de la planta.
- 2001 La empresa incursiona en otras inversiones para crear la Línea 6, en la cual se empezó a producir Rondalla.
- 2004 Se inicia el empaque de cereales para el desayuno en presentación individual.

2008 La Línea 6 se desmonta y la producción de Rondalla pasa a Línea 4.

Junto con el desempeño y continuo desarrollo de nuevas estrategias de producción han permitido que Comestibles La Rosa siga destacándose como una de las empresas emblemáticas de la región por su gran aporte y compromiso con sus colaboradores y la comunidad en general, desarrollando deliciosos y nutritivos productos para la alimentación y bienestar de toda la familia.

**Misión:** Ser reconocida por nuestros consumidores como la compañía líder en nutrición, salud y bienestar en la Región, por ofrecer productos alimenticios innovadores y de calidad en todas las etapas de su vida; que apoyada en altos niveles de integración, genere crecimiento rentable y sostenible del negocio en beneficio de colaboradores, accionistas, clientes y proveedores.

**Visión:** Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar.

#### **Principios Corporativos:**

-  Legislación Nacional y Recomendaciones Internacionales
-  Consumidores
-  Salud y nutrición infantil
-  Derechos humanos
-  Recursos Humanos y Condiciones de Trabajo
-  Trabajo Infantil
-  Relaciones Empresariales
-  Protección del Medio Ambiente
-  Política Nestlé sobre el Agua
-  Materias Primas Agrícolas

Los **valores** surgen de la Cultura Nestlé

-  Respeto y confianza.
-  Transparencia y honestidad.
-  Comunicación abierta (recibir-dar) con superiores y colegas.
-  Disposición para cooperar con otros.
-  Manejo de discordias.

## 2. 4 Diagnóstico del área de intervención

### **Identificación de las necesidades**

En vista de la necesidad de realizar entrenamientos para los cargos claves de la empresa y de la falta de un procedimiento claro que permitiera garantizar la equidad en la definición del personal a entrenar, se decidió establecer dicho procedimiento. Pero el problema no se resolvía del todo con esta actividad, se requería que la empresa tuviera las herramientas con las cuales se pudiera impartir el conocimiento en cada uno de los cargos garantizando el desarrollo de las competencias para el desempeño en el mismo.

Así es que en Comestibles La Rosa S.A. se tienen definidas unas guías de entrenamiento para la mayoría de los cargos de la fábrica, pero estas al ser revisadas no contienen toda la información que se requiere para que el colaborador que se entrene adquiera las competencias que le permitan desempeñarse de manera excelente en el cargo.

De igual forma se requiere tener definidos cuáles serían los cargos que prioritariamente se van a entrenar, para la detección de necesidades en los entrenamientos se habla con los jefes de área, los analistas de procesos y junto con la información de pensionados se puede definir en dónde se hace prioritario realizar entrenamientos para responder a las insuficiencias de los mismos.

### **Recolección de información**

La forma como se va a recolectar la información es por medio de entrevista en cada uno de los puestos de trabajo, se entrevistara al colaborador que se destaque por su excelente desempeño en el cargo, de igual forma, se va hacer una observación directa a medida que se vaya visualizando el proceso de producción y el desarrollo de actividades dentro del puesto.

Para definir quiénes son los colaboradores que serán entrenados se tiene en cuenta las personas que se inscriben formalmente ante la oficina de Selección y Desarrollo, para ésta inscripción se visitan las líneas personalmente ó que se acercan a la oficina. Con esta información se procede a realizar el plan de

entrenamientos para seis meses y del mismo se deriva la prioridad en la revisión o estructuración de las guías de entrenamiento que harán parte fundamental de este trabajo.

Para lograr esta recolección de información se requiere llevar papel y lapicero para tomar apunte, también se llevan la descripción del cargo y las guías de entrenamiento actuales para guiarse y tomar los datos de la investigación que se requieren.

## 2.5 Eje de intervención

La práctica profesional se desarrollará en la Oficina de Selección y Desarrollo, se apoyará el Desarrollo Organizacional, el cual busca fortalecer los conocimientos y habilidades de los trabajadores y a la vez generar otros con el fin de contribuir a la mejora tanto personal como profesional; para ello se ha de implementar el Programa de Entrenamientos, para este se requiere de instrumentos como las guías de entrenamiento las cuales deben ser claras y precisas con la información, así cumplir con el alcance de los objetivos que se tienen para dicho programa.

Selección y Desarrollo está ubicada en el área de Recursos Humanos la cual garantiza que todos los colaboradores de la organización cuenten con las adecuadas condiciones de trabajo, para lograr este objetivo se apoya en otras divisiones como Nómina, Trabajo Social, Administración de Personal, Comunicaciones, éstas tienen estrategias para responder de la mejor forma al colaborador y contribuir al bienestar no solo personal sino familiar.

La guía le permite a la persona que se está entrenando tener un derrotero y conocer cuáles deben ser sus responsabilidades y funciones dentro del puesto de trabajo, éstas no deben ir orientadas solo al desempeño de su rol sino que también tiene componente de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Medio Ambiente, Calidad y Aspectos Técnicos.

“Nestlé es consciente que el éxito de una empresa es el reflejo de la profesionalidad, el comportamiento y la actitud responsable de las personas que la componen. Por lo tanto... su formación continua y un buen desarrollo profesional son factores primordiales.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Principios Corporativos Empresariales de Nestlé. Vevey: Genoud, 2004. 5 p.

## 2.6 Justificación del eje de intervención

Teniendo en cuenta las dificultades que ha tenido la empresa para avanzar en los procesos, se ha de implementar el Programa de Entrenamientos, donde la empresa estimula al colaborador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de los roles y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución.

Teniendo en cuenta el documento de la Lic. María C. De Sousa De R<sup>8</sup>, el perfil de competencias aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. Este proceso de entrenamiento que se iniciará tiene como finalidad contribuir al alcance de los objetivos propuestos por la fábrica para el año 2008, por lo tanto son vigentes las actividades que se van a desarrollar y es importante iniciar cuanto antes el desarrollo de competencias que tienen los trabajadores, ya que será la medición para probar al personal y poder tomar decisiones.

Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. A nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos. Por este motivo, la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Actualmente los avances de la ciencia, los avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y la demanda creciente de los clientes hacen que los individuos dentro de las empresas, estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo. Es así como el Área de Recursos Humanos dada la función que cumple dentro de la empresa, debe iniciar a elaborar el plan de entrenamiento de personal y llevarlo a cabo por medio de las personas que se encuentran directamente relacionadas con producción.

---

<sup>8</sup> DE SOUSA DE R., María C.. Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Caracas; 2001.

La persona directamente entrenada es el trabajador que tiene cargos claves dentro de la planta de producción, ya que ésta es la función principal de la empresa y las demás áreas son apoyo para lograr las metas trazadas.

El Programa de Entrenamiento beneficia a la Fábrica en general, es un proyecto que va alineado con la misión de la Compañía y apoya directamente los objetivos de fábrica propuestos para el año 2008 (un equipo ganador, pasión por el consumidor y el mejor lugar para trabajar), los cuales tienen unas estrategias y tácticas definidas para alcanzarlos, con el nuevo esquema y componentes de entrenamiento se pretende que el entrenado comprenda su importancia en la cadena productiva y las posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa; de ésta forma se está generando sentido de pertenencia y valorando la misma.

Cuando un trabajador o empleado comprende el papel que cumple y desarrolla al interior de la empresa y su impacto a nivel interno como externo, se garantiza que el alcance de los objetivos propuestos será muy positivo y de ésta forma la empresa avanza y se desarrolla.

