

RESLER, MONICA RAQUE
Caracterización de c



2012

71175

71175

MFN:
Clasif:
T-737

71175

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
Antecedentes.....	4
Justificación.....	4
Problema.....	5
Fundamentos Históricos.....	6
La Industria Frigorífica a Nivel Nacional.....	7
La Industria Frigorífica a Nivel Provincial.....	10
OBJETIVOS.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
METODOLOGÍA.....	14
DESARROLLO TEÓRICO.....	16
Administración de Recursos Humanos.....	16
Categorías de operarios en el sector frigorífico.....	17
Proceso de Inducción.....	18
Trabajo en Equipo.....	19
Satisfacción e involucramiento en el puesto de trabajo.....	25
Motivación.....	26
Incentivos.....	29
Seguridad y salud laboral.....	35
Comunicación.....	36

Competencias a nivel operativo	37
RESULTADOS	44
Análisis de los Encargados.....	44
Análisis de los Operarios	46
CONSIDERACIONES FINALES	51
PROPUESTAS	54
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS	65
ANEXO I:Encuesta a operarios.....	66
ANEXO II:Encuesta a encargados.....	70
ANEXO III: CONVENIO COLECTIVO N° 56/75: Industria de la Carne.....	74

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

Si bien existen algunas publicaciones sobre el estudio del sector frigorífico en La Pampa y los autores han investigado sobre los factores críticos de la cadena de la carne bovina en la provincia, han profundizado sobre políticas y propuestas para afianzar el desarrollo de la industria frigorífica y analizado la cadena de la carne en su totalidad; no se han encontrado antecedentes específicos de estudios que aborden el recurso humano como estrategia competitiva dentro de las organizaciones del sector. Tampoco la valoración de este recurso como activo de la empresa, ni los requerimientos necesarios de habilidades y competencias para desempeñar las tareas dentro de la industria frigorífica.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las transformaciones que, como consecuencia de la innovación tecnológica y del incremento de la competencia se producen en el trabajo, exigen del empleado mayores conocimientos, habilidades y responsabilidades como vía para conseguir un rendimiento adecuado. El aprendizaje y la mejora continua, la flexibilidad y la participación constituyen elementos clave hoy en día para que una organización consiga obtener ventaja competitiva.

La importancia de esta investigación se constituye en que las conclusiones podrán ser proporcionadas tanto a los directivos de la industria frigorífica como a los profesionales de recursos humanos de cada empresa bajo estudio. Estos serán los encargados por un lado, de implementar las mejoras que crean pertinentes para mejorar su nivel económico y productivo; y por el otro, de generar ventajas

competitivas en el sector agroindustrial siempre teniendo en cuenta el rol central que cumple el capital humano dentro de la organización.

A través de los resultados de esta investigación se podrán analizar las competencias y habilidades con las que cuenta la industria frigorífica de la provincia de La Pampa en la actualidad y observar si existen diferencias significativas entre los frigoríficos de capital extranjero y los de capital nacional.

Cabe señalar que el desarrollo y elaboración de esta investigación pretende realizar un aporte de interés. En este sentido, lo que se espera mejorar es la competitividad de la industria frigorífica pampeana a través del desarrollo de habilidades técnicas y personales de todos los actores intervinientes en el sector, logrando así un mejor posicionamiento de la industria frigorífica de la provincia de La Pampa.

PROBLEMA

La temática a abordar está relacionada con el nivel actual de mano de obra del sector frigorífico de la provincia de La Pampa, con respecto a capacidades, competencias y habilidades que poseen los operarios en aspectos como ambiente laboral, comunicación interpersonal, trabajo en equipo, compromiso, calidad de trabajo y otras cuestiones específicas que hacen al buen desempeño del recurso humano.

Los problemas que se plantean y que tendrán que ser contestados a través de esta investigación son los concernientes al tipo y nivel de habilidades predominantes en los trabajadores. En primer lugar se deberá establecer ¿qué tipo de competencias poseen los trabajadores? Estas pueden ser: actitudinales (“querer hacer”), de conocimiento (“saber hacer”) y de habilidades (“poder hacer”). ¿Predominan competencias específicas, genéricas o distintivas en los obreros?

¿Disponen de competencias individuales como el autodesarrollo o colectivas como el trabajo en equipo?

Por otra parte, las competencias requeridas para cada puesto ¿son las que efectivamente ejecutan los trabajadores?

FUNDAMENTOS HISTÓRICOS

El sistema agroalimentario/agroindustrial está compuesto por una serie de subsistemas organizados bajo la forma de cadenas productivas, dentro de las cuales interactúan redes, agrupamientos o “clusters” de menor nivel jerárquico. El sector cárnico en su conjunto constituye una de estas cadenas, conformada por diferentes actores y funciones.

La inserción de la industria agroalimentaria argentina en los mercados nacionales e internacionales, el aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos y la identificación de las oportunidades y puntos críticos en el funcionamiento de los sistemas agroalimentarios/agroindustriales, constituyen temas de permanente preocupación tanto en el ámbito empresarial y académico como en el de los institutos de investigación públicos y privados, dado el importante papel que juega la industria agroalimentaria en el consumo interno y la generación de divisas dentro de la estrategia global de desarrollo del país.

De esto se desprende la necesidad de generar información estratégica sobre las tendencias en los mercados, la dinámica del comportamiento en los sistemas agroindustriales, la caracterización de sus principales actores, sus estrategias y sus formas de coordinación, así como sus desafíos y oportunidades en las cadenas de valor (tecnológicas, productivas, organizacionales)¹.

¹ Iglesias, D. H; Ghezan, G. (2010). *Análisis de la cadena de la carne bovina*. INTA: 1.

El mercado de la carne, desde el punto de vista de la demanda, no es un mercado de bienes genéricos, sino de bienes específicos (media res o diferentes cortes, enfriados o congelados, con o sin hueso, cocida, menudencias y otros) segmentados en función de la heterogeneidad de la demanda de los consumidores.

Tanto la flexibilidad como la habilidad para dar respuesta a las demandas específicas de los consumidores desde la producción primaria, junto con adecuadas estrategias que aseguren calidad a nivel industrial en el procesamiento (faena, desposte, packaging) y una adecuada integración animal, se constituyen en fuentes apreciables en la construcción de ventajas competitivas sostenibles².

LA INDUSTRIA FRIGORÍFICA A NIVEL NACIONAL

La contribución que la actividad ganadera y frigorífica ha realizado a la estructura económica del país ha sido formidable, desde la perspectiva tecnológica, revolucionando los procesos de toda la cadena, sea desde la producción de animales para faena (cría-recría-invernada), hasta el proceso de faena y despiece del producto, pasando luego por la expansión de la inversión (flujo de capitales), la generación de empleo, el impacto en el desarrollo de actividades conexas (transporte, subproductos, etc).

Cifras conocidas en 2005 señalan que el sector agroindustrial participaba con el 51% del volumen total exportado. Para el año 2003, 5.600.000 personas ocupadas en la cadena agroalimentaria representaban el 36% del empleo generado en el país, uno de cada tres argentinos ocupados.

Por otra parte, un estudio elaborado por la Fundación Producir Conservando (2004:5-6) señala que "en los últimos veinte años las cadenas agroindustriales

² Lacelli, G. et. al. (2000) *La Cadena de Carne Bovina Santafesina*. SAGPyA-INTA.

lograron aumentar en un 8,2% su participación en el empleo total, ya que hace dos décadas representaban el 27,4% de los puestos de trabajo que había en el país”.

El citado estudio indica que durante 2004, “las siete principales cadenas de producción y comercialización de la Argentina concentraron el 77,6% del empleo total. En este sentido, el rubro frutas y verduras representó el 20,1% de los puestos de trabajo; carnes el 16%; textiles el 11,2%; aceites y subproductos el 8,5%; producción y exportación de granos el 8%; cueros y sus manufacturas el 7% y lácteos el 6,8%.

La orientación del negocio de la carne hacia el mercado interno (90% en los últimos 10 años) en desmedro del mercado externo (10%) marca a las claras la elección del país por un modelo con posibilidades fuertemente restringidas en su capacidad de expansión y crecimiento, dando lugar a los más asombrosos ejemplos de desarticulación en toda la cadena agroalimentaria (la industria frigorífica se encuentra fuertemente concentrada: 57% de la faena nacional corresponde a empresas ubicadas en provincias de Buenos Aires, 18% en Santa Fe). Por otro lado, la coexistencia de un doble estándar sanitario (uno hacia el mercado externo con altas exigencias en sanidad, higiene, etc. y otro hacia el mercado interno con menos exigencias) determinan fuertes asimetrías en cada uno de los mercados, lo que impacta directamente en la estructura de costos de toda la cadena.

Según datos del año 2005 la producción anual de carne procesada por la industria frigorífica nacional ascendía a 3.035.000 ton r/h. Un 90% de dicha producción se concentraba en las cinco provincias que conforman la Región Pampeana (un 57% en Buenos Aires). Las cuatro regiones restantes apenas participaban con algo menos del 10%, algo más de lo que produce la provincia de Córdoba sola en todo el año.

Cuadro 1: Producción de la industria frigorífica en la Región Pampeana.

AÑO 2005 Ton. r/h	Total Carne Procesada	Particip. Región (%)	Particip. a nivel nacional (%)	% Faena Carne extraprov.
CÓRDOBA	276.661	10	9	23
ENTRE RIOS	84.753	3	2,7	29
LA PAMPA	80.371	3	2,6	32
SANTA FE	553.917	20	18	44
BUENOS AIRES	1.736.937	63	56,2	24
REGIÓN PAMPEANA	2.732.638	100	88,7	29

Fuente: Extraído de *Análisis de la cadena de la carne bovina*. Iglesias, D. H; Ghezan, G. (2010)

Existe una gran concentración de frigoríficos en la región pampeana. Esta posee más de la mitad (52%) de los frigoríficos nacionales, ubicándose La Pampa en último lugar dentro de la región.

Cuadro 2: Faena en 2005 por provincias en Región Pampeana.

Prov./Región	Cant. Establec.	% sobre total frigoríf.	Totales (Cab.)	Promedio mensual (Cab.)	Particip. 2005 (%)	Particip. 2007 (%)
CÓRDOBA	36	7,3	1.374.176	114.660	10	10,4
ENTRE RIOS	46	9,3	573.137	48.012	4	4,1
LA PAMPA	8	1,6	352.298	29.537	2	3,1
SANTA FE	37	7,5	2.572.268	215.038	18	17,7
BUENOS AIRES	129	26,1	7.804.078	664.797	55	55,8
REGIÓN PAMPEANA	256	51,8	12.675.957	1.072.044	89	91,1

Fuente: Extraído de *Análisis de la cadena de la carne bovina*. Iglesias, D. H; Ghezan, G. (2010)

Datos actualizados del Instituto de Promoción de Carne Vacuna (IPCVA) indican que en el primer trimestre del año 2011, la producción de unas 602 mil toneladas equivalente res se destinó en un 10% a los mercados de exportación (61,5 mil toneladas equivalente res) quedando el 90% restante a disposición del mercado doméstico, lo que permitió disponer de un consumo aparente por habitante al año de 53,4 kilogramos.

La cadena de carne nacional es muy importante en la generación de empleo (directo e indirecto) ubicada en segundo lugar luego de la rama de frutas y verduras con más de 600 mil puestos de trabajo, destacándose la generación de empleo local (directo e indirecto)³.

Es importante destacar el peso creciente de nuevas modalidades de comercialización: a las ventas tradicionales en carnicerías se adicionan los cortes con marcas en supermercados y el canal relacionado a hoteles, restaurantes y caterings. Es por esto que se requieren ciertas habilidades y competencias por parte de los operarios de la industria frigorífica para mantener al sector en un ámbito competitivo no sólo a nivel nacional sino también a nivel mundial.

LA INDUSTRIA FRIGORÍFICA A NIVEL PROVINCIAL

La industria frigorífica local surge cuando en el marco de la aplicación de la Ley Federal de Carnes a fines de los años setenta, se comienzan a cerrar los mataderos municipales, y la entonces Ley Provincial de Promoción Industrial 274/61 promueve y estimula la inversión, permitiendo el surgimiento de la totalidad de las plantas frigoríficas existentes hoy en día en la provincia⁴.

Actualmente, la industria frigorífica de la provincia de La Pampa se encuentra conformada por 10 plantas procesadoras que pueden ser clasificadas en distintos grupos de acuerdo a la actividad realizada o el destino de la producción⁵ y que

³ Iglesias, D. H; Ghezan, G. (2010). *Op. Cit.*: 188.

⁴ José Sevilla. (2005). "La industria frigorífica pampeana en la actualidad y propuestas de políticas y acciones para el afianzamiento de su desarrollo".

⁵ Las plantas frigoríficas pueden clasificarse de dos formas: (1) de acuerdo a las tareas que efectúen, las plantas podrán ser de Ciclo I (efectúa sólo labores de faena), Ciclo II (realiza únicamente la despostada de medias reses) y Ciclo Completo (faena más despostada y procesamiento). (2) en función del destino preponderante de su producción, se clasifica en los comúnmente denominados frigoríficos consumidores y los frigoríficos exportadores. El primero está generalmente asociado al negocio del mercado interno. En el segundo grupo se encuentran los frigoríficos cuya producción es mayoritariamente destinada al mercado exterior.

además presentan una gran heterogeneidad en sus capacidades operativas y actividades de despostado y procesamiento. Estas industrias, localizadas sobre la franja oriental de la provincia, son en su mayoría frigoríficos de capital nacional, a excepción de uno de capital extranjero.

De acuerdo con datos obtenidos en un relevamiento realizado durante el mes de diciembre de 2008 y considerando el criterio de clasificación establecido por INDEC (2006) en función de la facturación anual⁶, la provincia cuenta con una única gran empresa (GE) con actividad de ciclo completo y habilitada para el mercado de la Unión Europea (61 ton/año Cuota Hilton). Otros tres frigoríficos corresponden a la categoría mediana empresa (ME), todos con ciclo completo; dos pertenecen a la clasificación pequeña empresa (PE) realizando sólo actividades de Ciclo II y finalmente otros dos son considerados microempresas (MicroE), uno de ciclo completo y otro de capital municipal y con actividades de Ciclo I.

De acuerdo al último censo realizado, las industrias frigoríficas generan unos 948 empleos en la provincia los cuales un 90,5% son puestos de trabajos permanentes y el resto personal contratado de manera transitoria. Existen 13 puestos gerenciales de los cuales un 61% pertenecen a las dos empresas más grandes. La industria GE genera el 39% del empleo provincial del sector, mientras que un 59% provienen de las ME. El 2% restante lo concentran las PE⁷.

Aspectos coyunturales y estructurales influyen en la cadena de la carne vacuna. Entre los primeros es posible mencionar la gran sequía que afectó buena parte del país y sobre todo la provincia de La Pampa en los años 2008 y 2009; liquidación de hembras, la inestabilidad de políticas (los derechos de exportaciones, peso mínimo de faena, los cupos a las exportaciones, los precios máximos y los fondos compensatorios para los sectores afectados como feedlots y criadores).

⁶ En función con esta clasificación se definen como empresas grandes las que facturan más de \$220 millones/año, medianas entre \$220 y \$50 millones/año, pequeñas entre \$50 y \$2 millones/año y microempresas a las que facturan menos de \$ 2 millones/año.

⁷ Iglesias, D. H; Ghezan, G. (2010). *Op. Cit:* 113-114.

Entre los aspectos estructurales se destacan la falta de integración de la cadena (característica histórica de la misma), la aparición de nuevos actores sociales y formas de organización de la cadena y la necesidad de agregado de valor y diferenciación de productos.

Emergen como importantes desafíos: una mayor articulación de las instituciones técnicas y de fiscalización en los distintos niveles y la problemática medioambiental, desde el punto de vista de utilización de energía, el tratamiento de efluentes industriales y el creciente número y tamaño de feedlots que generan mayor demanda de empleo y por consiguiente aumentan los requerimientos de competencias y perfiles capacitados para desempeñarse en esos puestos.

Analizando los cambios estructurales en la industria frigorífica en los últimos años se puede observar la irrupción de nuevos grupos económicos de capital extranjero que participan con el 14 % de la capacidad de faena total nacional, 8400 cabezas diarias con 15 plantas. En las empresas de capital nacional que participan con el 86% de restante, hay grupos empresarios y grupos corporativos. En el caso puntual de la provincia de La Pampa, uno de los frigoríficos es de capital extranjero (Cresud SACIFyA) mientras que los restantes pertenecen a capitales nacionales⁸.

Según ONCCA (2007) la provincia de La Pampa participaba en un 3% de la faena total nacional. Para ese mismo año se encontraban habilitadas 8 plantas frigoríficas de ganado bovino con una faena total de 386.945 de cabezas anuales. Estos valores posicionan a la industria local en el 5° puesto a nivel país, por detrás de Buenos Aires (62%), Santa Fe (20%), Córdoba (11%) y Entre Ríos (4%)⁹.

Un estudio realizado en 2008 por el INTA Anguil de la provincia de La Pampa sobre los factores críticos de la cadena de la carne bovina, demostró que para ese año las empresas provinciales ocupaban el 1,9% (853 empleados) del personal de

⁸ Iglesias, D. H; Ghezan, G. (2010). *Op. cit*: 188-189

⁹ Iglesias, D. H; Ghezan, G. (2010). *Op. cit*: 21-22, 101, 120.

toda la industria frigorífica del país y que además existían grandes dificultades para contar con personal con el grado de capacitación requerido.

Las tres principales agroindustrias de La Pampa (frigoríficos, industrias lácteas y molinos harineros), generaban el 95% de los puestos de trabajos totales de la industria alimenticia provincial.

Por otro lado, esta investigación manifestó que apenas el 16% de los gerentes tienen capacitación formal, mientras que el resto expresó la necesidad que tiene de la misma.

Así mismo pudieron corroborar que las empresas frigoríficas locales tienen grandes dificultades para conformar su planta de personal con el grado de capacitación que requiere la industria. Alrededor del 85% del personal de la industria frigorífica ha sido formado en la planta, ya sea porque hace varios años que se desempeña en el sector o porque participa de programas especiales generados por la propia empresa con capacitadores externos. Esta situación se presenta con los despostadores y charqueadores, que son los puestos más críticos en el sector¹⁰.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Caracterizar las competencias que posee la mano de obra del sector frigorífico de la provincia de La Pampa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Conocer si prevalecen competencias individuales o colectivas para el desempeño de sus tareas.

¹⁰ Iturrioz, Gabriela M. (2005). Factores críticos de la cadena de la carne bovina en la Provincia de La Pampa. EEA INTA ANGUIL: 110-111, 115.

- ✓ Identificar las tipologías predominantes en las competencias de la mano de obra del sector frigorífico.

METODOLOGÍA

En primer lugar se definirá el área de estudio, el cual abarcará toda la provincia de La Pampa donde la población serán los ocho frigoríficos activos.

A efectos de lograr los objetivos propuestos, la metodología que se utilizará para realizar esta investigación será a través de las técnicas que se detallan a continuación:

1. Fuentes Secundarias: indagación documental y bibliografía en fuentes específicas y afín. La búsqueda se orientará a expedientes gremiales y administrativos oficiales, leyes, exploraciones en la web, investigaciones anteriores; también se realizarán actualizaciones pertinentes relacionadas con la problemática. Además, más allá de trabajos editados, existen informes y producciones técnico-científicas que serán tenidas en cuenta.
2. Fuentes Primarias: la recolección de datos se efectuará por medio de encuestas¹¹ y entrevistas a los actores directos del sector analizado. Primeramente se diseñarán los cuestionarios con el objetivo de plantear los principales interrogantes para la posterior captura de datos que se desean conocer en cada empresa. La confección de este instrumento estará fundado a partir del marco teórico y será de fácil comprensión para el entrevistado. Luego se seleccionará la muestra a la que se aplicará dicho cuestionario y por último se realizarán las encuestas y entrevistas. Este relevamiento comprenderá, por un lado encuestas a los encargados de

¹¹ ANEXO I: Modelo de Encuestas a Operarios y ANEXO II: Modelo de Encuestas a Encargados.



cada planta frigorífica y por otro, a dos operarios de diferentes áreas, en la medida de lo posible.

Los datos se analizarán con estadística descriptiva ya que nos permitirá valorar tanto variables cualitativas como cuantitativas. La información recabada será procesada a través del programa estadístico SPSS, versión 19, con el fin de obtener resultados para su posterior análisis e interpretación, como tablas de contingencia que nos expondrán si existen relaciones entre las variables. Algunas de las variables a analizar serán: desempeño, relación interpersonal, capacitación, trabajo en equipo, entre otras.

DESARROLLO TEÓRICO

Considerando las variables que se han tenido en cuenta en la realización de las encuestas y entrevistas, se procederá a definir y desarrollar teóricamente cada una de ellas para adentrarnos en la investigación que se llevará a cabo posteriormente.

Administración de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2007:118), la ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar¹² a las personas, de reclutarlas¹³ en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes¹⁴.

Por otra parte, la creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización¹⁵.

¹² Stephen Robbins (2000:347) define Selección como "el procedimiento para escoger a los solicitantes de un puesto de trabajo para asegurarse de que los candidatos más apropiados sean contratados".

¹³ Stephen Robbins (2000:344) define Reclutamiento como "el proceso de localizar, identificar y atraer solicitantes capaces".

¹⁴ Chiavenato, Idalberto (2007) *Administración de Recursos Humanos*. Octava Edición. McGraw-Hill Interamericana. México: 118-119.

¹⁵ Simon, Dolan L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E. y Schuler, Randall S. (2007) *La gestión de los recursos humanos*. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana. España: 13.

Categorías de operarios en el sector frigorífico

Es importante conocer que en la mayoría de los frigoríficos, sin depender del tamaño, los operarios se pueden dividir en tres categorías¹⁶: calificados, semicalificados y de primera. En primer lugar, entre los calificados podemos encontrar a los charqueadores, personal de limpieza, despostadores, sierristas. En segundo lugar, en los semicalificados se encuentran los envasadores al vacío, camaristas, romaneadores. Todos ellos deben tener noción en manejo de cuchillo y experiencia en la industria frigorífica. Por último, los operarios de primera son los peones que realizan movimientos de cajas, cargas y descargas, etc. A modo de ejemplo, algunas competencias que deben poseer los operarios según su función, son:

- Los despostadores deben acatar las formas de desposte según destino comercial. Las principales habilidades que estos deben poseer son: manejo de cuchillo, buenas prácticas de manufactura, manejo de SSOP's (procedimiento operativo estandarizado de saneamiento), conocimientos de manuales HACCP y manejo y conocimiento de políticas de calidad.
- Los romaneadores para poder operar en su puesto deben poseer conocimientos en PC y en trazabilidad.
- El personal de limpieza debe poseer conocimientos en higiene, nociones de estadística, ya que deben realizar cálculos para tratamientos especiales de inocuidad e higiene. Estos también deben realizar limpieza pre operacional y operacional, y sanitización.
- Los sierristas deben poseer precisión, conocimiento y experiencia de la tarea a realizar ya que es un puesto de alto riesgo.

¹⁶ Datos obtenidos a través de entrevista con el Jefe de Planta del Frigorífico Carnes Pampeanas. Septiembre de 2011.

Proceso de Inducción

Algunas organizaciones ofrecen al nuevo empleado una herramienta fundamental llamada inducción. Esta es empleada para otorgar mayor conocimiento al empleado de la organización donde se desempeñará y también ejerce mayor compromiso sobre el operario, haciendo que este tome implicancia en su nuevo lugar de trabajo.

Según expresa Georgia Chao y otros en Gary Dessler¹⁷ la inducción es *“el proceso permanente para imbuir en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos”*.

Un manual de inducción debe contar mínimamente con: la historia de la organización, objetivos, horarios y días de pago, artículos que produce y servicios que presta, estructura de la organización, políticas del personal, prestaciones, ubicación de servicios, reglamento interno del trabajo, pequeño plano de las instalaciones, información general que pueda representar interés para el trabajador.

La primera parte de la inducción suele estar a cargo del especialista en personal, quien explica cuestiones como horarios de trabajo y vacaciones. A continuación, el empleado nuevo y su supervisor son presentados. El supervisor sigue con la inducción, explicando la naturaleza exacta del trabajo, presentando a la persona con sus nuevos compañeros, familiarizando al empleado nuevo con el centro del trabajo y tratando de ayudar a la persona nueva a calmar su nerviosismo del primer día¹⁸.

¹⁷ Dessler, Gary. (2001). *Administración del personal*. Octava Edición. Pearson Educación. México: 248.

¹⁸ Dessler, Gary. (2001). *Administración del personal*. Octava Edición. Pearson Educación. México: 249.

Trabajo en Equipo

Con respecto a la forma en que pueden trabajar los operarios, es necesario especificar las diferencias entre grupo y equipo de trabajo.

Un grupo se define como *“el conjunto de dos o más individuos interactuantes e interdependientes, que se reúnen para alcanzar determinados objetivos en particular”*¹⁹. Los grupos formales son agrupaciones de trabajo que la organización ha establecido y a los cuales ha asignado trabajos y tareas específicas. En estos grupos, las formas apropiadas de comportamiento han sido estipuladas previamente y se dirigen hacia el logro de metas de la organización²⁰.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiere de un esfuerzo conjunto. Su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada uno, no existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los insumos.

En cambio, un equipo de trabajo genera sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los esfuerzos individuales.

Siguiendo a Dyer²¹ (1988) define equipo como *“un conjunto de personas que debe depender de la colaboración del grupo para que cada uno de los miembros experimente el éxito óptimo y se alcancen las metas”*.

Los equipos de trabajo expresan en su conducta los valores, lenguajes, costumbres, rituales y metodología de la organización a la cual pertenecen. Es durante la socialización organizacional cuando la identidad individual va transformando y transformándose en una identidad colectiva.

¹⁹ Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2000). *Administración*. Sexta Edición. Pearson Educación. México: 448.

²⁰ Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2000). *Op. cit*: 448

²¹ Mgter. Norma Martínez de Pérez. Apuntes de Cátedra. Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. UNRC. 2010.

A medida que se van concretando las normas y que cada miembro desarrolla normas de desempeño y expectativas tanto de sí mismo como de los demás, va surgiendo una cultura de equipo.

Trabajar en equipo es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones entre los hombres. Se trata de un modelo de participación en el trabajo que se asienta sobre una base de confianza interpersonal, de comunicación fluida, de sinceridad, de apoyo mutuo y de respeto por las personas²².

El "trabajar en equipo" no es fruto de un momento. Es el resultado de un largo proceso, la consecuencia de un trabajo duro, nunca acabado, siempre frágil, con avances y retrocesos, que requiere solidez en el manejo de determinados valores, conocimientos sobre el funcionamiento de los grupos humanos y entrenamiento en el desarrollo de habilidades de cooperación²³.

Alguna de las ventajas que produce trabajar en equipo son:

- ✓ Óptimo rendimiento: todos los operarios se sienten involucrados en realizarlo, ya que se han comprometido en obtener unos objetivos y los obtienen.
- ✓ Calidad excelente: poseen alto sentido de responsabilidad entre los integrantes del equipo.
- ✓ Problemas mejor resueltos: hay sabiduría colectiva.
- ✓ Flexibilidad: el grupo se crea con facilidad. Incorpora a nuevos miembros según la tarea.
- ✓ Alta moral de grupo: los intereses particulares coinciden con los fines y objetivos comunes. La comunicación es abierta y todos participan.

²² Surdo, Eduardo. (1998). *La magia de trabajar en equipo*. Ediciones Granica. Buenos Aires: 25

²³ Surdo, Eduardo. (1998). *Op. cit*: 26

- ✓ Desarrollo personal de sus integrantes y desarrollo de la propia organización: el equipo como grupo humano aporta beneficios y ventajas psicológicas para los miembros²⁴.

Por otro lado, Robbins (2000:451) resalta que también existen desventajas cuando se toman decisiones en grupo. Algunas de ellas son:

- ✓ Requieren más tiempo: cuando se busca una solución por medio de grupos, casi siempre se requiere más tiempo que si un solo individuo tomara la decisión correspondiente.
- ✓ Dominio de la minoría: nunca existe igualdad perfecta entre los miembros de un grupo. Entre ellos puede haber diferencias como: rango que ocupan en la organización, experiencia, conocimiento del problema, influencia sobre otros miembros. Estas desigualdades crean la oportunidad de que uno o varios miembros aprovechen sus ventajas para dominar a otros integrantes del grupo.
- ✓ Presiones para conformarse al grupo: existen presiones para que los miembros se adapten a las opiniones de sus respectivos grupos. Los miembros del grupo reprimen sus opiniones disidentes, minoritarias o impopulares para aparentar que están de acuerdo con los demás.
- ✓ Ambigüedad en la responsabilidad: en una decisión en grupo, la responsabilidad de cualquiera de los miembros individuales se diluye; en cambio en una decisión individual resulta claro quién es el responsable.

Por lo tanto, se puede decir según palabras de Gore (1996) que la palabra grupo describe un fenómeno natural y equipo un fenómeno organizativo consciente.

Robbins (2000:468) destaca que existen beneficios potenciales y problemas relacionados a la organización informal.

²⁴ Surdo, Eduardo. (1998). *Op. cit:* 31-32

Beneficios

- Crea un sistema general eficaz.
- Aligera la carga de trabajo de la administración.
- Ayuda a completar el trabajo.
- Tiende a fomentar la cooperación.
- Proporciona satisfacción y estabilidad a los grupos de trabajo.
- Mejora la comunicación.
- Proporciona una válvula de seguridad para las emociones de los empleados.
- Estimula a los administradores a planificar y actuar de manera más cuidadosa.
- Contribuye a lograr una mayor cohesión.

Problemas

- Desarrolla rumores indeseables.
- Fomenta las actitudes negativas.
- Se resiste al cambio.
- Conduce a conflictos interpersonales e intergrupales.
- Rechaza y acosa a algunos empleados.
- Debilita la motivación y la satisfacción.
- Opera fuera del control de la administración.
- Apoya la conformidad.
- Genera conflictos de roles.