## 2.7 Referente conceptual

El proceso de entrenamientos es un medio para llegar a la perfección del trabajo y contribuir al clima laboral, de ésta forma disminuir los índices de accidentalidad y retraining; es así como varias áreas de la organización, están relacionadas con el plan y por ello las decisiones que se tomen repercuten en el proceso.

El Programa de Entrenamientos se gestiona desde Recursos Humanos, porque es aquí donde se encuentra la Oficina de Selección y Desarrollo, responsable de planear, organizar, ejecutar y evaluar el programa, garantizando a la organización el alcance de los objetivos que se tienen para el mediano y largo plazo. Dentro de dicho programa intervienen las áreas de Aseguramiento de la Calidad, Departamento Técnico, Producción, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Programación.

Para iniciar se hará una introducción sobre la evolución del entrenamiento el cual se dio “conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. Ya sea que el hombre haya inventado estas facetas de la civilización o simplemente tropezado con ellas, el asunto no tiene mayor significación. Lo que es más importante es que tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias. Esto lo llevó a cabo por medio de ejemplos deliberados, por medio de signos y por medio de palabras. Utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que ahora se llama “entrenamiento”. Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre, de una manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos o habilidades fueron transferidos.

Generalmente se piensa que el hombre empezó a amasar conocimientos en el principio de la época de piedra. Por razones lógicas, pero más especialmente por el advenimiento de la revolución industrial, muchos pensadores han escogido la fecha de 1750 como el término del primer periodo de acumulación de conocimientos del hombre y también como el principio de una nueva fase.

La curiosidad técnica y mecánica del ser humano tuvo un tremendo desarrollo después de 1750, haciendo que sus conocimientos totales se duplicaran en solamente 150 años, esto es, hacia 1900. En los siguientes 50 años, hacia 1950,

volvieron a duplicarse. Pero, ahora, un nuevo problema ha surgido. La enorme cantidad de información que ya no es válida ni pertinente ha crecido en proporciones enormes. La seriedad de la situación se acentúa, además, porque ha vuelto a doblarse el conocimiento del hombre durante un periodo de 5 años que terminó en 1964. La rapidez de todos estos cambios, por lo tanto, se ha convertido en un dramático reto para el entrenamiento y desarrollo de personal, un reto tanto para descartar como para enriquecer los conceptos de esta disciplina.”<sup>9</sup>

Conociendo cómo fue la evolución del entrenamiento, se puede continuar con el proceso ya que lo que se pretende con éste programa es que se presenten cambios en la cultura organizacional, que cada persona que hace parte de la empresa comprenda la importancia del cargo en la fabricación de productos, cuáles son los cuidados que debe tener durante la operación y desarrollo del puesto, el papel que desempeña al hacer parte de la Compañía, todo ello para generar sentido de pertenencia y sentirse parte de ella.

“El nuevo rol de Recursos Humanos (RRHH.) es la tendencia que sin duda representa el cambio más radical que están afrontando las empresas para alcanzar sus objetivos estratégicos: la externalización. En este nuevo rol, el departamento de RRHH. ya no tiene por qué contar con las competencias técnicas de profesionales especializados para dar respuesta a los requerimientos del negocio, sin contar con las competencias que le permitan entender dichas necesidades y proactivamente, implantar las estrategias de gestión que ayuden a cumplir con esos objetivos. En este nuevo rol, recursos humanos toma las decisiones adecuadas y contrata a los expertos que diseñarán y realizarán las acciones necesarias.”<sup>10</sup>

Esta es una propuesta que hace Saracho dado que él hace énfasis en la Gestión por Competencias y comenta que las organizaciones deben ir direccionadas prioritariamente al desarrollo de la actividad comercial de la empresa desde la parte humana que la conforma y la cual es el activo más importante, de ésta forma se está garantizando que Recursos Humanos esté enfocada en proponer, actuar, corregir y finalmente transformar, es por esto que desde los distintos puntos de apoyo que tiene el área como tal se busca fortalecer los procesos y formular otros

---

<sup>9</sup> ASOCIACIÓN AMERICANA PARA ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO. Manual de entrenamiento y desarrollo personal. Compilado por ACRAIG, Robert L. y BITTEL, Lester R. México: Diana, 1979. p. 15-16.

<sup>10</sup> SARACHO, José María. Un modelo de Gestión por Competencias. Santiago: RIL editores, 2005. p. 17.

siempre buscando la mejora del talento humano con el que se cuenta. De allí parte la propuesta de los entrenamientos el cual propone procesos distintos.

“La gestión por competencias es costosa, requiere mucho más tiempo para su implementación que cualquier otro modelo de gestión, y los resultados se hacen esperar también mucho más tiempo. Sus efectos son mucho más notables y sostenidos en el tiempo, e impactan en los resultados organizacionales.”<sup>11</sup> Sin embargo, es importante que las empresas se concienticen de los cambios que se generan y de lo mucho que se puede lograr en el momento de hacer ésta inversión, dado que se garantiza que el personal cuenta con nuevos conocimientos y habilidades, permitiendo al colaborador formarse como persona lo cual lleva a su puesto de trabajo y lo comparte con sus compañeros, es de ésta forma que los demás aprenden desde su mismo equipo de trabajo y siempre buscaran hacer lo mejor. Si se tiene el personal satisfecho, que siente que sus necesidades son cubiertas, que tiene las mejores condiciones de bienestar y que la empresa lo está promoviendo, los resultados de producción serán los mejores.

“Para implementar la gestión por competencias y de ésta forma elaborar y reestructurar perfiles dentro de los cargos, es muy importante efectuar capacitación y desarrollo, esto se refiere a la función de la organización que tiene por objeto asegurar que la contribución de los individuos y de los grupos se maximizan a través del desarrollo de conocimientos apropiados, habilidades y actitudes. Su contribución al rendimiento y efectividad de la organización se hace principalmente a través del desarrollo de la gente como individuos, como grupos de trabajo y como miembros de la organización más amplia. Esta contribución se logra aplicando entendimientos del comportamiento humano desarrollado en las ciencias sociales al propósito de lograr cambios benéficos según lo defina la organización. Al hacer referencia a esta función y a sus ejecutores, utilizo términos tales como Administración de Recursos Humanos y Desarrollo de Recursos Humanos, respectivamente (ARH, DRH) y entrenadores como sinónimos. Naturalmente es posible poner en tela de juicio esa práctica, pero mi opinión es que todo el que trabaja en ARH necesita poder realizar esta función y ofrecer esa contribución.”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Ibid., p.21.

<sup>12</sup> STEWART, Jim. Gerencia para el cambio: planeación, entrenamiento y desarrollo. Bogotá: Legis, 1992. p. 10.

Dotlich y Cairo,<sup>13</sup> se refieren al entrenamiento en acción el cual es un proceso que fomenta el conocimiento de sí mismo y conduce a la motivación para el cambio, a la vez que constituye la orientación necesaria cuando el cambio apunta a satisfacer las necesidades de rendimiento individual y organizacional. El entrenamiento en acción tiene cuatro metas de cambio claramente definidas: conocimiento de sí mismo, mejoramiento de su desempeño, cambio de conducta y transformación.

Las compañías están empezando a reconocer que el entrenamiento es una competencia fundamental para los gerentes y que éstos serán mucho más eficaces si pueden entrenar a su personal desde una perspectiva del rendimiento individual y de las metas organizacionales.