Newstrom (2007:253) define el término conflicto como “un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por lograr o los métodos que se usarán para llegar a esas metas”.

Además, los conflictos surgen debido a la interdependencia de tareas, la ambigüedad de papeles, las políticas y reglas, las diferencias de personalidad, las

comunicaciones ineficaces, la competencia por recursos escasos, la tensión personal y las diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias²⁵.

Por otro lado, Chiavenato (2007:360) define el vocablo conflicto como “un proceso que se inicia cuando una de las partes (sea un individuo, un grupo o una organización) percibe que la otra (sea un individuo, un grupo o una organización) entorpece o pretende entorpecer uno de sus intereses”.

Siguiendo con Chiavenato, este expone tanto resultados constructivos como destructivos para las partes involucradas en el conflicto.

Por un lado, el conflicto puede crear efectos potencialmente positivos a saber:

1. El conflicto despierta sentimientos y estimula energías: hace que las personas estén más atentas y abiertas y que se esfuercen más.
2. El conflicto fortalece sentimientos de identidad: la cohesión generalmente aumenta la motivación por el desempeño de la tarea del grupo. Si el grupo “gana”, sus miembros se sentirán más motivados a trabajar en equipo.
3. El conflicto pone a prueba el equilibrio de poder: se aplican recursos para su resolución y equilibra así las diferencias de poder entre las partes implicadas.

Por el otro, el conflicto es más conocido por sus consecuencias negativas, destructivas e indeseables:

1. El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad: el ambiente que se crea genera un clima estresante que puede perjudicar el buen juicio y la habilidad para desempeñar las tareas, así como el bienestar de las personas involucradas.
2. El conflicto aumenta la cohesión del grupo: se eleva la presión social, esto disminuye la libertad individual y hace que el grupo pierda eficacia en su desempeño.

²⁵ Newstrom, John W (2007) *Comportamiento humano en el trabajo*. Duodécima Edición. McGraw-Hill Interamericana. México:253

3. El conflicto desvía energías hacia sí mismo: gran parte de la energía generada por el conflicto es dirigida y generada en él mismo, a diferencia de la energía que se podría aplicar para el desempeño de un trabajo productivo.
4. El conflicto provoca que una parte entorpezca a las actividades de la otra: esto lleva a una desaceleración del desempeño del sistema entero.
5. El conflicto se alimenta solo y perjudica las relaciones entre las partes involucradas: perjudica la comunicación entre las partes y distorsiona sus percepciones y sentimientos, esto maximiza sus efectos negativos y destructivos²⁶.

En referencia a los niveles de conflicto, estos pueden ser: intrapersonal, interpersonal o intergrupar. Los mismos afectan profundamente las emociones del individuo. Las personas tienen la necesidad de proteger su autoimagen y autoestima del daño que pueden ocasionarles otros. Cuando el autoconcepto es amenazado, ocurren fuertes desequilibrios y las relaciones se deterioran. En ocasiones, los temperamentos de dos personas son incompatibles y sus personalidades chocan. En otros casos, el conflicto surge de fallas en la comunicación o diferencias de percepción.

Existen diferentes estrategias de solución de conflictos. Cada una de ellas representa diferentes grados de interés en los resultados, tanto propios como de la otra parte, y tiene un resultado previsible:

- Elusión: retirarse física o mentalmente del conflicto.
- Suavización: adaptarse a los intereses de la otra parte.
- Coacción: usar tácticas de poder para obtener una victoria. Esta estrategia se basa en la agresión y el dominio para lograr metas personales a expensas de los intereses de la otra parte.
- Concesión: buscar el término medio o estar dispuesto a renunciar a algo a cambio de obtener algo más.

²⁶Chiavenato, Idalberto (2007) *Op. cit.*: 363-364.

- Confrontación: enfrentar el conflicto directamente y trabajar en él para lograr una solución mutuamente satisfactoria²⁷.

Vale aclarar que según uno de los dirigentes gremiales del Sindicato de la Carne²⁸, las pautas de trabajo las da el gremio (acorde a la normativa vigente), y los empresarios de la carne las acatan sin ningún tipo de objeción.

Satisfacción e involucramiento en el puesto de trabajo

Es imperioso resaltar que en todo trabajo es necesario que el empleado demuestre ciertas actitudes, comportamientos y sentimientos hacia el puesto que ocupa. Es por esto que es preciso aclarar determinados conceptos.

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen²⁹.

Por otra parte, la satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables que tiene el empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo³⁰.

El involucramiento en el puesto es la medida en que el empleado se compenetra con su trabajo, le dedica tiempo y energía, y lo considera como parte central de su vida. Los empleados que se involucran con su trabajo son propensos a creer en la ética de trabajo, a demostrar grandes necesidades de crecimiento y a disfrutar cuando participan en la toma de decisiones. Como resultado, rara vez presentan

²⁷ Newstrom, John W (2007) *Op cit*: 259

²⁸ Entrevista realizada al Secretario General del Gremio de la Carne de la Provincia de La Pampa, Sr. Osvaldo Gómez. Julio de 2011.

²⁹ Newstrom, John W. *Op. cit*: 203.

³⁰ Newstrom, John W (2007) *Op. cit*: 204.

retardos o absentismo, están dispuestos a trabajar largas jornadas y siempre tratarán de ser los mejores ejecutores³¹.

Para finalizar con los conceptos de actitudes correspondientes a los operarios, se puede decir que el compromiso con la organización o lealtad del empleado es la medida en la que el empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella³².

Motivación

Si definimos el término motivación del trabajo, nos encontramos que Newstrom (2007) la presenta como el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera. Es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

- Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos: confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda y oportunidad; factores disfuncionales: retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño).
- Nivel del esfuerzo aportado (contraer un compromiso pleno con la excelencia, en contraste con hacer apenas lo suficiente para salir adelante).
- Persistencia de la conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con abandonarlo prematuramente).

Por su parte, Robbins (2000:484) define la motivación como "la voluntad de un individuo a desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual".

³¹ Newstrom, John W (2007) *Op. cit*: 206-207.

³² Newstrom, John W (2007) *Op. cit*: 207.

Compartiendo los conceptos de David McClelland por Robbins³³, este propone la teoría de las tres necesidades, la que sostiene que en las situaciones de trabajo existen tres motivos o necesidades principales:

1. Necesidad de logro: impulso de sobresalir, de superarse en relación al conjunto de estándares, de esforzarse por tener éxito.
2. Necesidad de poder: necesidad de hacer que otras personas se comporten de una manera en que no se comportarían en otras condiciones.
3. Necesidad de afiliación: deseo de ser amigable y cultivar relaciones personales estrechas.

Con respecto al desarrollo de las personas dentro de la organización es ineludible manifestar que la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo³⁴.

Un fin principal de la formación y el desarrollo es eliminar las deficiencias del rendimiento, ya sean las presentes o las que se prevean, que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo deseado. Formar a la gente para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso. Asimismo, la formación es importante para las organizaciones que estén incorporando con rapidez nuevas tecnologías y, por consiguiente, tienen una mayor probabilidad de que sus empleados se queden con conocimientos obsoletos.

Además, cuando una organización ayuda a sus empleados a adquirir habilidades transferibles de un puesto a otro, esto puede generar ganancias en períodos de expansión y crecimiento, así como en momentos de reducción de personal y racionalización³⁵.

El primer paso para establecer un programa de formación viable es analizar las necesidades. Con ello se obtiene información acerca de dónde se necesita

³³Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2000). *Op. cit.*: 485.

³⁴ Simon, Dolan L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E. y Schuler, Randall S. (2007) *Op. cit.*: 167.

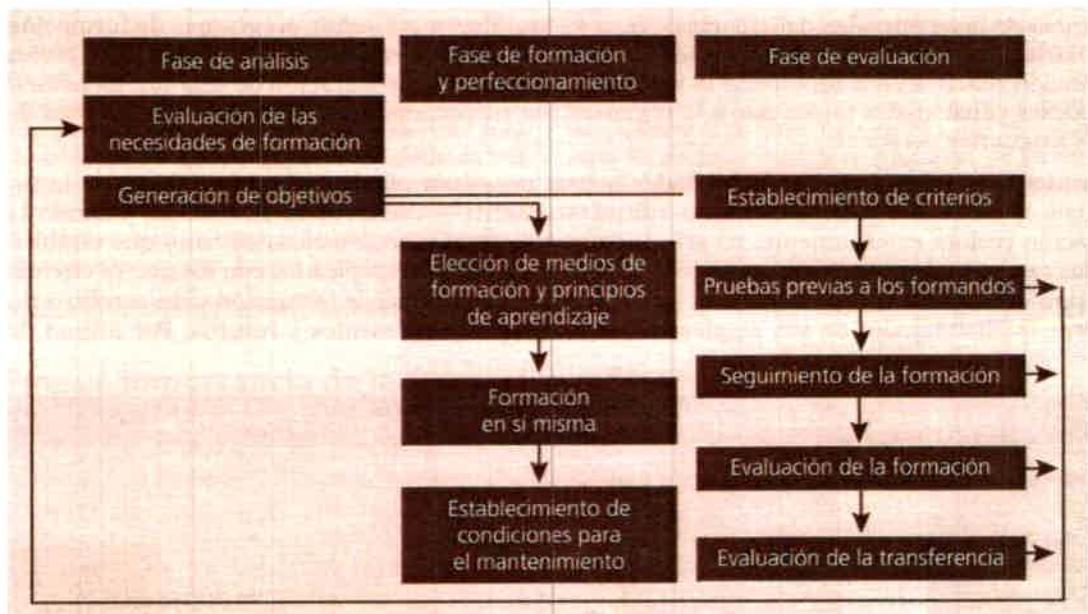
³⁵ Simon, Dolan L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E. y Schuler, Randall S. (2007) *Op. cit.*: 168.

formación, cuál deberá ser su contenido y qué personas de la organización deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos y actitudes.

Simon Dolan y otros (2007) señalan una serie de pasos desde la evaluación inicial de necesidades hasta la fase de evaluación final.

1. Fase de análisis: en la que se determinan las necesidades de formación y desarrollo de la organización.
2. Fase de implantación: en la que se emplean determinados programas y métodos de aprendizaje para transmitir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.
3. Fase de evaluación: para determinar el grado en el que se alcanzaron los objetivos previstos con el programa de formación y desarrollo.

Siguiendo con estos autores, los mismos proponen un esquema donde se evidencian estas tres fases.



Fuente: Extraído de "La Gestión de los Recursos Humanos" de Dolan-Valle Cabrera-Jackson y Schuler (2007).

Incentivos

Para adentrarnos en el tema de incentivos, es necesario recordar que la retribución total está conformada por retribuciones directas e indirectas. Las primeras están compuestas por un salario base (el cual es definido en este caso por el Convenio Colectivo N° 56/75) y una parte variable, llamada incentivos. Las retribuciones indirectas hacen referencia a percepciones como los seguros médicos, jubilación, vacaciones, etc.

El convenio colectivo de trabajo de la industria de la carne es el N° 56/75³⁶, si bien hace muchos años que este se creó, fueron surgiendo modificaciones al formato original.

Con respecto a los valores que allí aparecen, se van actualizando a partir de acuerdos paritarios o acuerdos internos en cada frigorífico. Por ejemplo, el presentismo es pagado a través de acuerdos paritarios y a julio de 2011 el valor mensual era de \$120. Por otro lado, uno de los convenios internos que posee la industria frigorífica es el pago de la jornada de frío. Este acuerdo remunera un monto del 20-22% sobre el sueldo básico a todos aquellos operarios que trabajan a temperaturas inferiores a 0° C durante el 50% de su jornada laboral.

Referente a los incrementos salariales, hasta el año 2005 estos se producían a través de decretos. A partir de 2005, en los meses de febrero y marzo de cada año se realizan las paritarias y se acuerdan escalas salariales según cada puesto y antigüedad del trabajador.

Una particularidad que tiene el convenio de la carne es que el trabajador goza de la "garantía horaria". Esto se refiere a que las empresas abonarán a su personal obrero un importe mínimo quincenal de horas de trabajo según lo tengan convenido. En La Pampa está convenido 70 horas por quincena, esto se debe pagar si o si, aunque la actividad del frigorífico esté paralizada. Esta garantía horaria se abonará sobre la base de los jornales básicos establecidos en la

³⁶ ANEXO III: Convenio Colectivo de la Carne N° 56/75.

respectiva tabla salarial. Los feriados nacionales obligatorios, horas extras y pagos que determinan las reglamentaciones legales, no serán incluidos a los efectos de determinar los cómputos de garantía quincenal.

La garantía horaria surge como una medida de protección al trabajador de la carne. En los casos bajo estudio, se redujo la jornada laboral de 200 horas a 140 horas con garantía horaria³⁷.

Estas exigencias son las que mínimamente debe cumplir el empleador con sus operarios, pero ante la falta de incentivos y motivación para estimular a los trabajadores a incrementar su desempeño, se detallarán los tipos de incentivos existentes y que podrán ser tenidos en cuenta por cada organización según su escala.

En relación a la parte variable de la retribución no tiene otro objetivo que el de reconocer las diferencias individuales, principalmente en aquellos comportamientos que están ligados a la eficiencia o rendimiento del individuo.

En los **sistemas de retribución basados en el rendimiento** la remuneración está vinculada a los resultados. Los dos tipos principales de sistemas de retribución son: los planes de incentivos salariales y los planes de remuneración por méritos.

Para que la remuneración influya sobre el rendimiento del empleado deben darse dos conjuntos de condiciones. Una queda definida desde el punto de vista del empleado y la otra desde el punto de vista de la organización. Para el empleado es importante:

- Percibir que existe una estrecha relación entre el rendimiento y su retribución. Debe percibir que el sueldo depende del rendimiento.
- La retribución debe ser importante o tener un gran valor para el empleado.
- El empleado debe poder rendir, es decir, tener las capacidades suficientes como para poder alterar, mediante un mayor empeño, sus niveles de rendimiento.

³⁷ Entrevista realizada al Secretario General del Gremio de la Carne de la Provincia de La Pampa, Sr. Osvaldo Gómez. Julio de 2011.

- No debe ponerse en peligro o en conflicto al empleado en su trabajo como consecuencia de buscar un sueldo adicional.
- La medición del desempeño debe ser justa. Si ve que las evaluaciones están sesgadas, la retribución dejará de ser un elemento de motivación en la persona.

Para que se cumplan estas condiciones, la empresa debe satisfacer ciertos requisitos:

- Debe haber un gran nivel de confianza entre la organización y los empleados.
- El empleado debe comprender cómo funciona el programa de retribución.
- El empleado debe poder controlar el rendimiento sobre el que se basa su sueldo.
- El sistema de evaluación del rendimiento debe estar libre de posibles sesgos.
- Los gerentes deben ser formados para que den una retroalimentación válida a las personas.
- La cantidad de dinero vinculada a los méritos o incentivos debe ser lo suficientemente grande como para que merezca la pena hacer un esfuerzo adicional.

Las **retribuciones con base al mérito** suelen estar ligadas a incrementos en el salario base como consecuencia de valoraciones subjetivas de los resultados. Son, normalmente, evaluaciones no muy precisas, indirectas, realizadas por los supervisores o responsables de las personas.

Para utilizar de forma efectiva los planes de retribución por méritos es preciso determinar la cuantía de los aumentos salariales, los momentos en que se concederán y la relación entre los aumentos de retribución por méritos y la posición en la banda salarial.

Los **planes de incentivos salariales**, por el contrario, suelen estar relacionados con medidas objetivas y el establecimiento de estándares de rendimiento. En nivel de retribución, cuando se vincula al rendimiento, puede experimentar fuertes oscilaciones.

La forma más fácil de estudiar los planes es en función del ámbito de su aplicación: individual, de grupo o de la organización en su conjunto.

Los planes de incentivos individuales suelen diferenciarse en función de que la unidad de medida sea el tiempo empleado en obtener una determinada producción o el número de unidades por unidad de tiempo; en segundo lugar difieren también en cuanto a que la retribución asignada a los incrementos en producción sea constante o varíe en función del nivel de rendimiento alcanzado.

Teniendo en cuenta lo señalado, se comentarán los incentivos que pueden ser utilizados en la industria frigorífica y en los niveles operativos.

Plan de trabajo a destajo: mediante este plan se garantiza a los empleados una remuneración estándar por cada unidad producida. El salario por unidad se determina, normalmente, a partir de los estudios de tiempo y movimiento de una producción estándar, así como del salario base asignado al puesto.

Plan de horas de trabajo normales: mantiene la misma filosofía que el plan anterior sólo que se diferencia en que los criterios se establecen en tiempo por unidad de producción, en lugar de en dinero por unidad. Las tareas se desglosan en función de la cantidad de tiempo que lleva realizarlas. El tiempo necesario para realizar una tarea se convierte en el "tiempo estándar".

Sistemas de sugerencias: mediante los cuales se recompensa a los empleados por aportar ideas que ahorren tiempo o produzcan dinero.

Si bien la mayor parte de los sistemas de sugerencias están diseñados para estimular y recompensar las aportaciones individuales de ideas, también es posible encontrar alguno orientado hacia grupos de empleados³⁸.

La mayoría de los planes de incentivos de grupo son adaptaciones de los planes individuales. Con frecuencia, se utilizan los planes de horas de trabajo normales y de participación en el rendimiento, si bien en su aplicación a los grupos se paga el salario base por la norma de resultados de grupo, y el rendimiento del grupo por encima de esta norma determina la prima que recibirá cada uno de sus componentes. Sin embargo, para que los incentivos de grupo motiven el rendimiento deben cumplirse ciertas condiciones:

- Deben existir medidas de rendimiento de grupo (normas y objetivos).
- Los miembros del grupo deben creer que pueden lograr esos objetivos.
- La cultura de la organización debe apoyar la colaboración y cooperación en grupos.

Los grupos pueden ser tanto grupos de trabajo como departamentos o unidades departamentales. En estos casos, el estándar o norma de rendimiento es establecida para el grupo en su conjunto.

Debido a que muchas organizaciones precisan de niveles elevados de cooperación entre sus empleados, utilizan incentivos que se basan en la organización en su conjunto. Mediante estos sistemas, si la empresa alcanza un objetivo establecido, los empleados reciben, en forma de bonificaciones, un porcentaje de su salario base.

Hay dos tipos principales de participación en los beneficios: los planes de efectivo y los de dividendo-salario.

³⁸ Simon, Dolan L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E. y Schuler, Randall S. (2007) *Op. cit.*: 299-301.

Los planes en efectivo contemplan el pago de la participación en los beneficios a intervalos regulares, normalmente cada año. En el caso de que la empresa no obtenga beneficios, los empleados no recibirán compensación por ese concepto.

En los planes de dividendos-salario se fija el porcentaje de beneficios que se paga a los empleados en función de la cantidad de dividendos que se pague a los accionistas.

El Plan Scanlon representa tanto a un sistema de incentivos para la empresa en su conjunto como una concepción de las relaciones entre la gerencia y los empleados. Se hace hincapié en la participación de empleados y empresa en las actividades productivas y en la rentabilidad de la organización. Este plan refleja el hecho de que la eficiencia de las actividades de explotación depende de la cooperación de toda la empresa, y que los incentivos en forma de bonificaciones estimulan la cooperación³⁹.

Es necesario aclarar que si no se consigue la relación entre rendimiento y retribución, no necesariamente se debe al incorrecto diseño de incentivos. Puede que el principal determinante sea el nivel de rendimiento de los empleados, dependientes de sus aptitudes y habilidades. Es por esto que cuando se dispone de personas adecuadas en materia de conocimientos, experiencias, competencias, que exige el puesto de trabajo, es cuando puede ponerse en práctica la remuneración como mecanismo de estimulación para mayor esfuerzo y rendimiento.

Chiavenato⁴⁰ por su parte hace referencia a la remuneración por habilidades y por competencias.

³⁹ Simon, Dolan L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E. y Schuler, Randall S. (2007) *Op. cit:* 302-303.

⁴⁰ Chiavenato, Idalberto (2007) *Op. cit:* 311-312

La **remuneración por habilidades** busca pagar los salarios con base en aquello que los colaboradores demuestran saber y no por los puestos que ocupan. Los planes apoyados en las habilidades se pueden agrupar en dos categorías:

1. Plan basado en el conocimiento: la remuneración se basa en el conocimiento que posee la persona que desempeña el puesto (medido por el número de créditos académicos o de capacitación adicional) y no en el contenido del trabajo.
2. Plan basado en habilidades múltiples: vincula la remuneración con la capacidad del trabajador para desempeñar una cantidad variada de puestos y funciones (amplitud de conocimientos), como actividades operativas de producción. El aumento salarial se deriva de la adquisición de nuevos conocimientos, pero orientados hacia un conjunto de tareas interrelacionadas.

La forma de certificar la competencia de los trabajadores en una habilidad, así como su capacidad para aplicarla, varía mucho de un lugar a otro. Algunas empresas utilizan los diplomas de los trabajadores como evidencia de la certificación. Otros utilizan la evaluación de desempeño, las demostraciones en la práctica y exámenes de certificación.

La **remuneración por competencias** se refiere a las características de las personas que son necesarias para obtener y sustentar una ventaja competitiva. Las competencias constituyen los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización.

Seguridad y salud laboral

Un tema que no puede pasar por alto la industria frigorífica es la seguridad en el lugar de trabajo y la salud laboral. Estas hacen referencia a las condiciones físicas y psicológicas que los empleados experimentan como resultado del ambiente de

trabajo proporcionado por la organización en la que desarrollan su actividad. Las condiciones físicas incluyen enfermedades profesionales y accidentes tales como la pérdida de la propia vida o la amputación de algún miembro, lesiones por movimientos repetitivos, dolores de espalda (columna), enfermedades cardiovasculares, enfisemas, artritis, etc.

Las condiciones psicológicas resultan del estrés que produce la organización y una baja calidad de vida en el trabajo, lo que genera descontento, apatía, abandonos, olvidos, confusión, desconfianza en los demás, falta de atención e irritabilidad⁴¹.

Una manera de disminuir los accidentes es a través de la capacitación en cuanto a la seguridad. Este tipo de capacitaciones es adecuado, sobre todo, para los nuevos empleados. Se les debe enseñar las prácticas, los procedimientos de seguridad, advertirles cuáles son los posibles peligros y trabajar para desarrollar su predisposición a la seguridad⁴².

Comunicación

Para finalizar, es oportuno exponer a Newstrom (2007) que se refiere a la comunicación como la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a otros transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una puede compartir lo que siente y lo que sabe.

Siguiendo al mismo autor, este señala que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La coordinación

⁴¹ Simon, Dolan L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E. y Schuler, Randall S. (2007) *Op. cit:* 327.

⁴² Dessler, Gary (2001) *Op. cit:* 578.

del trabajo es imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros⁴³.

Competencias a nivel operativo

Definidas las variables que se presentan a nivel operativo en el sector frigorífico de la provincia de La Pampa, se precisarán las competencias percibidas a través del análisis de los resultados de dichas variables, tal cual se expusiera como objetivo principal de este trabajo.

Primeramente, se definirá el término competencia según diversos autores para luego adentrarnos en las tipologías existentes en término de competencias según diferentes puntos de vista y relacionándolas siempre con las variables analizadas en la mano de obra de la industria frigorífica de la provincia de La Pampa.

Tomando como referencia a la autora Martha Alles, en su libro *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*⁴⁴, esta nos pone de manifiesto el vocablo competencia según diversos autores.

Como expresa Spencer & Spencer en Alles⁴⁵ competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.

Para estos autores son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

⁴³ Newstrom, John (2007) *Op. cit*: 45.

⁴⁴ Alles, Martha Alicia (2002) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Tercera Edición. Ediciones Granica. Buenos Aires: 26-34.

⁴⁵ Alles, Martha Alicia (2002) *Op. cit*: 59.

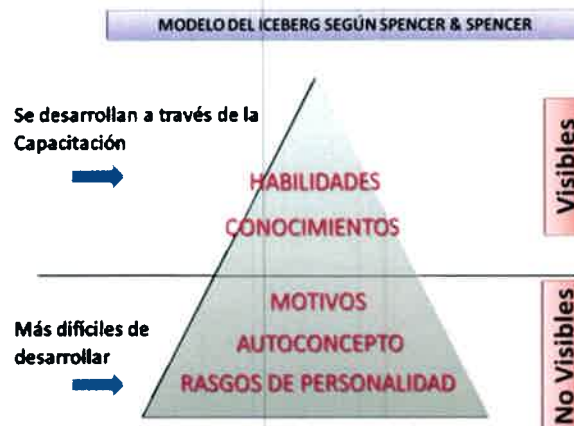
4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales (por estar en la superficie). Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

Para explicar gráficamente estas competencias, Spencer & Spencer proponen el “Modelo del Iceberg”, donde dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y los conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Gráfico N° 1



Siguiendo a Ernst & Young en Alles⁴⁶ define competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Para ellos las características o competencias que garantizan el éxito son:

1. Conocimientos: que derivan de la aplicación de una técnica específica.
2. Habilidades: normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
3. Cualidades: algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo.

Por su parte, la autora Claude Levy-Leboyer en Alles⁴⁷ define a las competencias como una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones prefijadas.

De acuerdo a Nadine Jolis en Alles⁴⁸, las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

1. Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
2. Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.

⁴⁶ Alles, Martha Alicia (2002) *Op. cit.*: 59.

⁴⁷ Alles, Martha Alicia (2002) *Op. cit.*: 63-64

⁴⁸ Alles, Martha Alicia (2002) *Op. cit.*: 66.

3. Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
4. Competencias del conocimiento. Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Siguiendo con la autora Martha Alles, en su libro *Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias*⁴⁹ propone diversas competencias para los diferentes niveles en una organización. Por lo que nos compete en este trabajo, se definirán las competencias que refieren a los niveles iniciales, es decir el referente a los operarios; para luego observar cuáles de estas competencias son las que realmente posee la mano de obra del sector frigorífico en cuestión.

Las competencias definidas para niveles iniciales son:

- ❖ Alta adaptabilidad-Flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos escenarios, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.
- ❖ Capacidad para aprender: es la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales, y la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
- ❖ Dinamismo-Energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que se vea afectado su nivel de actividad.
- ❖ Habilidad analítica: es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar problemas, reconocer

⁴⁹ Alles, Martha Alicia (2004) *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires: 265-301.

la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se incluye aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

- ❖ Iniciativa-Autonomía: rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.
- ❖ Liderazgo: habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de esos grupos. La habilidad para fijar objetivos, para el seguimiento de dichos objetivos y para dar feedback, integrando las opiniones de los otros.
- ❖ Modalidades de contacto: capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a los otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.
- ❖ Orientación al cliente interno y externo: demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro.
- ❖ Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta.
- ❖ Responsabilidad: compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

- ❖ Tolerancia a la presión: habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
- ❖ Trabajo en equipo: habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a un objetivo que no está directamente relacionado con el interés personal. Supone facilidad para las relaciones interpersonales y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.
- ❖ Flexibilidad: capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante así lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.
- ❖ Autocontrol: capacidad para controlar las emociones personales y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
- ❖ Búsqueda de información: es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto.
- ❖ Conciencia organizacional: capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores.
- ❖ Confianza en sí mismo: es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud

de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas d incumbencia.

- ❖ Desarrollo de relaciones: consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contactos con distintas personas.
- ❖ Desarrollo de las personas: implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.
- ❖ Impacto e influencia: actitud de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.
- ❖ Pensamiento analítico: capacidad de entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes o identificando paso a paso sus implicancias. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, la comparación entre diferentes elementos o aspectos, y el establecimiento racional de prioridades.
- ❖ Preocupación por el orden y la claridad: es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.
- ❖ Pensamiento conceptual: habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

RESULTADOS

ANÁLISIS DE LOS ENCARGADOS

De acuerdo a los resultados arrojados por la base de datos obtenida a través de las entrevistas realizadas a los encargados de los frigoríficos, se puede observar que de los 9 frigoríficos bajo estudio, 7 son Sociedades Anónimas y 2 de carácter Municipal. Los mismos poseen un número diversificado de personal que va desde 4 a 246 empleados.

Por otro lado, 7 de los frigoríficos encuestados faenan animales de terceros, mientras que 1 faena animales propios y 1 realiza ambas actividades.

En lo que respecta a recursos humanos, se puede observar que el tipo de selección que realizan es mayormente propia en el 55,6% de los casos, por recomendación en el 33,3% de los casos y el 11,1% realiza los tres tipos selección; utilizando consultora externa, por recomendación y propia.

En lo que refiere a inducción del personal o socialización de estos con la empresa, esta práctica la realiza sólo el 44,4% de las empresas, siendo el mismo porcentaje el que cuenta con manual de inducción en lo referente a descripción de tareas, valores, misión, visión, cultura y políticas de la empresa.

Un dato interesante que surge de los resultados obtenidos, es que el 100% de los encargados encuestados expresaron que los operarios trabajan en equipo. Según ellos, esto se da por varios motivos, pero los que resaltan son: ayuda mutua, tipo de producción y porque los operarios se sienten a gusto o prefieren trabajar en equipo que trabajar individualmente.

Por otra parte, los encargados manifestaron que sienten que los operarios trabajan con satisfacción en su puesto en el 66,7% de los casos, debido a varias causas

pero las que más sobresalen son: comodidad en el puesto de trabajo, conformidad con las tareas, buenas condiciones laborales y salariales.

En lo que respecta al tema capacitación, 7 de los 9 frigoríficos bajo estudio expresaron que poseen programas de capacitación para sus empleados en diversas áreas, pero sólo uno de ellos planifica un presupuesto anual para dicha actividad, mientras que la mayoría planifica las capacitaciones pero no presupuesta.

La proyección a corto plazo de todos los frigoríficos es mantener la mano de obra existente en cada uno de ellos, mientras que la proyección a largo plazo es aumentar la producción en primera medida, para luego poder incorporar mayor cantidad de personal.