Hay entrenadores que motivan las mentes y los corazones de sus empleados, alentándolos a hacer más con menos; otros usan el entrenamiento para asesorar a los líderes futuros; establecen las metas de entrenamiento de los líderes, que se relacionan con los resultados comerciales; otros entrenadores son los pares se desarrollan a medida que las organizaciones se horizontalizan y las líneas entre las funciones y los cargos se desdibujan se ha intensificado la necesidad de que los colegas se entrenen mutuamente. No siempre es posible recurrir a un jefe en busca de ayuda; es mucho más probable que los colegas tengan el tiempo y la disposición para asistir a un compañero de trabajo que tiene dificultades o necesita desarrollar nuevos métodos. Todo lo que necesitan son habilidades de entrenamiento accesible.

Por ello es tan importante que los jefes de las empresas, quienes tienen personal a cargo comprendan la importancia de la gestión por competencias, dado que es desde esta herramienta que se fortalecen las debilidades del colaborador y se motivan a continuar y ser mejores cada día, dado que la empresa se preocupa por su desarrollo y crecimiento no solo laboral sino personal. El Programa de Entrenamiento tiene distintos entrenadores, el que aporta de acuerdo a su posición dentro de la empresa y el contacto que tenga con dicho entrenado.

Dentro de los jefes que deben cooperar con los entrenamientos de personal está el de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Medio Ambiente, Aseguramiento de la Calidad y Departamento Técnico (mecánico – electricista), al involucrarse los

---

<sup>13</sup> DOTLICH, David L. y CAIRO, Peter C. El entrenamiento en acción: cómo mejorar el desempeño individual para el éxito de la Compañía. Buenos Aires: Paidós, 2002. p. 17-18.

jefes de éstas áreas permitirán que cada uno de los entrenados comprendan la importancia e impacto de estos aspectos dentro de las funciones y roles que desempeñan, porque son conceptos que van ligados y si llegase a faltar alguno de ellos puede presentarse un desequilibrio.

Nestlé está alineada con la reglamentación que cada país aplica para las empresas de acuerdo al sector y ésta por pertenecer al sector de alimentos debe garantizar el producto que va al mercado, pues la población que atiende es vulnerable a cualquier tipo de bacteria, además debe ser un producto inocuo y no debe encontrarse cuerpos extraños, por ello la norma es estricta y debe cumplirse al pie de la letra. La ICONTEC y la norma ISO define las normas, a la vez resaltando la importancia de tener la certificación ya que permite varias ventajas a nivel competitivo y garantía para el consumidor.

Por tal motivo, en la Fábrica se habla del SHEQ (Safety, Health, Environment, Quality) siendo estas los patrones de comportamiento al interior de la planta, como se refirió anteriormente, la importancia es integrar estos conceptos, lo cual generara mayores y mejores resultados porque todo será un mismo sistema. Es importante resaltar que las siguientes normas a mencionar tiene un sistema particular para Nestlé, en Seguridad Industrial NSMS (Nestlé Safety Management System), en Medio Ambiente se tiene el NEMS (Nestlé Environment Management System) y en Calidad NQMS (Nestlé Quality Management System).

Sin embargo, aunque existe un sistema al interior de la Compañía, Nestlé debe basarse en las normas internacionales como es “la Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO.”<sup>14</sup> Las normas internas como las externas deben garantizarse, por ello cada una de estas se abordaran brevemente.

Dentro del plan de entrenamiento cada persona debe tener su guía, en éstas encontraran los aspectos de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO), Medio Ambiente, Calidad y Técnico, a continuación se menciona en qué consiste

---

<sup>14</sup> Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 14001:2004. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso. Disponible en: <http://administracion.uexternado.edu.co/matdi/ambiental/Otros/NTC-ISO14001-2004.pdf>

cada una de ellas y cómo la normatividad se aplica y debe darse cumplimiento a través de la actividad de la empresa. Por ello es importante que cada uno de los entrenados reciba la capacitación por parte del jefe de área, cada uno de ellos tiene claro el concepto y la importancia de cada cargo para lograr los objetivos de certificación, proceso que se está llevando a cabo actualmente.

El Jefe de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional busca garantizar que no se presente ningún accidente de trabajo, definido éste como “una cadena de eventos que frecuentemente tienen como punto de partida un incidente, una perturbación del sistema en el cual estén inmersos el trabajador y su tarea y cuya ocurrencia acabe por determinar una lesión al individuo”<sup>15</sup> y en Brasil según el Decreto-ley No 7.036, del 10 de noviembre de 1.994<sup>16</sup>, como “... todo aquel que ocurra por el ejercicio del trabajo provocando, directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional o dolencia que determine la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal de la capacidad de trabajo”. Cuando la empresa tiene como objetivo llevar sus índices de accidentalidad a cero debe trabajar con todo el personal en conjunto para que se tenga claro cuáles son las metas de la organización y qué es lo que se quiere a mediano plazo; de ésta forma todos se cuidaran mutuamente, contribuyendo para que el compañero trabaje bajo comportamientos seguros, lo que significa que antes de actuar se piense en el siguiente paso.

Un complemento importante para esta parte de la seguridad industrial es la salud ocupacional, dado que es un área de la salud que se preocupa por prevenir enfermedades profesionales, por lo tanto trabaja en ergonomía, detecta cuáles son los objetos, posiciones ó movimientos repetitivos que pueden desencadenar algún tipo de enfermedad dentro del ambiente laboral. Sin embargo, esta parte la atiende un mismo jefe quien puede delegar a las personas que hacen parte de su equipo de trabajo para llegar a los trabajadores, en especial a los que se encuentran en entrenamiento y que de ellos depende el futuro de la organización.

“La creciente demanda de la comunidad internacional por disponer de un estándar que permitiera armonizar los requisitos existentes en seguridad y salud ocupacional impulsó seguir el modelo BS OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Assessment Series, desarrollado como una herramienta que facilita la integración de los requisitos de seguridad y salud ocupacional con los requisitos de calidad, ISO 9000 y de administración ambiental, ISO 14000.

---

<sup>15</sup> DELA COLETA, Jose Augusto. Accidentes de Trabajo. Medellín: Cincel Ltda., 1991. p.16.

<sup>16</sup> Ibíd., p. 15.

La **OHSAS 18001** establece los requisitos que permite a las empresas controlar sus riesgos de seguridad y salud ocupacional y, a su vez, dar confianza a quienes interactúan con las organizaciones respecto al cumplimiento de dichos requisitos.

Esta norma hace énfasis en las prácticas proactivas y preventivas, mediante la identificación de peligros y la evaluación de control de los riesgos relacionados en el sitio de trabajo.