Cuando se les consultó a los encargados acerca de los cambios que introducirían en la actualidad, lo que sobresale en mayor medida son los cambios de tipo productivo, tecnológico y comercial; y en menor medida cambios en los recursos humanos. Esto se refleja, ya que en momentos de crisis los aspectos que necesariamente debieron modificar se basaron en la mayoría de los casos en los recursos humanos como primera medida, debido al descenso manifestado en el proceso productivo.

Por último, se le consultó a los encargados cuáles eran los factores que hacían que los empleados no tuvieran un buen desempeño, manifestando estos que se debe en mayor medida a la ausencia de incentivos económicos, factores organizacionales y falta de motivación.

ANÁLISIS DE LOS OPERARIOS

Según los resultados obtenidos en base a las encuestas realizadas a los operarios de los 9 frigoríficos localizados en la provincia de La Pampa, se puede observar que aproximadamente el 70% de los trabajadores trabaja en horario matutino, mientras que en el 39% de los casos la jornada laboral es mayor a 8 horas. Es importante destacar que el 68% de los trabajadores trabaja entre 8 y 10 horas diarias.

En relación al total de horas trabajadas, sólo el 28% realiza horas extras; identificando los motivos en primer lugar por necesidad económica y luego porque así lo requiere la tarea, según opinión de los operarios encuestados.

Por otra parte, aproximadamente el 68% son operarios de planta permanente por lo que uno de cada tres no tiene estabilidad laboral.

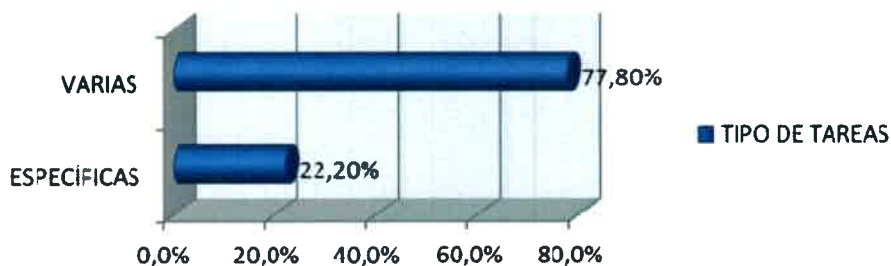
A los fines de analizar la antigüedad en las empresas, se estableció que el 50% de los trabajadores hace entre 1 y 5 años que trabajan en la empresa, mientras que el porcentaje restante se desagrega de la siguiente manera: el 11 % de los operarios trabajan hace menos de 1 año, el 22% entre 5 y 10 años y el 17% de los obreros ocupa su lugar hace más de 10 años. .

Hay que resaltar que un bajo porcentaje trabaja hace menos de 1 año en la empresa y el 72% hace entre 1 y 10 años que forman parte del frigorífico, con una participación moderada en aquellos que superan la década en la organización.

Otro aspecto a destacar es la existencia de innumerables funciones que realizan los operarios y que determina una marcada diversidad de categorías y que en casi el 80% de los casos las actividades son diversificadas.

Gráfico N° 2

TIPO DE TAREAS



Fuente: Elaboración propia en base a datos de entrevistas realizadas a operarios del sector frigorífico de La Pampa.

Con respecto al grado de motivación, se estableció que el 45% de los encuestados expresaron que se sienten recargados con las tareas y la principal causa es por falta de mano de obra (28%), sumándose a ello, la baja disponibilidad de horas extras, según lo observado anteriormente.

Otro elemento de análisis que resulta de los datos recabados, es que un 61% de los encuestados estarían capacitados a realizar otra tarea en adición a la que realizan originalmente. A ello se suma además la predisposición del 72% de los operarios que estarían dispuestos a cambiar totalmente de tarea, si bien la mayoría (39%) no sabe con precisión qué actividad laboral realizarían.

La gran mayoría de los operarios encuestados (78%) no tienen personas a cargo.

Con respecto al trabajo en equipo, el 55% respondió que siempre trabajan en grupo y que la relación con sus compañeros es muy buena en el 94% de los casos. Sin embargo, el 55% manifestó que habían mantenido algún conflicto personas de la empresa, pero el 39% lo ha solucionado y la forma más habitual ha sido mediante la comunicación (33%).

Gráfico N° 3

RELACIÓN COMPAÑEROS



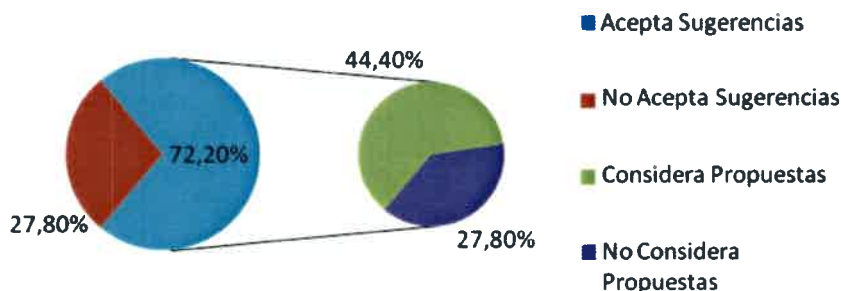
Fuente: Elaboración propia en base a datos de entrevistas realizadas a operarios del sector frigorífico de La Pampa.

En relación a las órdenes, estas son impartidas en un 72% por un jefe de área las cuales son claras y precisas en el 89% de los casos analizados. Este último porcentaje se refleja también en el apoyo elevado que reciben de sus superiores, en los cuales se puede discriminar que en el 72% de los casos es de tipo económico y en segundo lugar, es de tipo motivacional (17%).

En cuanto a la comunicación por parte de la empresa con los empleados, el 55% de estos expresaron que es muy buena y en este sentido un 72% manifestó que la gerencia escucha sus opiniones y sugerencias, mientras que el 44% expone que se consideran las propuestas realizadas por los empleados. Estos datos se reflejan en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 4

Sugerencias y Propuestas



Fuente: Elaboración propia en base a datos de entrevistas realizadas a operarios del sector frigorífico de La Pampa.

Por otra parte en lo referente al tema de capacitación, el 55% expone que la reciben regularmente, aunque sólo un 27,8% expresa que dicha actividad es adecuada.

La decisión de realizar capacitaciones proviene del área de recursos humanos en el 33,3% de los casos, mientras que luego le sigue con el 11,1% un superior y con el mismo porcentaje la gerencia.

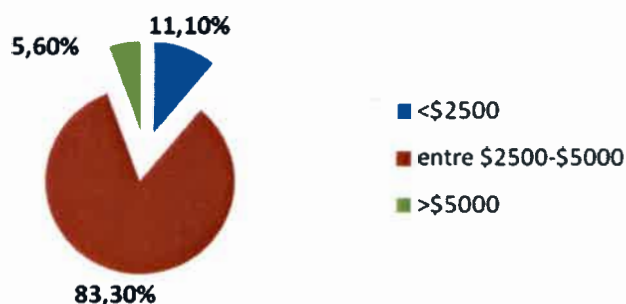
La capacitación recibida contribuye mucho en las tareas cotidianas en el 44% de los casos y poco en el 11%.

Con respecto a la franja de ingreso mensual⁵⁰ de los operarios, estos manifestaron en el 11% de los casos que perciben un salario menor a \$ 2500, mientras que el 83% adquiere entre \$ 2500 y \$ 5000 y la minoría con casi el 6% reciben un sueldo mensual mayor a \$ 5000.

⁵⁰ Datos obtenidos en base a encuestas realizadas a operarios de la industria frigorífica de La Pampa en septiembre de 2011.

Gráfico N° 5

FRANJA INGRESO



Fuente: Elaboración propia en base a datos de entrevistas realizadas a operarios del sector frigorífico de La Pampa.

La mayoría de los operarios (61%) piensa que no está bien remunerado. Su disconformidad se debe a varios motivos, pero los que resaltan en mayor medida son por la cantidad de tareas que realizan y por el riesgo constante al que están expuestos.

CONSIDERACIONES FINALES

Para concluir con esta investigación, se logra reconocer que el sector frigorífico es muy particular con respecto al requerimiento de ciertas habilidades para la concreción de las labores. El operario debe adquirir determinadas destrezas manuales que le permitan desarrollar su tarea de manera adecuada.

En el mercado laboral no hay demasiadas personas formadas para realizar este tipo de trabajo, es por esto que cada vez resulta más difícil cubrir las necesidades de recursos humanos ya formados.

Una gran debilidad que poseen la mayoría de los frigoríficos y que surgió a raíz de este trabajo, fue la insuficiente capacitación que reciben los operarios. Desde la administración no existe la fortaleza suficiente para brindar capacitaciones adecuadas y acordes a las necesidades laborales de los trabajadores, ya que si bien se brinda algún tipo de formación esta no se diferencia según el puesto de trabajo y la reciben todos los operarios por igual. Todos reciben el mismo aprendizaje y como consecuencia de esto, ninguno de los operarios está especializado en la labor que le compete.

Pero a través del estudio realizado en la industria frigorífica de la provincia de La Pampa se pudo advertir que existen recursos humanos a nivel operativo con destacadas competencias para desempeñarse en sus respectivos puestos.

Esto es así ya que la información obtenida a través de un exhaustivo análisis de datos, demostró la posesión de características, habilidades, conocimientos y destrezas por parte de estos operarios.

La totalidad de los trabajadores de este sector trabaja en grupo de tipo formales que son estipulados por la organización. Los operarios trabajan en plena colaboración y cooperación unos con otros, por lo tanto estamos frente a grupos

de trabajos convenidos por el frigorífico pero que se convierten en equipos por su propia sinergia.

También, la comunicación entre operarios y superiores es muy buena y al mismo tiempo, la mayoría de los empleados expresan que las órdenes que reciben de sus jefes son claras y precisas. Por lo tanto se aprecia que existe un correcto feedback entre ambas partes.

Por otro lado, el nivel de conflicto entre trabajadores es muy bajo. Aunque se han registrado algunos hechos que causaron conflictos interpersonales, estos no han sido de gran magnitud, ya que fueron solucionados mediante la confrontación, utilizando como base la comunicación; y la elusión, a través del retiro físico de la otra parte. Tampoco se registran conflictos gremiales significativos, ya que la relación existente entre el gremio y las organizaciones del sector es relativamente buena. Esto se demuestra a través de acuerdos importantes en medio de una crisis generalizada del sector, que han sabido llevar adelante gracias a la negociación de las partes. Esto se debe a que la relación empresario-sindicato-trabajador es muy buena, existiendo siempre casos puntuales de conflictos, pero nada que no se pueda resolver a través del trato directo del delegado de cada frigorífico con el trabajador.

Asimismo, se refleja la motivación que sienten los operarios en su lugar de trabajo, ya que demuestran capacidad para realizar tareas adicionales y se disponen a aprender labores nuevas.

Claramente se manifiesta la motivación de logro y de afiliación por parte de los obreros. Esto es importante no sólo por las posibles recompensas que los acompañarán sino también por el reconocimiento a ellos mismos. Es por esto que los operarios trabajan más duro y esperan una retroalimentación específica por su desempeño y conducta laboral. Ellos asumen la responsabilidad de sus acciones y

se sienten parte de un esfuerzo individual o colectivo para lograr alcanzar la meta propuesta.

Concluyendo, se puede afirmar que los operarios de la industria frigorífica de la provincia de La Pampa poseen competencias tanto individuales como grupales. Entre ellas se distinguen: alta adaptabilidad, flexibilidad, capacidad para aprender, dinamismo, energía, responsabilidad, trabajo en equipo, autocontrol, confianza en sí mismo, desarrollo de relaciones y desarrollo de personas. Estas son expresadas a través de actitudes, valores, expresiones y características de la personalidad tales como cooperación, buen desempeño, motivación, involucramiento en el puesto, cordiales relaciones interpersonales y predisposición en el puesto de trabajo y con sus pares.

Es imprescindible que en todo trabajo, al coeficiente intelectual se le adicione el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El “saber hacer” y el “poder hacer”, que se derivan de la educación formal, la experiencia y el entrenamiento. El “querer hacer” representado por competencias tales como la motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar.

Por ello sería necesario que el nivel superior de cada frigorífico pueda brindar a sus operarios las capacitaciones pertinentes acorde al puesto en el cual se desempeñan, ya que en algunos casos carecen de formación adecuada para ejecutar sus tareas. Sumado esto a las competencias que poseen los operarios, están en condiciones de aumentar la productividad, agregar valor al trabajo y sentir satisfacción en la organización a la cual pertenecen.

PROPUESTAS

El propósito de este trabajo es demostrar las actitudes, habilidades y competencias que posee la mano de obra de la industria frigorífica de la provincia de La Pampa y a través de ello, brindarle al empresario del sector, una serie de propuestas para lograr la eficiencia máxima de sus recursos humanos. A través de las encuestas realizadas a operarios y encargados, se pudieron ver diferentes comportamientos que se han interpretado por medio de la investigación y bibliografía acorde al tema.

A continuación se detallarán una serie de propuestas para los encargados o gerencia de los diferentes frigoríficos bajo estudio. Las mismas surgen de la apreciación de la autora de este trabajo a partir del relevamiento y posterior análisis de datos. Es necesario recalcar que las propuestas no son específicas a cada organización, más bien se efectuó una generalización concerniente a los frigoríficos en su conjunto.

1. La mayoría de los frigoríficos bajo estudio realizan el reclutamiento y la selección en forma propia y solamente en 2 de los 9 frigoríficos encuestados existe un área específica en recursos humanos. Si bien la mayoría de los frigoríficos son de pequeña escala, no por ello es menos importante la función de recursos humanos.

Es por esto que resulta imprescindible que el reclutamiento y la selección de los futuros operarios la realice un profesional capacitado para practicar dicha tarea, ya que será el encargado de visualizar las competencias desarrolladas o adquiridas por el candidato y las potenciales o a desarrollar. Las habilidades requeridas para la ejecución de los puestos de operarios del sector frigorífico son clave para el buen desempeño en las tareas a realizar. Si no se tienen en cuenta estas pautas, el operario está propenso a cometer errores que pueden conducir en peligrosos accidentes poniendo en

riesgo su vida y la de los demás operarios. El profesional encargado de la selección es el que posee los conocimientos y prácticas adecuadas para saber si el candidato aplica o no al perfil que necesita cubrir el frigorífico en cuestión.

Por otra parte, la industria frigorífica se caracteriza por ser un mercado laboral donde predomina la oferta de puestos sobre la demanda⁵¹. Significa que este sector efectúa inversiones en reclutamiento, invierte en capacitación para compensar el desvío de perfiles, las ofertas salariales son estimulantes y ponen énfasis en la promoción interna para retener el talento crítico. El impacto que tiene sobre los candidatos se refleja en el exceso de oportunidades de empleo, estos eligen las organizaciones que ofrecen mejores oportunidades y paquetes salariales, se evidencia mayor rotación de personal y por último, los empleados exigen más a las organizaciones. Acorde a lo expresado por los encargados de los frigoríficos bajo estudio, este sector cuenta con gran cantidad de vacantes y competencia entre las empresas por obtener personal calificado. El operario de este sector debe poseer ciertas habilidades que son imprescindibles para desempeñar su puesto.