La certificación ICONTEC OHSAS 18001, permite consolidar la imagen de prevención de riesgos ante colaboradores, clientes, proveedores, entidades gubernamentales y la comunidad; otorgar una posición privilegiada frente a la autoridad competente, porque demuestra el cumplimiento de la reglamentación vigente y de los compromisos adquiridos; da mayor poder de negociación con las compañías aseguradoras, gracias a la garantía de la gestión del riesgo de la empresa; asegurar la credibilidad centrada en el control de la seguridad y la salud ocupacional; mejorar el manejo de los riesgos en seguridad y salud ocupacional, ahora y en el futuro; facilita la implementación de un sistema integrado de gestión.”<sup>17</sup>

El Coordinador Medio Ambiental es una persona que tiene que velar por la protección del medio ambiente y que ninguno de los residuos que salen de la producción contamine, por tal motivo debe transmitirse al personal los métodos de clasificar, diferenciar y cooperar para tal fin; para ello dentro de la guía de entrenamiento se incluye la Política Ambiental, la cual es el marco de el compromiso por el cuidado del medio ambiente y sentirse parte de él, de manera que se minimizan los impactos ambientales negativos generados por los procesos, enfocándose en el uso eficiente de recursos naturales y prevención de la contaminación; mejorar continuamente el desempeño ambiental; cumplir la legislación ambiental aplicable y los compromisos corporativos; fomentar y promover el comportamiento ambiental responsable; identificar las redes de drenaje que van a la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR); manejo de sustancias químicas, detergentes y desinfectantes; entre otros. Para ello se debe conocer cuáles son los materiales que utilizan los proveedores, cuál es el material en que se distribuyen nuestros productos, cuáles son las áreas críticas de

---

<sup>17</sup> ICONTEC. Certificación OHSAS 18001. Disponible en: [http://www.icontec.org/BancoConocimiento/C/certificacion\\_ohsas\\_18001/certificacion\\_ohsas\\_18001.asp?CodIdioma=ESP](http://www.icontec.org/BancoConocimiento/C/certificacion_ohsas_18001/certificacion_ohsas_18001.asp?CodIdioma=ESP)

la Fábrica las cuales pueden tener mayor incidencia en la contaminación y proponer planes de acción.

Las normas externas como el “la **ISO 14001** Sistema de Gestión Ambiental crea un enfoque sistemático para las actividades ambientales y la mejora en los procesos en las empresas dirigido a definir los aspectos e impactos ambientales significativos para la organización; plantear objetivos y metas del desempeño ambiental; establecer programas de administración ambiental; definir la política ambiental de la organización; fortalecer la responsabilidad personal con el ambiente. Esta certificación permite demostrar ante la autoridad competente el cumplimiento de la reglamentación ambiental vigente en el país; evidenciar –para la comunidad o cualquier parte interesada- un desempeño ambiental sano que respalda y potencia la imagen de las empresas; ayuda a las organizaciones a responder ante presiones y estímulos provenientes de las autoridades ambientales y otros estamentos, para lograr un desempeño ambiental sano y la conservación de los recursos naturales.

Los requisitos de la norma ISO 14001 se integra apropiadamente en los procesos de las compañías y, con ayuda de la norma 9001, se pueden desarrollar para crear un sistema de gestión.”<sup>18</sup>

El Jefe de Aseguramiento de la Calidad debe garantizar la Política de Calidad, la cual tiene cuatro pilares que guían el proceso, estos son 1) cumplir los requisitos regulatorios y no jugar con la seguridad alimentaria, 2) satisfacer al consumidor con todas las marcas, productos y servicios, 3) Cero reclamos en el producto, 4) compromiso de seguridad alimentaria para todos; para ello se tiene varias programas para garantizar la inocuidad del producto, el cual debe contar con las características, componentes, medidas, peso y demás variables que certifiquen la veracidad del producto que el consumidor va a consumir. Para ello se debe hacer control de plagas, insectos, control de cuerpos extraños, revisar cada uno de los materiales, elementos y demás que estén relacionados directamente con el producto, lo cual permite que no se generen reclamos ni quejas del consumidor.

Aseguramiento de la Calidad tiene una norma que lo rige como es “la certificación **ICONTEC ISO 9001** Sistema de Gestión de la Calidad, el cual proporciona una

---

<sup>18</sup> ICONTEC. Certificación ISO 14001. Disponible en: [http://www.icontec.org/BancoConocimiento/C/certificacion\\_iso\\_14001/certificacion\\_iso\\_14001.asp?CodIdioma=ESP](http://www.icontec.org/BancoConocimiento/C/certificacion_iso_14001/certificacion_iso_14001.asp?CodIdioma=ESP)

base sólida para un sistema de gestión, en cuanto al cumplimiento satisfactorio de los requisitos del sector y la excelencia en el desempeño, características compatibles con otros requisitos y normas como el Sistema de Gestión Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional, y Seguridad Alimentaria, entre otros.

La certificación en ICONTEC ISO 9001 permite establecer la estructura de un sistema de gestión de la calidad en red de procesos; plantear una herramienta para la implementación de la planificación en un sistema de gestión de la calidad; proporcionar las bases fundamentales para controlar las operaciones de producción y de servicio dentro del marco de un sistema de gestión de calidad; presentar una metodología para la solución de problemas reales y potenciales; mejorar la orientación hacia el cliente y el incremento en la competitividad.”<sup>19</sup>

El Jefe del Departamento Técnico a través de su equipo de trabajo debe transmitir los conocimientos básicos a los operarios de máquina dentro de producción, garantizando que estos estén capacitados para resolver inquietudes ó fallas leves que no requieren del mecánico de la línea. Para ello se ha involucrado en las guías de entrenamiento la capacitación de Detección Analítica de Fallas (DAF), conocimientos de las partes de la máquina y conocer cómo hacer el desmonte y montaje de ésta para hacerle aseo y/o mantenimiento semanal, dichas tareas no requieren que el mecánico ó electricista este todo el tiempo durante esta actividad.

Para el Departamento Técnico, también existe una normatividad interna que es “acorde con la Estrategia N.M.S (Nestle Maintenance Strategy), su principal objetivo es mejorar la competitividad de las fábricas, garantizando la seguridad de las personas, del producto, de las instalaciones y del medio ambiente, la implementación del “Sistema de Mantenimiento Selectivo” constituye la pauta práctica para la implementación tanto del NMS como del CDM (Mantenimiento Dirigido por Consecuencia), impartiendo una nueva organización al Mantenimiento de fábrica, que por su sistemática y metodología lo posiciona como parte fundamental dentro de las operaciones productivas.

---

<sup>19</sup> ICONTEC. Certificación ISO 9001. Disponible en:  
[http://www.icontec.org/BancoConocimiento/C/certificacion\\_iso\\_9001/certificacion\\_iso\\_9001.asp?CoIdioma=ESP](http://www.icontec.org/BancoConocimiento/C/certificacion_iso_9001/certificacion_iso_9001.asp?CoIdioma=ESP)

El “Mantenimiento Selectivo” busca a través de las personas, un aumento en la productividad de los activos, un mejor uso de los sistemas y procedimientos de fábrica, y una optimización del costo total de producción y mantenimiento.”<sup>20</sup>

“Con la conocida herramienta CDM (Consequence Driven Maintenance), se pretende lograr un óptimo nivel de mantenimiento para cada línea de producción, basados en las necesidades del negocio, asegurando el más efectivo uso de los recursos, balanceando el Mantenimiento Correctivo y el Preventivo y descentralizando el trabajo para liberar el potencial de toda la gente que en él participen.

También optimiza la vida útil de los activos por supresión de las fallas, con una adecuada y oportuna atención de su estado de conservación.”<sup>21</sup>

Cuando se relaciona la función de cada uno de estos jefes, se identifica la importancia de estar integrados, ya que para el manejo de herramienta, intervención básica a la máquina se requiere de seguridad y dependiendo de la posición de la persona en el momento de la operación se puede desencadenar en problemas de ergonomía; si la operación de la máquina, el conocimiento del operario sobre empaques, Normas de Calidad, Buenas Prácticas de Fabricación, Manuales de Limpieza, entre otros no son correctos afecta significativamente la calidad del producto y para garantizarla se requiere de seguridad, para dar fe que todo esto se está haciendo bajo los parámetros señalados se necesita del área ambiental para revisar que los residuos que quedan por cada una de las actividades realizadas en la Fábrica están siendo manejados de la forma correcta según los procedimientos.

Es de suma importancia comprender el papel que desempeñan cada una de las áreas de la organización en este Programa de Entrenamiento, lo cual garantizara la efectividad de los entrenamientos repercutiendo directamente en los resultados de la Fábrica.