2. Referente a la inducción del personal, existe un gran porcentaje de los frigoríficos bajo análisis que no realizan esta práctica ni cuentan con un manual que socialice al nuevo empleado con la empresa en cuestión. No tomar en cuenta el proceso de socialización es un aspecto negativo para las empresas, ya que el operario asume su puesto sin un claro sentido de pertenencia. A través de este proceso, el empleado comprende y acepta los valores y las normas que se postulan en una organización. Debe haber una alineación entre los valores de la empresa y los del individuo. El objetivo

⁵¹ Lic. Claudia Pasquaré. Apuntes de Cátedra. Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. UNRC. 2010.

principal del llamado proceso de inducción o socialización, es que el operario adopte las pautas de conducta que rigen en la empresa y que tenga actitudes favorables hacia las políticas y los niveles de relación entre sus jefes y compañeros de equipo de trabajo.

Además, se obtienen beneficios al contemplar un proceso de inducción. Si el nuevo operario cuenta con mayor información previa del lugar donde desempeñará sus tareas: más fácil será el proceso de integración dentro de ella, mayor será su compromiso y su rendimiento, se construirá un alto sentido de pertenencia y permanencia; lo que llevará a reducir la rotación, facilitar el aprendizaje, reducir los costos por ingreso laboral, reducir el estrés y la ansiedad.

Por lo tanto, este proceso de orientación del nuevo empleado hacia la empresa, es una fase necesaria para la adaptación al equipo de trabajo y para que la persona que ingrese trabaje a gusto, motivado y comprometido con dicha organización.

3. La organización debe implementar políticas de retención de personal y mantenerlos motivados para que estos no abandonen su puesto dentro de la empresa; ya que será muy difícil reclutar en el mercado personas que dominen este tipo de competencias específicas e individuales.

Al ser un mercado de recursos humanos donde predomina la demanda, este sector tiene insuficiente cantidad de candidatos para reclutar (o muchos candidatos pero sin experiencia) y al mismo tiempo, falta de competencias requeridas para los diferentes puestos dentro del sector. Por lo tanto, en este tipo de mercado el empleador debe invertir en capacitación para la formación de los nuevos operarios y luego retenerlos para que no emigren hacia otra organización en donde le ofrezcan mayores beneficios.

Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El "poder hacer", que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia se combina

con el “querer hacer” representado por competencias tales como la motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción⁵².

4. Si bien los encargados consultados han manifestado que un alto porcentaje de operarios trabajan con satisfacción en su puesto, surgen varias cuestiones desde el punto de vista del obrero; ya que estos expresan en su mayoría que trabajan entre 8 y 10 horas, además algunos de ellos realizan horas extras y se sienten recargados con las tareas debido a la falta de mano de obra que se corresponde a problemas coyunturales existentes en el sector. También se pudo observar que hay demasiada diversificación de tareas, es decir que muy pocos se especializan en una labor: “todos hacen todo”. Si bien es importante y necesario que los operarios sepan realizar todo tipo de tareas, es imprescindible que cada trabajador tenga su labor concreta; esto es esencial para que cada uno sienta responsabilidad y compromiso por la tarea que le ha sido asignada; y por otro lado minimiza el riesgo a que se produzcan conflictos de roles e interpersonales.

Lo que genera la diversificación es bajo grado de empeño o exigencias en el puesto, desembocando en conflictos en las relaciones o vínculos, ya que nadie se hace cargo realmente de las tareas porque se genera el problema de que al ser todos operarios de la totalidad de tareas, nadie se hace responsable ante la existencia de errores o accidentes.

En los casos bajo análisis se observó que los conflictos habían sido interpersonales y una de las causas era la diversidad de roles y tareas asignadas. Por lo tanto, es imperioso que la organización trabaje sobre este aspecto para lograr reducir conflictos, asignando el rol adecuado a cada persona y puesto de trabajo. Como consecuencia de esto, el operario asumirá mayor compromiso con su rol, no malgastará energías en el

⁵² Alles, Martha Alicia (2004). *Op. cit.*: 36.

proceso conflictivo y tenderá a cultivar las relaciones con sus compañeros de trabajo.

5. Los propios encargados han manifestado con total sensatez que si los operarios han demostrado menor desempeño en el último período, se debió a diversos factores dependientes de cada organización en cuestión: ausencia de incentivos económicos, factores organizacionales y falta de motivación, respectivamente.

Esto se debe a dos razones particulares, por un lado, problemas coyunturales que atraviesa el sector desde hace unos años y por el otro, falta de políticas de recursos humanos que provean a los empleados de prácticas e incentivos (no sólo económicos) para que desarrollen un mejor desempeño.

Existe una contradicción en los resultados de los operarios, si bien estos se sienten recargados con las tareas que realizan y estas a su vez son diversificadas, los mismos expresan que estarían dispuestos a realizar tareas adicionales y/o distintas de las que efectúan normalmente siempre y cuando se les reconozca económicamente su labor.

Hay una gran proporción de empleados con experiencia, habilidades, destrezas y competencias. Es por esto que en retribución a su trabajo necesitan algún tipo de incentivo económico. Por ello, se requiere que la gerencia tome en cuenta ciertas sugerencias⁵³ para motivar a sus empleados:

- Reconocer las diferencias individuales.
- Acoplar a las personas con los puestos de trabajo.
- Utilizar el concepto de metas.
- Asegurarse que las metas sean percibidas como algo alcanzable.
- Individualizar las recompensas.

⁵³ Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2000). *Op. cit.*: 509

- Vincular las recompensas con el rendimiento.
- Comprobar que existe equidad en el sistema.
- No pasar por alto el dinero.

Observando los resultados arrojados por las encuestas a los operarios, se puede decir que la mayoría de ellos sienten necesidad o motivación de logro y de afiliación, no así de poder.

Por lo tanto, una de las formas de maximizar la motivación en la fuerza de trabajo es la que requiere flexibilidad por parte de la gerencia. Los empleados tienen distintas necesidades y metas personales y esperan satisfacerlas por medio del trabajo. Se requieren distintas recompensas para motivar a empleados que tienen necesidades tan diversas.

En una era de competitividad, la remuneración fija se torna insuficiente para motivar e incentivar a las personas, así como para promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes⁵⁴.

Es por esto que se debe fijar una política justa de remuneración e incentivos para generar equidad entre los operarios de la organización.

La remuneración basada en competencias sería muy interesante para compensar a los operarios en este tipo de organización, ya que la actividad que ellos realizan requiere de habilidades y destrezas que en otros trabajos no son tan necesarios.

Con respecto a los incentivos, es necesario reconocer el sistema de sugerencias, ya que la mayoría de los operarios ha destacado que muchas de las sugerencias propuestas por ellos a la gerencia, son tomadas en cuenta para mejorar procesos concernientes a productividad o ahorro de tiempo. A través de la compensación de la organización por el aporte realizado por el operario, este actuará con mayor motivación para lograr notables desafíos en cuanto a sus sugerencias.

⁵⁴ Chiavenato, Idalberto (2007) *Op. cit.*: 312

6. Es importante destacar que un elevado porcentaje de los operarios han mostrado cierta disconformidad con su salario, ya que expresan que existen altos riesgos en sus tareas y en algunos casos no existen las medidas de seguridad adecuadas. Por lo tanto, los trabajadores manifiestan su descontento con respecto a su salario frente al riesgo constante al que están sometidos por el tipo de tareas.

Es imprescindible tomar en cuenta el riesgo existente en las labores requeridas por los frigoríficos, por esto es necesario concientizarse de los potenciales accidentes que puedan ocurrir y capacitar a todos los operarios para que tomen las medidas de seguridad pertinentes.

7. Los operarios resaltan la necesidad y motivación de capacitarse para realizar adecuadamente sus tareas y formarse para efectuar otras totalmente nuevas.

Aquí surge un dato llamativo por parte de la gerencia, ya que si bien 7 de los 9 frigoríficos bajo estudio poseen programas de capacitación, sólo 1 de ellos contiene una planificación anual de formación para sus operarios.

Los obreros manifiestan que de la capacitación recibida anualmente sólo el 27% es adecuada para las tareas que realizan.

Por lo tanto, se observa claramente que existen fallas en el área de capacitación. La gerencia ineludiblemente debe invertir en capacitación, ya que debe aprovechar que la mano de obra está motivada y tiene la necesidad de aprender.

Es importante saber que cuando hay un gran número de personas que van a formarse, se deberá tratar de clasificarlas en grupos homogéneos en cuanto a capacidad de aprendizaje y estilo preferido de aprendizaje. Cuando se aplica este principio, puede sacarse el máximo partido a las diferencias individuales. La homogeneidad del grupo permite a los

formadores diferenciar el método y el ritmo de aprendizaje en función de sus características, y conseguir, de este modo, mejores resultados⁵⁵.

No obstante, la formación y el desarrollo pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Esto lleva, a través de la incidencia de la retención, a unos niveles menores de rotación y ausentismo del personal, incrementando así la productividad de la organización.

Por otro lado, como en nuestro caso los empleados están motivados para adquirir nuevos conocimientos, es probable que resulte más fácil la formación y que tenga mayor éxito.

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento será necesario conocer las habilidades ya adquiridas por el personal para proporcionarles conocimientos o destrezas de las cuales carecen.

Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño⁵⁶.

8. En referencia a los cambios que introducirían los encargados consultados, estos manifestaron que transformarían aspectos productivos, tecnológicos-comerciales y en recursos humanos, respectivamente. Aquí surge la necesidad por parte de la gerencia de reformar aspectos relativos a la industria en sí y como última medida, enfoca en los recursos humanos.

Paulatinamente el sector se está recuperando de la crisis y los encargados manifestaron que su proyección a corto plazo es mantener la mano de obra con la que cuentan en este momento y a largo plazo, aumentar la producción como primera medida para luego incrementar el número de operarios y ser una fuente laboral confiable para la provincia.

Los problemas socioeconómicos del sector no competen a este trabajo, sólo vale la pena subrayar que debido a falta de políticas ganaderas

⁵⁵ Simon, Dolan L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E. y Schuler, Randall S. (2007) *Op. cit.*: 177.

⁵⁶ Alles, Martha Alicia (2004). *Op. cit.*: 41.

sumado a la sequía por la que atravesó la provincia de La Pampa en los últimos años, desencadenaron un descenso del stock ganadero, por lo tanto disminuyó la producción y afectó en primer medida a los empleados del sector frigorífico desembocando en despidos masivos.

Por otro lado, todas las organizaciones investigadas están enfocadas en salir de la crisis y como segunda medida, retener al personal. Se percibe una gran debilidad que presentan la mayoría de los frigoríficos, ya que si bien es de suma importancia recuperar los niveles de producción, no hay que olvidar que el recurso humano es el factor que contribuye en primera medida en esa recuperación.

Además, no necesariamente el aumento de la producción está ligado a un incremento en las ganancias. Esto es un problema gerencial que surgió en casi la mayoría de los frigoríficos encuestados. La gerencia debe replantearse sus objetivos y observar cuáles son los que maximicen sus ganancias.

BIBLIOGRAFÍA

- AACREA (2005). AGROALIMENTOS ARGENTINOS II. Área de Economía de AACREA. Buenos Aires.
- ALLES, MARTHA ALICIA (2002) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Tercera Edición. Ediciones Granica. Buenos Aires.
- ALLES, MARTHA ALICIA. (2004). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. 2ª Reimpresión 2005. Editorial Granica, Buenos Aires.
- BISANG, R., SANTANGELO, F; ANLLÓ, G. y CAMPI, M. (2007) *Mecanismos de formación de precios en los principales subcircuitos de la cadena de ganados y carnes vacunas en la Argentina*, Buenos Aires, IPCVA.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Colombia.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2007) *Administración de Recursos Humanos*. Octava Edición. McGraw-Hill Interamericana. México.
- DESSLER, GARY. (2001). *Administración de Personal*. Octava Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- IGLESIAS, DANIEL H. y GHEZAN, GRACIELA (2010). *Análisis de la cadena de la carne bovina en Argentina*. INTA.
- ITURRIOZ, GABRIELA MARINA (2005). *Factores críticos de la cadena de la carne bovina en la Provincia de La Pampa*. EEA INTA ANGUIL.
- LLACH, JUAN J; HARRIAGUE, M. MARCELA Y O'CONNOR, ERNESTO (2004). *La generación de empleo en las Cadenas Agroindustriales*. Fundación Producir Conservando. Buenos Aires.

- MARTÍNEZ, NORMA (2010) Apuntes de Cátedra. Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. UNRC.
- NEWSTROM, JOHN W. (2007) *Comportamiento humano en el trabajo*. Duodécima Edición. McGraw-Hill Interamericana. México.
- PASQUARÉ, CLAUDIA (2010) Apuntes de Cátedra. Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. UNRC.
- ROBBINS, STEPHEN P. (1995) *Comportamiento Organizacional*. Séptima Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- SEVILLA, JOSÉ EDUARDO (2005). *La industria frigorífica pampeana en la actualidad y propuestas de políticas y acciones para el afianzamiento de su desarrollo*. Tesis de Maestría en Gestión Empresarial. UNLPam, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas.
- SURDO, EDUARDO (1998). *La magia de trabajar en equipo*. Ediciones Granica. Buenos Aires.
- SIMON, DOLAN L.; VALLE CABRERA, RAMÓN; SUSAN E. Y SCHULER, RANDALL S. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana. España.
- IPCVA (2011) *Argentina, faena y producción de carne vacuna*. www.ipcva.com.ar

ANEXOS

ANEXO I

Encuesta a operarios

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA

FACULTAD DE AGRONOMÍA



ENCUESTA N°.....

1. HORARIOS DE TRABAJO

Matutino Vespertino Nocturno Rotativo

2. CANTIDAD DE HORAS QUE SE TRABAJA POR TURNO:

≥ 6 HORAS 8 HORAS > 8 HORAS OTRAS:

3. ¿SE REALIZAN HORAS EXTRAS?

SI NO POR QUÉ?

4. ¿CUÁL ES LA SITUACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA?

CONTRATADOS PERMANENTE TRANSITORIO

5. ¿CUÁNTO TIEMPO HACE QUE TRABAJA EN LA EMPRESA?

< 1 AÑO ENTRE 1 Y 5 AÑOS

ENTRE 5 Y 10 AÑOS > 10 AÑOS

6. ¿CUÁL ES LA CATEGORÍA DE SU PUESTO?

.....
.....

7. LAS TAREAS QUE REALIZAN SON DE TIPO:

ESPECÍFICAS

VARIAS

8. ¿SE SIENTE RECARGADO CON LAS TAREAS QUE REALIZA?

SI

NO

POR QUÉ?.....

9. ¿PUEDE REALIZAR OTRAS TAREAS?

SI

NO

CUÁLES?.....

10. SI TUVIERAN QUE CAMBIAR DE TAREA...¿ESTARÍAN DISPUESTOS A HACERLA?

SI

NO

CUÁLES?.....

11. ¿TIENE PERSONAS A CARGO?

SI

NO

CUÁNTAS?.....

12. ¿CÓMO TRABAJA CON SU GRUPO?