Para Beckhard,<sup>22</sup> el proceso de Desarrollo Organizacional (DO) es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido

---

<sup>20</sup> Departamento Técnico. Mantenimiento Selectivo. Dosquebradas: Comestibles La Rosa S.A., 2008. p. 4

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 5-6

<sup>22</sup> MARCHANT RAMÍREZ, Loreto. Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Chile: Universidad de Viña del Mar, 2005. p. 9.

por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento. En los últimos 30 años esta concepción del DO ha experimentado una evolución que ha traído a la mano una serie de nuevos conceptos y premisas que, si bien han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales al concepto original, han enfatizado los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en su época.

Siguiendo a Grievés<sup>23</sup>, algunos aspectos que constituyen novedad en la concepción original del DO son: (a) existe una creciente aceptación que el DO consiste en una transformación de la cultura organizacional, lo que implica transformaciones en las premisas culturales que enmarcan el comportamiento de los individuos, así como en las conversaciones y los significados que son posibles en la organización y su entorno; (b) el DO, como marco conceptual, ha abrazado de manera decidida los valores humanistas, bajo el entendimiento que el desarrollo de la organización consiste en el desarrollo de las personas que la constituyen.

“Por una parte, el DO es una filosofía que promueve la efectividad en las organizaciones, por lo que es necesaria para las organizaciones que deben insertarse y sobrevivir en un mundo crecientemente globalizado. Por otra, el DO promueve que la efectividad se logra sólo a través del mejoramiento del capital humano de las organizaciones, por lo que también tiene un impacto determinante en la calidad de vida de las personas. La realidad, sin embargo, nos muestra que en la mayor parte de las organizaciones de nuestro medio está enfocada en los recursos, en la infraestructura y en la tradición de sus procesos, sean estos de tipo industrial o administrativo.”<sup>24</sup>

“Para poder sostenerse exitosamente en el mercado, alcanzando los estándares de calidad que les exigen los nuevos tiempos, la empresa necesita desarrollar líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos institucionales. El alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la

---

<sup>23</sup> GRIEVES, J. Strategic Human Resource Development. Sage Publications, 2003 citado por MARCHANT RAMÍREZ, Loreto. Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Chile: Universidad de Viña del Mar, 2005. p. 9.

<sup>24</sup> MARCHANT RAMÍREZ, Op. Cit. p. 10.

empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros.”<sup>25</sup>

Teniendo en cuenta el artículo de Marchant, los programas deben alinearse con la misión, la visión y los objetivos de la misma para ofrecer a los involucrados un trabajo planeado y bien pensado, donde cada actividad que se realice contribuya a un objetivo específico, a un frente que se quiera abordar. Para ello se detectan necesidades las cuales surgen de las manifestaciones de los mismos colaboradores que conforman la organización.

Basándose en esto, Selección y Desarrollo planeó y organizó el Programa de Entrenamientos para dar respuesta a las necesidades actuales y futuras que se presentan en la Fábrica Comestibles La Rosa S.A., con este fin se sostuvieron conversaciones con los jefes de área, atendiendo sugerencias y necesidades.

El talento humano es lo más importante en las organizaciones, por ello debe ser explotado y aprovechado al máximo, las organizaciones deben maximizar el recurso que tienen porque son cientos de personas que pueden proponer cambios para la organización; sin embargo, no se trata que la empresa exprima lo que más pueda del personal, sino que a la vez se retribuya las ideas que ofrecen para el mejoramiento continuo, y una de estas formas es capacitándolos no solo para que ofrezcan mejores resultados a la empresa sino para que crezcan como personas, el aprendizaje es el mejor legado y este puede transmitirse a las familias, construyendo así mejores hogares y por lo tanto una mejor sociedad.

Al iniciar con el desarrollo del programa se requiere determinar las necesidades de entrenamiento por varias razones:

1. Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.

---

<sup>25</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 2004; GUIZAR, Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. México: McGraw-Hill, 2004 y VALLE CABRERA, Ramón. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. España: Pearson Prentice Hall, 2004, citados por Ibíd., p. 15.

2. Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.
3. Porque todas las “personas normales”, independientemente de su lugar en la jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se da, en parte, cuando la empresa prevé la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes. Al hacerlo, la compañía aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera. Otra vez el primer paso consiste en determinar las necesidades válidas de entrenamiento.
4. Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo.

Para ello “las necesidades de entrenamiento se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencia, ésta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad de entrenamiento.”<sup>26</sup>

Teniendo en cuenta estos motivos, se puede ubicar a la Fábrica en todos los aspectos que se han detectado como necesidad y motivo para iniciar el entrenamiento, porque cuando se pone en acción el Programa de Entrenamientos es porque la empresa tiene otras perspectivas, se proyecta nuevas metas y busca posicionarse mas y mas en el mercado, para ello requiere personal capacitado, con información actualizada y aún más en el momento que entra un nuevo software y sistema a operar. Cuando esto sucede, el personal debe estar dispuesto y con actitud para entrenarse y/o capacitarse. A esto se le agrega el personal que quiere superarse no solo para la empresa sino también personalmente, por lo tanto busca formarse en instituciones externas para obtener títulos y así presentarse a la empresa con un valor agregado lo cual le puede dar prioridad o “preferencias” sobre otros compañeros, es en éste momento cuando la Compañía empieza a preparar y lanzar a esta persona para un determinado cargo con un perfil específico.

---

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 33.

Dotlich y Cairo,<sup>27</sup> proponen otras etapas del entrenamiento en acción 1) determinar qué necesidades hay y en qué contexto, 2) establecer confianza y expectativas mutuas, 3) hacer un acuerdo con el entrenado (cliente) sobre los resultados, 4) reunir y comunicar la información, 5) respaldar los grandes pasos, 6) alentar la reflexión acerca de las acciones, 7) evaluar el progreso individual y organizacional.

Éstas etapas de entrenamiento son importantes para direccionar el entrenamiento ya que es importante que el programa responda a las necesidades y falencias que se presentan en el entorno y para ello se requiere que todo el personal de la empresa se involucre y se sienta parte de, para ello se detectan personas que con su actitud demuestran interesarle e importarle la organización y si ellas están inscritas ante la Coordinación de Selección y Desarrollo, manifestando su interés por entrenarse en uno u otro cargo, irán a entrenamiento; cuando es seleccionado para iniciar el proceso debe darse claridad en los objetivos, propósitos y resultados que se deben obtener al finalizar el aprendizaje, para ello estas metas se han comunicado a los directivos de la empresa de esta forma todos deben conocer qué es lo que está sucediendo en la organización y cómo cada uno se involucra y hace parte del entrenamiento. Finalmente, se debe hacer una evaluación retroalimentando no solo al entrenado sino también el tutor y la organización, de este control se presentaran mejoras en el programa.

Teniendo en cuenta la definición que maneja *el entrenamiento en acción* el cual “es un proceso que fomenta el conocimiento de sí mismo y conduce a la motivación para el cambio, a la vez que constituye la orientación necesaria para que ese cambio satisfaga las metas individuales y organizacionales,”<sup>28</sup> la organización orientara al entrenador de cuáles son los conocimientos que debe transmitírsele al cliente, cuáles son los intereses y hacia dónde se dirige la empresa, de esta forma ser eficaz y garantizar que la empresa adquiera los resultados propuestos.