SIEMPRE SOLO

A VECES EN GRUPO

EN GRUPO

13. ¿CÓMO ES LA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO DE ÁREA?

MALA

REGULAR

BUENA

14. ¿QUIÉN LE IMPARTE LAS ÓRDENES?

UN JEFE DE ÁREA

GERENTE GRAL.

SU COMPAÑERO

15. ¿CÓMO SON LAS ÓRDENES QUE LE IMPARTEN?

CLARAS Y PRECISAS

CONFUSAS

16. ¿RECIBE APOYO DE SUS SUPERIORES?

SI

NO

16.1 ¿QUÉ TIPO DE APOYO RECIBE DE SUS SUPERIORES?

LABORAL

ECONÓMICO

MOTIVACIONAL

OTRO

17. ¿CÓMO ES LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA CON LOS EMPLEADOS?

MUY BUENA

REGULAR

MALA

18. SU JEFE O SUPERIORES, ¿ESCUCHAN LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS?

SI

NO

18.1 ¿CONSIDERAN LAS SUGERENCIAS PROPUESTAS POR USTEDES?

SI

NO

19. SI USTED TUVIERA QUE TOMAR UNA DECISIÓN NO HABITUAL ¿SE SENTIRÍA INVOLUCRADO O RESPONSABLE EN EL RESULTADO DE ESA DECISIÓN?

SI

NO

20. ¿LA EMPRESA CUENTA CON ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN EN FORMA REGULAR?

SI

NO

20.1. PARA LA TAREA QUE DESEMPEÑA, UD. CREE QUE LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS ES:

MUY ADECUADA POCO ADECUADA NADA ADECUADA

20.2. ¿QUIÉN TOMA LA DECISIÓN DE CAPACITARLOS?

SUPERIOR ÁREA RR.HH GERENTE OTRO

20.3. ¿CÓMO CONTRIBUYE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA EN SUS TAREAS COTIDIANAS EN LA EMPRESA?

MUCHO POCO NADA

21. ¿QUÉ FRANJA DE INGRESOS SE ASEMEJA A SU SALARIO MENSUAL?

<\$2500 ENTRE \$2500-\$5000 >\$5000

22. ¿CONSIDERA QUE SU TRABAJO ESTÁ BIEN REMUNERADO?

SI NO
POR QUÉ?.....

23. ¿CUMPLE LA EMPRESA CON NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL?

SI NO
CUÁLES?.....

23.1. ¿SE RESPETAN DICHAS NORMAS?

SI NO

ANEXO II

Encuesta a encargados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA
FACULTAD DE AGRONOMÍA



ENCUESTA N°.....

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

.....

DOMICILIO FISCAL:LOCALIDAD:

DEPARTAMENTO:CÓDIGO POSTAL:

AÑO DE INICIO DE ACTIVIDAD:TIPO DE SOCIEDAD:

LOS ANIMALES FAENADOS SON:

ANIMALES DE TERCEROS

SERVICIOS PROPIOS

<u>ESPECIES FAENADAS</u>	<u>CANTIDAD MENSUAL ACTUAL</u>	<u>CAPACIDAD INSTALADA</u>
VACUNOS
OVINOS
CAPRINOS
PORCINOS
% Producción para Exportación
% Producción Nacional
% Provincia de La Pampa
% Otras Provincias
% Otros Subproductos

1- ¿CON QUÉ CANTIDAD DE PERSONAL CUENTA EL FRIGORÍFICO APROXIMADAMENTE?

.....

2- ¿CÓMO ES LA DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE EMPLEADOS POR SECTOR O ÁREA?.

DESPOSTE MATANZA GERENCIA COMPRAS

VENTAS EMPAQUE RR.HH OTRO

3- ¿CÓMO REALIZAN LA SELECCIÓN DE PERSONAL?

PROPIA POR RECOMENDACIÓN CONSULTORA EXTERNA

4- ¿EN CASO DE NUEVAS INCORPORACIONES... ¿TIENE LA EMPRESA IMPLEMENTADO PROCESOS DE INDUCCIÓN DE PERSONAL?

SI NO

4.1-¿POSEE LA EMPRESA UN MANUAL DE INDUCCIÓN PARA CADA PUESTO?

SI NO

5- ¿CREE UD QUE SUS OPERARIOS SABEN TRABAJAR EN EQUIPO, COOPERATIVAMENTE O COLABORATIVAMENTE?

SI NO

¿POR QUÉ?

6- ¿PIENSA QUE SUS OPERARIOS TRABAJAN CON SATISFACCIÓN EN SU PUESTO?

SI NO

¿POR QUÉ?

7- ¿TIENEN PLANIFICADO PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS?

SI NO

7.1- ¿EN QUÉ ÁREAS?

COMPRAS VENTAS GERENCIA MATANZA

DESPOSTE EMPAQUE RR.HH OTRO

8- ¿TIENEN ASIGNADO UN PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN?

SI

NO

8.1.- ¿EXISTEN REUNIONES ENTRE LOS GERENTES O JEFES DE AREA PARA PLANIFICAR LA CAPACITACIÓN Y EL PRESUPUESTO?

SI

NO

¿CUÁNTAS REUNIONES AL AÑO?.....

9- ¿RECIBEN ALGÚN TIPO DE SUBSIDIO?

SI

NO

9.1- ¿POR PARTE DE QUIÉN RECIBEN APOYO O SUBSIDIO?

PROVINCIA DE LA PAMPA

NACIÓN

OTROS ORGANISMOS

¿CUÁLES SON?.....

10- ¿CUÁL ES LA PROYECCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CON RESPECTO A SUS EMPLEADOS?

A- A CORTO PLAZO

.....

B- A MEDIANO PLAZO

.....

C- A LARGO PLAZO

.....

**11- EN LA ACTUALIDAD ¿EN QUÉ ASPECTOS INTRODUCIRÍA CAMBIOS EN SU EMPRESA?
(MARQUE 2)**

RECURSOS HUMANOS
EMPLEADA

PROCESO PRODUCTIVO

TECNOLOGIA

GESTIÓN

COMERCIAL

FINANCIAMIENTO

OTROS ASPECTOS

12- EN SITUACIONES DE CRISIS... ¿QUÉ ASPECTO HA MODIFICADO EN LA EMPRESA?

PERSONAL PRODUCCIÓN TECNOLOGÍA
COMERCIAL OTROS

12.1- ¿LOS RESULTADOS COINCIDIERON CON LOS OBJETIVOS PROPUESTOS?

SI NO

13- ¿TIENEN ALGÚN TIPO DE PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA?

SI NO

CUÁL?.....

14- ¿PIENSA QUE LA EMPRESA CONTROLA LOS DESECHOS O LA CONTAMINACIÓN QUE PRODUCE?

SI NO

14.1- ¿QUÉ MÉTODOS UTILIZA PARA TRATARLOS?

.....
.....

15- ¿EN QUÉ AREA LOS EMPLEADOS TUVIERON MENOR DESEMPEÑO ACORDE A LOS PARÁMETROS DEFINIDOS POR LA EMPRESA? (MARQUE 2)

COMPRAS VENTAS DESPOSTE MATANZA
GERENCIA EMPAQUE RR.HH OTRO

16- ¿QUÉ FACTOR PIENSA USTED QUE HACE QUE LOS EMPLEADOS NO TENGAN UN BUEN DESEMPEÑO?

ORGANIZACIONAL FALTA MOTIVACIÓN AUSENCIA DE INCENT. ECON.
EXCESIVA ROTACIÓN PERSONAL RECONOCIMIENTOS OTROS

ANEXO III

CONVENIO COLECTIVO Nº 56/75: INDUSTRIA DE LA CARNE

OBREROS Y EMPLEADOS

CONVENIO COLECTIVO

CONVENIO COLECTIVO 56/75

VIGENCIA: DESDE EL 1/6/1975 AL 31/5/1976(*)

En la ciudad de Buenos Aires, a los veintitrés días del mes de julio del año mil novecientos setenta y cinco, comparecen en el Ministerio de Trabajo, Dirección de Relaciones del Trabajo, Departamento de Relaciones Laborales Nº 6, por ante el señor secretario D. Elio Alberto Pelle, según resolución (D.N.R.T.) (CP) 339/75 obrante a fojas 50/51 del expediente 580.471/75, los miembros de la Comisión Paritaria de Renovación de la convención colectiva de trabajo 184/73, vigente para el personal que se desempeña en dicha actividad, señores: Constantino Zorila, Ernesto Escalada, Gerardo Cabrera, Héctor J. Guana, Hugo Albornoz, Laureano del Valle Arce, Roberto Crovella, Carlos A. Etchebun, Oscar Benavidez, Jorge Quintana, Lecio Romero, Abel Arias, Armando Rambado, Tomas Valin, Miguel A. Medina, Andrés Cuculich, Osvaldo Ronchon, Jose F. A. Bonino, Abel Jaca, Ramon Fatch, Juan A. Cesar, David Rodríguez, Elvio Cettour, Rogelio Costa, Juan C. Pumas, Gerardo Castro, Roberto Regnet, Oscar Boeri y como asesores doctor Oscar Valdovinos, doctora Sara Larotonda, doctora Maria del Carmen Lorenzo y señor Hugo L. Gómez Cendra, en representación de la Federación Gremial del Personal de la Industria de la Carne y sus Derivados, con domicilio real en la calle Hipólito Yrigoyen 746, Capital Federal, por una parte, y por la otra parte, los señores: Miguel L. Buffa, Enrique Sara y Miguel V. Buffa, en representación del Frigorífico Rafaela S.A.I.C., con domicilio real en la calle Julio A. Roca 516, Capital; señores: doctor Pedro Lawsson, José M. Cabrera y Moisés Jodara, en representación de la Asociación del Frigorífico Colon S.A., con domicilio real en la calle Paseo Colon 221, Capital; señores: Carlos A. Ocerin, Miguel A. Gutiérrez y José M. Gill, en representación del Frigorífico Colon S.A., con domicilio en la calle Paseo Colon 221, Capital; señores: Carlos A. Ocerin, doctor G. Billordo, Manuel Fiol, Ramón A. Carabajal y Félix Franz, en representación de la Cámara de Frigoríficos Regionales, con domicilio real en Avenida de Mayo 981, 2º piso, Capital; señores: doctor Jorge E. de la Cuadra, doctor Saturnino L. Coll, doctor Carlos Alberto Galli y Cayetano Perri, que lo hacen en representación de la Cámara Argentina de la Industria Frigorífica, con domicilio real en Avenida R. S. Peña 615, oficinas 516/18, Capital; señores: Domingo J. Bacigalupo, doctor Guillermo F. Repetto Pelaez y doctor Guillermo Tixi, en representación de la Cámara Argentina de Frigoríficos Industriales y Exportadores de Carnes y Afines, con domicilio real en la calle Viamonte 1636, planta baja -A-, Capital; señores: Nestor H. Perez y Julio Calviño, que lo hacen en representación de la Cámara

Argentina Industrial de Productos de Carne Equina, con domicilio real en Avenida Roque S. Peña 710, 7º piso -F-, Capital; señores: doctor Fabio M. Ragona y Eduardo Pinchetti, que lo hacen en representación del Frigorífico Gualeguaychú, con domicilio real en la calle Sarmiento 412, Capital; señores: Mario L. Billordo y Juan C. Rodríguez, en representación del Frigorífico Bovril Argentina S.A.C.I.F.A.G., con domicilio real en la calle Belgrano 615, Capital; señores: Isaac F. Romero, Jorge A. Minguillon y Manuel González, en representación del Frigorífico Minguillon S.A.C.I.F.I., con domicilio real en la calle Reconquista 336, 5º piso, Capital; señores: Enrique O. Queralto, Norberto O. Arcapalo y Manuel Vieytes, que lo hacen en representación del Frigorífico y Matadero Argentino (F.Y.M.A.), con domicilio real en la calle Planes 1173, Capital; señor Manuel Larrondo, en representación, de la Corporación Argentina de Productores de Carnes, con domicilio real en la calle Córdoba 883, Capital; señor Tomas G. Breuer, en representación de la Compañía Swift de la Plata S.A., con domicilio real en la calle Sarmiento 443, Capital; señor Rogelio Di Paola, en representación de Frigoríficos Argentinos S.A., con domicilio real en la calle Reconquista 466, 6º piso, Capital; a los efectos de suscribir el texto ordenado de la convención colectiva de trabajo para la actividad, de acuerdo al acta celebrada el día 19 de junio de 1975, en el marco de las normas fijadas por las leyes 14250 y 20615, decreto 217/75 y resolución (M.T.) 48/75, la cual constara de las siguientes cláusulas:

CAPITULO I

PERIODO DE VIGENCIA Y AMBITO

TERRITORIAL Y PERSONAL

Artículo 1º - La vigencia de esta convención colectiva se extenderá desde el 1 de junio de 1975 hasta el 31 de mayo de 1976.

Art. 2º - Las disposiciones que integran esta convención colectiva serán de aplicación obligatoria en todo el territorio nacional y comprenderán a las entidades y personas que se anuncian seguidamente:

a) las empresas y/o establecimientos dedicados al faenamiento de ganado bovino, ovino, porcino, equino, caprino, animales de caza mayor y/o menor o a la industrialización de productos carneos;

b) los obreros y empleados sin cargo jerárquico que presten servicios en relación de dependencia con las empresas a que se refiere el inciso anterior, dentro del perímetro de los respectivos establecimientos industriales o en sus sucursales, depósitos y demás dependencias, con excepción de las llamadas –casas centrales- cuando funcionen fuera del perímetro del establecimiento;

c) al personal que se desempeñe como corredores y/o vendedores y como camioneros o acompañantes, ya se trate de transportistas locales, de corta, media o larga distancia.

Queda excluido el personal de supervisión, técnico y de vigilancia.

Art. 3º - Esta convención se aplicara también a las empresas o establecimientos o sectores de establecimientos dedicados a la producción de embutidos y fiambres,

genéricamente conocidas como plantas de -chacinados- y a todo el personal comprendido de acuerdo al artículo 2º cuando estén fuera de la Capital Federal y de un radio de sesenta kilómetros computado desde la misma. Cuando estos establecimientos o los sectores correspondientes formen parte de las empresas que se rigen por esta convención, será aplicada en todo el territorio nacional.

CAPITULO II

REGIMEN DE CATEGORIAS

PROFESIONALES Y CLASIFICACION DE TAREAS

Art. 4º - El personal comprendido en la presente convención colectiva queda incluido en la categoría profesional correspondiente, conforme a los clasificadores de tareas que forman parte integrante de la misma y que se agregan como Anexo A.(1) Dichos clasificadores son los anteriormente vigentes y se mantienen a título provisional. La Comisión Paritaria Central, en el término de noventa días, computado desde la fecha de suscripción del presente convenio, procederá a elaborar un clasificador único en el que contemplara en lo posible los casos especiales inherentes a la magnitud de los establecimientos y establecerá las normas de aplicación que sean menester. Los efectos del clasificador que se elabore se tendrán por producidos desde la fecha de su sanción.