“Para que el entrenamiento sea eficaz, tanto para el individuo como para la organización, tiene que haber un equilibrio delicado entre ambos factores. A veces, los individuos consideran el crecimiento de su carrera y profesión de un modo que está reñido con el modo en que la organización necesita

---

<sup>27</sup> DOTLICH, David L. y CAIRO, Peter C. El entrenamiento en acción: cómo mejorar el desempeño individual para el éxito de la Compañía. Buenos Aires: Paidós, 2002. p. 47

<sup>28</sup> *Ibíd.*, p. 32.

desarrollarlos.”<sup>29</sup> Esta es una de las funciones del Programa de Entrenamiento, que la empresa y los trabajadores sean uno solo, que los primeros no piensen que benefician a un grupo de personas que está en contra de la organización y, que los segundos no sientan que trabajan, producen y presentan resultados para la empresa la cual no los beneficia, sino que entre ambas partes haya camaradería donde la empresa satisfaga las necesidades del operario y éstos a su vez respondan como se espera.

El proceso de entrenamiento es fundamental para la empresa obtener del personal de producción el máximo potencial del que dispone. La capacidad para relacionar estratégicamente el progreso de los individuos con los objetivos organizacionales específicos, hace del entrenamiento una herramienta poderosa para el cambio en la empresa.

El éxito de este programa radica en la elección del tutor (entrenador) quien debe ser apropiado para la tarea que debe realizar, de aquí depende el éxito de la formación y los conocimientos que adquiera el cliente para desempeñarse no solo en el cargo sino para la empresa. De igual manera debe surgir un modelo para entrenar al entrenador, ya que es la persona responsable ó en tal caso delegada por el directamente responsable para transmitir sus conocimientos a otra persona, y en la mayoría de los casos es un par.

Dentro del entrenamiento la empresa debe ayudar a la persona que va a ser entrenada para que comprenda por qué el Programa de Entrenamiento es de interés para la organización, lo cual permitirá que esta capacitación sea mucho más efectiva y fructífera para todas las personas que se han involucrado en esta actividad. No se trata del papel que desempeñen en el momento ó durante la formación, sino que es algo trascendental tanto para él como para el equipo que conforma la organización y para la Compañía; lo que interesa es llevarlo por encima y que comprenda lo importante que es para todos.

El esfuerzo de la capacitación no es solo en el momento de entrenar a alguien que desea hacerlo por el hecho de ascender a una categoría mayor debido a que significa mayores ingresos, sino porque es una persona que ha recibido la información necesaria y correcta para desempeñar sus funciones y movilizarse de la mejor forma en la planta, dado que cada movimiento ó acción que realice va a tener la conciencia para pensar en el impacto que tiene y a la vez va a compartir

---

<sup>29</sup> *Ibíd.*, p. 17.

con sus compañeros los conocimientos adquiridos, cooperando para que todos hagan el mejor trabajo y motivándolos para que la Fábrica de Dosquebradas sea la mejor del país y de la Región (Venezuela, Colombia y Ecuador).

El entrenamiento debe ir más allá de las necesidades inmediatas ó previendo las que vendrán a futuro, puede este aprovecharse para resolver conflictos de larga data en la empresa, generándose así un mayor aprovechamiento de este aprendizaje.

No se trata solo de que el personal adquiriera un conocimiento más profundo de sí mismo y un mejor desempeño, sino también de efectuar un progreso significativo en la productividad, e incluso un cambio importante de actitud y conducta que abra las puertas a nuevas posibilidades profesionales. Para ello es importante conocer los siguientes cuatro elementos claves para el proceso “1) el autoconocimiento está relacionado con los resultados empresariales, 2) la introducción de un plan de acción, 3) el alcance de la meta se establece según las necesidades organizacionales, 4) el proceso es estructurado y utiliza herramientas comprobadas.”<sup>30</sup>

“Cuatro metas de cambio del cliente a entrenar:

1. Conocimiento de sí mismo, un cliente adquiere una mejor comprensión de sus actitudes y conductas, de sus fuerzas y debilidades;
2. Mejoramiento de su desempeño, un cliente mejora su rendimiento de manera que contribuye al crecimiento de una empresa; por ejemplo, mediante el mejoramiento de la rentabilidad, el incremento de los ingresos, la expansión de la cuota de mercado, el aumento de la productividad del empleado, o la superación de las expectativas del cliente;
3. Cambio de conducta, un cliente eleva su rendimiento personal o de la tarea hasta un nivel completamente inédito, lo cual constituye un cambio significativo en sus percepciones –y la de los otros- de sus capacidades y potencial;
4. Transformación, un cliente hace un cambio fundamental en la conducta, la actitud, los valores y la inteligencia emocional básica que abre nuevas posibilidades para él y para su organización en el futuro.”<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*, p. 47.

<sup>31</sup> *Ibíd.*, p. 18.

En este momento se puede entrar a evaluar el proceso y considerarse si se ha logrado el objetivo, si hay nuevas propuestas ó qué pudo surgir en el proceso, lo cual será una gran experiencia para las personas involucradas en el transcurso del entrenamiento.

“Finalmente es posible evaluar el impacto de cualquier intervención, comparar a la organización con sí misma antes y después y, con base en los datos observados, volver a intervenir, para hacer de la evaluación y mejora un ciclo permanente, implementando así la metodología del mejoramiento continuo en los ámbitos relativos al recurso humano con el soporte metodológico de la ciencia aplicada.”<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 2004, citado por MARCHANT RAMÍREZ, Loreto. Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Chile: Universidad de Viña del Mar, 2005. p. 15.

## 2.8 Propuesta de intervención

### Nombre de la propuesta

El trabajo se desarrollara en la planta de producción de la Fábrica Comestibles La Rosa S.A. con los operarios de cargos claves para el proceso productivo, con los jefes de producción y de cada una de las áreas que tengan mayor relación con el proyecto. El nivel de estudio que tienen los operarios es de secundaria, algunos tienen estudios técnicos y otros están haciendo semestres universitarios, sin embargo, son personas que tienen muchos años en la empresa, han hecho carrera dentro de la Fábrica lo que hace que conozcan muy bien los procesos productivos.

El trabajo se llevara a cabo por un periodo de seis meses, buscando recolectar la información necesaria para reestructurar las guías de entrenamiento, se debe tener en cuenta que en este periodo no se logre la totalidad de los objetivos propuestos porque el tiempo es corto y varios de estos son a mediano plazo; además, teniendo en cuenta las dificultades que se presentan para recolectar la información. El objetivo principal es reestructurar las guías de entrenamiento, este no se obtiene en un cien por ciento sino que se reestructurara el cincuenta por ciento de este instrumento.

### Objetivo general

Perfeccionar el proceso de entrenamiento y reentrenamiento para los trabajadores de la fábrica en el mediano plazo, desarrollando las competencias en cada uno de nuestros colaboradores garantizando la consecución de las metas planteadas a través del desempeño en sus cargos.

### Objetivos específicos

- Generar en los trabajadores la importancia del excelente desempeño en su cargo/rol/responsabilidad aumentando la motivación y haciéndolos más receptivos a las iniciativas de la fábrica.

- Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- En el mediano plazo, contribuir al clima laboral de tal manera que el trabajo se desarrolle con mayor compromiso, de forma que se vea reflejado en los bajos índices de retrabajo y accidentalidad.
- Despertar sentido de pertenencia por el negocio y el consumidor por medio del perfeccionamiento en el proceso productivo, lo cual se ve reflejado en la evaluación que realiza Grace Place to Work Institute, firma contratada para evaluar a todos los trabajadores sobre el clima laboral.
- Contribuir al crecimiento profesional y personal de la persona que es entrenada.

## 2.9 Descripción del trabajo

Nestlé para la codificación de los productos aplica el Día Juliano (es una cuenta continua de días y fracciones de estos contados desde el mismo período inicial -01 de Enero-); de igual manera las semanas son contabilizadas continuamente. Ej.: enero tiene cuatro semanas y la primera de febrero sería la quinta semana del año, así sucesivamente. Teniendo en cuenta ésta explicación, así se interpretará el siguiente cronograma. La práctica profesional inicia en la semana 24 (04 de Junio) y culmina en la semana 49 (04 de Diciembre), traducido a 26 semanas igual a seis meses.

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	SEMANAS																									
	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43						
Conocimiento de las guías de entrenamiento y descripción de cargos.	■	■																								
Detectar las necesidades de entrenamiento y desarrollo.			■	■																						
Definir los colaboradores que van a ser entrenados.			■				■				■			■					■				■			
Inicio de entrenamientos para personas inscritas ante la Coordinación de Selección y Desarrollo				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seguimiento de entrenamientos que se están llevando a cabo.						■				■			■			■			■			■			■	
Certificación de entrenamiento recibido.								■	■			■			■			■			■			■		
Recolección de información para reestructuración de la guía de entrenamientos							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Asentamiento de la información recolectada.																										
Presentación del trabajo a los jefes.																										
Conclusiones y presentación del trabajo.																										

En las primeras dos semanas de iniciada la práctica, se hace una lectura general de las guías de entrenamiento y descripción de cargos, lo cual genera un conocimiento global del proyecto a desarrollar, se identifican falencias y necesidades.

Para iniciar el Programa de entrenamientos, en las semanas veintiséis y por medio de los Jefes de Fabricación veintisiete se detectan las necesidades de estos, de acuerdo a éstas se está definiendo constantemente quiénes son las personas que van a entrenamientos, para elegir las personas que empezaran ésta etapa se toma referencia de los inscritos.

Después de que los Jefes de Fabricación manifiesten dónde necesitan entrenar personal, se tienen en cuenta las personas inscritas ante la Coordinación de Selección y Desarrollo, se envía la carta donde se le manifiesta al trabajador que fue elegido para iniciar voluntariamente éste tipo de capacitación, se le entrega la guía la cual le servirá para orientarse en el contenido que deberá recibir. A la tercera semana de haberse iniciado el entrenamiento, durante éste tiempo la Oficina de Selección y Desarrollo deberá hacer seguimiento y verificar que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, se hace una retroalimentación para lograr corregir las debilidades a tiempo. Después de haber finalizado el entrenamiento y cumplido satisfactoriamente los objetivos se da al entrenado un certificado que los respalda como apto para ocupar ó cubrir ese cargo. Este proceso se realizara desde la semana veintiséis y hasta la semana cuarenta y nueve, después de estas semanas se continua con el programa y se hacen las mejoras pertinentes.

Entre la semana treinta y cuarenta y cuatro se recolecta la información que se requiere para reestructurar las guías de entrenamiento y elaborar las guías faltantes, para ello es importante basarse en la descripción de cargos.

Entre la semana cuarenta y cinco y cuarenta y ocho debe concluirse el trabajo, presentarlo a los jefes para que le den el visto bueno y finalmente ser sustentado.

## **2.10 Presentación y análisis de resultados**

Durante el desarrollo del proyecto de práctica se realizaron varias visitas a la planta para recolectar información con los operadores de las máquinas y titulares del cargo. Muchos de ellos han estado durante muchos años desarrollando el puesto y han vivido la evolución tanto de la fábrica como de las líneas de producción. Por tal motivo tienen conceptos más amplios sobre entrenamientos, necesidades que se presentan actualmente al entrenar personal joven con conocimientos distintos y exigencias diferentes a las de hace unos años.

Con la información recolectada se elaboraron algunas guías que no existían y se reconstruyeron otras. Dentro de dicha reestructuración se aprovechó la oportunidad para agregar algunos conceptos que no estaban contemplados en las guías existentes como son los aspectos técnicos que deben tener los operarios al operar el equipo. Este se incluyó en las guías de entrenamiento atendiendo en parte a las necesidades manifestadas por algunos operarios, pues es importante tener claridad cómo debe realizarse los aseos a los equipos, cómo actuar frente a fallas mecánicas y/o eléctricas, cómo hacer un Diagnóstico Analítico de Fallas, manejar los indicadores que resultan del comportamiento de las líneas de producción, entre otros; esto lleva a que el perfil de los operarios sea más estricto y tenga requisitos distintos a los de hoy, por ejemplo que para determinados cargos debe ser personal con bachiller técnico ó con conocimientos básicos en dicha área.

Para reestructurar las guías de entrenamiento fue necesario partir de la descripción de cargos, pues es un instrumento indispensable en el proceso, dado que en este documento se encuentra el propósito general del cargo, las responsabilidades, las funciones, las relaciones internas y, el equipo y herramientas de trabajo, todo ello se relaciona directamente con el trabajador para desarrollar su puesto, de igual forma, al no existir algunas guías se requeriría levantar las descripciones de cargo lo que llevo a modificar el diseño de las actuales descripciones.

Cerrando el periodo de práctica se aplicó la evaluación que realiza Grace Place to Work Institute, valorando el clima laboral de la empresa, resultados que aún no se conocen, sin embargo las apreciaciones son que las acciones correctivas que se están tomando hoy en pro de la mejora de la fábrica no solo al interior de la Compañía sino a nivel del sector alimentos, van encaminadas a presentar mejores resultados.

La reestructuración de las guías facilita que el programa de entrenamientos tenga una mejor orientación partiendo de los temas y entrenadores que estarán acompañando el proceso, lo cual hace que los conocimientos transmitidos a cada entrenado generen mayores y mejores resultados dentro de la producción. Además, porque cuando el personal interioriza la importancia y el impacto que tiene desarrollar algún cargo dentro del proceso productivo, es porque existe una motivación y de esta forma perciben y reciben mejor las propuestas de la empresa, las cuales van orientadas al bienestar de todas las personas que trabajan en la Compañía.

A mediano plazo se espera que cada una de las personas que han sido parte de la transición de los entrenamientos, por medio del desempeño de sus funciones garantice la consecución de las metas planteadas por la fábrica las cuales va en beneficio de todos los trabajadores.

## 2.11 Conclusiones

- ❏ La experiencia dentro del Sector Industrial es bastante enriquecedora y más en una Fábrica de Alimentos, porque las decisiones que se toman tienen un gran impacto no solo para la organización sino para todos aquellos que hacen parte del negocio desde el accionista hasta el consumidor.
- ❏ Comprender que el manejo que tiene una Multinacional es muy diferente al de las empresas pequeñas, sin embargo no dista mucho de las situaciones que se presentan y a las que se enfrenta día a día porque los actores en cada una de las empresas son los mismos y se pueden presentar las mismas dificultades, la diferencia radica en el tamaño y la repercusión que tiene en el mercado.
- ❏ Movilizarse con y para el talento humano, permite obtener conocimientos amplios de la organización, la gente lleva a comprender la importancia del proceso productivo, cuando se presentan cambios, cómo repercute tanto para el personal, como para la organización y estos en términos económicos, sociales y culturales.
- ❏ Es increíble vivenciar cuando en un proceso continuo uno de los eslabones se rompe y perjudica la cadena. Esto permite que la mente se abra, esté atenta a cualquier perturbación y prevea lo que puede suceder en el futuro, lo que facilita que cada vez el proceso se vaya perfeccionando.
- ❏ Es muy significativo tener la oportunidad de compartir con los operarios, son seres que están llenos de sabiduría y conocimientos los cuales están dispuestos a transmitir, les agrada que les pregunte y es mucho más satisfactorio cuando tienen la respuesta para cada inquietud, no se quedan con nada y en vez de ser celosos con la información, aportan más de lo solicitado, lo cual permite que el trabajo, indagación ó levantamiento de información sea mucho más concreta porque son propositivos debido a que absorben todo lo que pasa a su alrededor.
- ❏ El mundo de los administrativos y de los operarios es diferente, es por esto que los primeros deben incluirse mas entre los segundos, no quiere decir que vayan a operar una máquina o desarrollar un cargo, sino que se comparta más con el personal y éste sea escuchado, así todos serán uno solo.
- ❏ Analizar el macro entorno y cómo influye en el micro para poder adelantarse a los hechos, en el momento que se tiene la experiencia laboral

es cuando se verifica que lo que se ha recibido en el aula no es dista mucho de la realidad.

- ❑ El talento humano son el motor de las organizaciones, se requiere una excelente orientación y mucho acompañamiento para canalizar las inquietudes y dificultades que se presenten, es muy importante que no haya ambivalencia en las respuestas que se le pueden dar a cada uno de los miembros de la empresa.
- ❑ La responsabilidad social empresarial que juega la organización frente a su personal es decisivo para los resultados, es indispensable que cada uno de ellos se sienta importante para la Compañía y que su núcleo familiar hace parte de esta proyección.

## 2.12 Recomendaciones

-  Hacerle una pequeña inducción al personal que va a iniciar entrenamiento, donde se pueda interactuar con el trabajador, compartir el por qué se está implementando el Programa de Entrenamientos, qué se quiere lograr, cuáles son los objetivos de la fábrica y de la Compañía, explicarle por qué se eligió para iniciar el proceso de entrenamiento y escuchar qué espera de este proceso que inicia.
-  Incluir los jefes de todas las áreas para que conozcan y participen activamente del Programa de Entrenamientos, de tal forma que el entrenado se apropie más del cargo que llegara a desempeñar, comprender la importancia e impacto del cargo en la cadena productiva, así se logran los objetivos y el operario puede despertar mayor interés por lo que hace, despertar sentido de pertenencia por su trabajo y profesión, además de ser propositivo y llevar el mensaje a sus compañeros.
-  Acompañar personalmente el proceso de entrenamiento, porque es posible que se presenten debilidades, inquietudes, lagunas durante este tiempo, es muy importante que una persona de Recursos Humanos pueda hacerle seguimiento a dicha actividad y de esta forma garantizar que la persona finalmente entrenada está capacitada para desarrollar en óptimas condiciones el puesto.
-  Verificar que cada uno de los instrumentos que se necesitan dentro de la guía de entrenamiento en los recursos informativos se encuentren actualizados e implementados y hacerle seguimiento a los que están pendientes por terminarse de elaborar, para que pronto inicien a regir, de esta forma se garantizara la efectividad de los entrenamientos y el rendimiento de cada una de las personas que trabajan en producción.
-  El personal entrenado dentro del Programa de Entrenamientos y quien tenga el nuevo esquema de trabajo ha recibido información distinta y completa a la que anteriormente manejaban ó quizá haga parte de los reentrenados, es importante que comparta con sus compañeros los conocimientos e información adquirida durante la capacitación, de esta forma se trasmirá el mensaje y el cambio de actitud de cada uno puede llegar a generar transformaciones para la organización en beneficio de todos los actores que hacen parte de la cadena productiva de éste negocio.
-  Los Jefes de Producción deben acompañar más las líneas y el proceso productivo, cuando hay un jefe dentro del área estimula y motiva al

trabajador a laborar en mejores condiciones, pues representa a la fábrica e indica que es muy importante el trabajo que están desarrollando. Además, los facilitadores necesitan que haya una persona con la suficiente autoridad para hablarle a los trabajadores de la línea en determinado momento, el indicado para ésta función es el jefe de la línea.

- ❏ Para desarrollar el Programa de Entrenamiento, se recomienda tomar como referencia los siguientes autores, puesto que pueden orientar mejor la consecución de objetivos en dicho programa, logrando así mejores resultados.

ASOCIACIÓN AMERICANA PARA ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO. Manual de entrenamiento y desarrollo personal. Compilado por ACRAIG, Robert L. y BITTEL, Lester R. México: Diana, 1979. 678 p.

DOTLICH, David L. y CAIRO, Peter C. El entrenamiento en acción: cómo mejorar el desempeño individual para el éxito de la Compañía. Buenos Aires: Paidós, 2002. 289p.

SARACHO, Jose María. Un modelo de Gestión por Competencias. Santiago: RIL editores, 2005. 234p.

- ❏ El Operador Mogul es un cargo que no se encuentra en la clasificación por categorías, se recomienda ubicarlo para evitar inconvenientes en el futuro.
- ❏ El Operador de la EMA 40 es un cargo que tiene alto impacto en el proceso productivo de chocolatería y confitería, e inclusive galletería, debe ser evaluado en la escala de categorías.

### 3.1 Bibliografía

ASOCIACIÓN AMERICANA PARA ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO. Manual de entrenamiento y desarrollo personal. Compilado por ACRAIG, Robert L. y BITTEL, Lester R. México: Diana, 1979. 678 p.

DELA COLETA, Jose Augusto. Accidentes de Trabajo. Medellín: Cincel Ltda., 1991. 140 p.

DOTLICH, David L. y CAIRO, Peter C. El entrenamiento en acción: cómo mejorar el desempeño individual para el éxito de la Compañía. Buenos Aires: Paidós, 2002. 289 p.

LADRON DE GUEVARA, Laurenano, citado por MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Limusa, 2006. 358 p.

LEWICKI, Roy J. Desarrollo organizacional: guía de capacitación. México: Limusa, 1993. 446 p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2ª Ed. Bogotá: McGraw-Hill, 1995. 126 p.

SARACHO, Jose María. Un modelo de Gestión por Competencias. Santiago: RIL editores, 2005. 234 p.

STEWART, Jim. Gerencia para el cambio: planeación, entrenamiento y desarrollo. Bogotá: Legis, 1992. 250 p.

### **Otras fuentes:**

MARCHANT RAMÍREZ, Loreto. Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Chile: Universidad de Viña del Mar, 2005. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/index.htm>

CALDERA MEJÍA, Rodolfo. Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría. Managua: Estrategika, 2004. 52 p. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/1v.htm>

MURGUEZA, Joaquín. Prevención y control de riesgos industriales. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/prevencionindustrial/capitulo1.htm>

Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 14001:2004. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso. Disponible en: <http://administracion.uexternado.edu.co/matdi/ambiental/Otros/NTC-ISO14001-2004.pdf>

RODRÍGUEZ GARCÍA, Gilberto. Mercados de trabajo, calificación y competencias laborales en la industria electrónica en la Zona Metropolitana de Guadalajara. El caso de Jabil Circuit 2003-2005. Tesis Doctoral: 2006. 226 p. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2006/grg/index.htm>

VARGAS ALFARO, Ana Tania. Identidad y Sentido de Pertenencia: una mirada desde la cotidianidad. Disponible en: <http://www.crim.unam.mx/Cultura/ponencias/1CultDesa/CDIDE02.htm>

VEGA LEBRÚN, RIVERA PRIETO Y GARCÍA SANTILLÁN: (2008) Mejores prácticas para el establecimiento y aseguramiento de la calidad de software, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2008a/351/](http://www.eumed.net/libros/2008a/351/)

# APÉNDICE