Las nuevas tareas que se creen a partir de la fecha en que entre en vigencia esta convención, así como aquellas que den lugar a interpretaciones diferentes, serán clasificadas por la Comisión Paritaria Central, respetándose la asignación provisoria que efectúe la dirección de las empresas, sin perjuicio del reajuste que pudiera corresponder ante la asignación definitiva.

CAPITULO III

REGIMEN DE PROMOCIONES

Art. 5º - El trabajador que se desempeñe en una tarea de mayor clasificación que la propia por más de tres meses consecutivos y durante mas del cincuenta por ciento de las horas de trabajo de esos tres meses, adquirirá automáticamente la categoría mayor en forma definitiva. Cuando el reemplazo se deba a licencias gremiales, servicio militar, accidente, enfermedad, vacaciones y/o maternidad, la adquisición automática de la categoría se operara transcurridos seis meses.

Art. 6º - La cobertura de vacantes creadas por egresos, ampliación de dotación o cualquier otra causa deberá efectuarse con sujeción a lo dispuesto en el artículo 90 del régimen legal que regula el contrato de trabajo. A tal efecto, el empleador abrirá un registro permanente de aspirantes propios o extraños al establecimiento. Producida la vacante, el empleador deberá realizar su cobertura con algunos de los inscriptos en el registro, estando obligado a preferir, en igualdad de condiciones, a los trabajadores del propio establecimiento, y entre estos a los que posean la categoría profesional más cercana a la del cargo a ocupar. Igual derecho de preferencia tendrán los eventuales o temporarios respecto de los cargos efectivos y de prestación continua. El registro de

aspirantes y las inscripciones que en él se efectúen serán publicitadas en las pizarras del establecimiento y las promociones en la misma forma o informados por la oficina de personal y simultáneamente comunicados por escrito a la organización sindical respectiva, por intermedio de sus representantes en la comisión paritaria local. En la determinación de los resultados se tendrá en cuenta la aptitud físico-técnica del aspirante y su idoneidad, así como su dedicación, iniciativa y aquellos antecedentes de orden disciplinario que se refieren estrictamente a la prestación del servicio sin perjuicio de lo dispuesto por el artículo 75 del régimen legal citado. Se prescindirá por completo de todo antecedente o circunstancia de índole política o sindical.

CAPITULO IV

REMUNERACIONES Y BONIFICACIONES

Art. 7º - El salario de los trabajadores de la carne es el que se consigna en las tablas que constituyen el Anexo B (1), el que forma parte integrante de esta convención colectiva. Dicho salario incluye el importe de las bonificaciones correspondientes a la antigüedad, así como los aumentos dispuestos por el decreto ley 19220/71, ley 20517 y decretos 1012/74, 1448/74, 572/75 y 796/75 y los convenidos localmente y los pactados interindividualmente, excluyendo los adicionales de índole funcional a que se refiere el artículo 11. La participación del Ministerio de Trabajo en esta convención, sirve para salvar el condicionamiento establecido por el artículo 155 de la ley 20744. En consecuencia, las asignaciones por salario familiar, vacaciones, licencias pagas, se liquidaran en un solo recibo, juntamente con el haber salarial.

Art. 8º - Cuando un trabajador sea ocupado en una tarea de menor clasificación que la propia continuara percibiendo el jornal que corresponda a su categoría profesional. Cuando fuere ocupado en una tarea de mayor clasificación percibirá la remuneración correspondiente a la misma durante todo el tiempo en que la desempeñe.

CAPITULO V

REMUNERACIONES VINCULADAS A LA PRODUCTIVIDAD Y METODOS PARA LOGRAR

EFICIENCIA Y CALIDAD EN LA PRODUCCION

Art. 9º - Lograr un alto nivel de eficiencia, productividad y calidad constituye uno de los propósitos del presente convenio. A tal efecto, podrán propiciarse sistemas de remuneración basados en la productividad debiendo sus modalidades ser establecidas de común acuerdo en la comisión paritaria local y comunicados a la Comisión Paritaria Central para su información. El incumplimiento de estos requisitos vedara a las empresas poner en práctica tales sistemas, salvo el supuesto previsto en el último párrafo de este mismo artículo. En aquellos establecimientos o secciones donde se haya establecido el trabajo -a destajo- o -a premio-, cuando deba llevarse a cabo una producción no tarifada y no se logre acuerdo en sede local, los trabajadores estarán obligados a realizar el trabajo de que se trate, rigiendo provisoriamente las tarifas o primas propuestas por el

empleador. En tal caso, la comisión paritaria local, cuando cualquiera de las partes considere agotada la negociación, elevara de inmediato las actuaciones a la Comisión Paritaria Central para que esta resuelva el diferendo. Si en el término de diez días a partir de la recepción de los antecedentes la Comisión Paritaria Central tampoco formara decisión, las partes elevarán sus respectivos informes y la cuestión se someterá al voto decisorio del funcionario que la presida, el que deberá pronunciarse por resolución fundada dentro de los cinco días de notificado. Tanto la decisión de la Comisión Paritaria Central como, en su caso, el voto del presidente, serán inapelables y de cumplimiento obligatorio, debiendo, eventualmente, reajustarse a las tarifas y premios ya abonados y los que deban abonar posteriormente del modo que resulte de la resolución.

Art. 10 - Para que puedan establecerse sistemas de remuneración basados en la productividad, deberán ajustarse a las siguientes pautas:

- a) determinar una base de producción estimada como normal, cuya realización deberá bastar para que cada trabajador obtenga una remuneración no inferior a la correspondiente a su categoría profesional en una jornada normal y que considerara la producción exigible;
- b) establecer las tarifas o primas en relación con la categoría profesional de cada trabajador, conforme a la clasificación de tareas que integra esta convención (2);
- c) determinar el límite máximo de productividad posible.

Art. 11 - Los sistemas de remuneración basados en la productividad actualmente en uso, que no se adecuen a las disposiciones precedentes, deberán ser modificados y ajustados a las mismas en el plazo máximo de noventa días a partir de la fecha en que entre en vigencia esta convención. Mientras tanto, las primas, premios y/o tarifas de destajo inherentes a aquellos sistemas, que estuvieren vigentes al 31 de mayo de 1975, se incrementaran en un 80% (ochenta por ciento), con excepción de las que consistieran en una relación porcentual referida al salario. Aquellos destajistas que a la misma fecha percibían lo correspondiente a las tarifas convenidas, con más los importes fijos mensuales resultantes del decreto-ley 19220/71, ley 20517 y decretos 1012/74, 1448/74, 572/75 y 796/75 continuarán percibiendo dicho monto fijo incrementado en un 80%. Ello sin perjuicio de que las partes, localmente, puedan acordar la incorporación de lo percibido, en tal concepto a los nuevos valores que en el futuro eventualmente se establezcan. En igual proporción se incrementaran los valores vigentes al 31 de mayo de 1975 de los adicionales de índole funcional acordados con carácter general que hubiesen sido instituidos antes del 1 de junio de 1973 para tareas o sectores de trabajo determinados.

CAPITULO VI

BONIFICACIONES ESPECIALES

Art. 12 - Los adicionales que las empresas abonaban hasta el 31 de mayo de 1975 en concepto de trabajo en ambientes cuya temperatura sea de 0° o menos, se incrementaran en un 80%, no pudiendo el nuevo monto ser menor de \$ 0,43 por hora efectivamente

trabajada en esas condiciones. Los adicionales por otras temperaturas que, al 31 de mayo de 1975, se estuvieren abonando, se incrementarían en un 80% sobre los valores vigentes a la misma fecha.

Art. 13 - El personal que preste servicios durante más del 50%, como mínimo, del tiempo trabajado en la quincena, en ambientes cuya temperatura exceda de 37° percibirá una bonificación de \$ 0,47 por hora, según determinación que efectuara la Comisión Paritaria Local con arreglo a las condiciones que a continuación se indican. La comisión paritaria local deberá establecer respecto de cuales secciones o trabajos se aplicará esta bonificación, teniendo en cuenta:

- a) que esa temperatura interior sea producida por la naturaleza de los trabajos y los elementos utilizados;
- b) que exceda de la temperatura media mensual de la zona en que este ubicado el establecimiento por lo menos 5°.

Art. 14 - A los cobradores, pagadores, corredores de cobranzas, repartidores o cajeros, que reciban dinero en efectivo del público y/o clientes, se les acordará un adicional de acuerdo a las escalas que se detallan: hasta \$ 21.600 les corresponden \$ 16,92; de \$ 21.601 hasta \$ 54.000 les corresponden \$ 25,38; de \$ 54.001 hasta \$ 108.000 les corresponden \$ 67,66; de \$ 108.001 hasta \$ 216.000 les corresponden \$ 112,79, y de \$ 216.001 en adelante les corresponden \$ 163,53; estos valores se entienden en pesos ley 18188 y están referidos a periodos mensuales. El empleador deberá otorgar obligatoriamente recibo por todo valor que le sea entregado.

Art. 15 - El personal de guardia afectado a turnos rotativos que debe atender las labores de mantenimiento y/o producción, percibirá una bonificación equivalente al 15% de su remuneración total quincenal, como compensación de las modalidades especiales de su labor, consistentes en la prestación de servicios en días sábados después de las 13 horas, domingos, feriados nacionales y cambios de turno. Su ausencia injustificada, en los días aludidos, causará la pérdida de la parte proporcional del importe quincenal resultante de esa bonificación. Las empresas que a la fecha tuvieran un sistema de compensación especial para este personal, aplicarán el más favorable al trabajador.

Art. 16 - El trabajador que deba prestar servicios fuera de su lugar habitual, en forma ocasional, por un lapso superior a 15 días corridos, y que le implique fijar su residencia fuera de su domicilio particular, percibirá una bonificación del 50% de su remuneración. Esta bonificación es adicional al importe que corresponda por viáticos.

CAPITULO VII

PREMIO POR ASISTENCIA

Art. 17 - Todo personal que trabaje el ciento por ciento de las horas hábiles de cada quincena conforme a la modalidad de la sección de cada empresa, percibirá como premio a la asistencia la suma de \$ 100 por quincena. No se considerará falta a los efectos de la percepción de este premio los siguientes casos: goce de vacaciones anuales y licencias establecidas por ley; ausencias autorizadas por falta de trabajo; día del trabajador de la

carne; ausencia por ser dador de sangre, conforme artículo 55, inciso c), y licencias por fallecimiento de un familiar de primer grado o cónyuge. Aquellas empresas que, por convenio debidamente homologado, tuvieran dicho premio establecido con el requisito de puntualidad, mantendrán esa estructura.

CAPITULO VIII

GARANTIA HORARIA

Art. 18 - Las empresas abonaran a su personal obrero un importe mínimo quincenal de horas de trabajo según lo tengan convenido y aplicado cada una de ellas para sus respectivos establecimientos. Ello no obstante, la cantidad de horas garantidas en ningún caso será inferior a setenta quincenales, de modo tal que en aquellos establecimientos que hubieren aplicado un número inferior, este queda elevado a dicho mínimo a partir del 1 de junio de 1975. Se da por entendido que la remuneración del trabajador con garantía establecida por cabezas o por piezas no será en ningún caso inferior a la que le corresponda por la aplicación del régimen de garantía horaria. Esta garantía horaria se abonara sobre la base de los jornales básicos establecidos en la respectiva tabla salarial. Los feriados nacionales obligatorios y pagos que determinan las reglamentaciones legales, no serán incluidos a los efectos de determinar los cómputos de garantía quincenal. Tampoco se incluirán los importes correspondientes a horas extras, ya fueren trabajadas en días hábiles, sábados por la tarde, domingos o feriados nacionales contra la garantía horaria quincenal ni los recargos correspondientes a las mismas. Por el contrario, serán considerados como tiempo trabajado a efecto de computarlos contra la garantía, los ocho minutos que establecen las disposiciones legales para el trabajo nocturno y los veinte minutos por hora para las tareas insalubres. El personal mensualizado incluido en este convenio se regirá por la legislación vigente a los efectos del pago de la garantía horaria.

En los frigoríficos total o parcialmente zafreros, se mantendrá el número de horas actualmente garantidas y su forma de computarlas y liquidarlas con la siguiente aclaración: al iniciarse la zafra la garantía horaria se aplicara a medida y en la fecha en que el personal tome trabajo, en su respectiva sección. Al terminar la zafra los beneficios de la garantía irán cesando en la medida y en la fecha en que el personal egrese de su respectiva sección. El monto de los salarios que perciban los trabajadores en concepto de garantía horaria no podrá ser inferior al importe establecido en el decreto 1639/75, artículo 4º, o al que en el futuro se establezca por igual concepto.

Lo convenido en esta cláusula será tenido por reglamentación válida, en lo pertinente, de lo dispuesto sobre la materia por la legislación que a ella se refiere.

CAPITULO IX

REMUNERACION DE LA ESPECIALIDAD

CORREDORES

Art. 19 - Se denomina -corredores- al personal que tiene a su cargo la oferta de los productos que las empresas elaboran y/o venden para consumo en el país. Su remuneración se compondrá de un -básico-, mas una parte variable denominada -comisión- que será diferenciada con respecto a -ventas- y -cobranzas- en aquellos casos en los cuales se cumplan ambas tareas.

Art. 20 - El -básico- será convenido entre cada empresa y la representación sindical respectiva. Dicha remuneración no será inferior a \$ 2.700 mensuales, con más los diferenciales por antigüedad según surge de la tabla salarial correspondiente a -empleado de sexta categoría- contenida en el Anexo B(1), o sea \$80 mensuales cada dos años.

Art. 21 - Los corredores que a la vigencia de esta convención colectiva están en relación de dependencia, percibirán en concepto de -básico- el monto fijo que cada uno de ellos percibía al 31 de mayo de 1975 con mas el importe que resulte de incrementar en un 80% el promedio mensual de todo lo percibido en el semestre que finalizo en la fecha indicada en concepto remuneratorio excluido el sueldo anual complementario. Esta nueva remuneración -básica- en ningún caso será inferior a la señalada en el artículo anterior. Los adicionales por antigüedad tal como surgen de la tabla salarial de -empleado de sexta categoría-, se adicionaran a la remuneración -básica-.

Art. 22 - Las comisiones, régimen de viáticos y compensaciones por uso de vehículo propio, serán también convenidas entre la empresa y la representación sindical respectiva.

Art. 23 - En el caso que, sumados el -básico- y la remuneración resultante de -comisiones- no se alcanzara la remuneración de un empleado de -sexta categoría- con el máximo de antigüedad, los corredores percibirán el importe que corresponda a la misma.

Art. 24 - Las empresas ajustaran su actuación a lo estipulado en lo especifico, por la ley 14546 -ley de viajantes-, sin perjuicio de lo que al respecto pueda convenirse localmente.

CAPITULO X

REMUNERACION DE LA ESPECIALIDAD

CONDUCTORES Y ACOMPAÑANTES

DE LARGA DISTANCIA

Art. 25 - Los conductores que deban efectuar transporte de larga distancia o sea, el que se efectúa hacia o desde un punto situado a mas de 100 km. del lugar habitual de trabajo, percibirán como bonificación especial el importe de \$ 0,24 (veinticuatro centavos) por cada kilometro recorrido. El acompañante percibirá \$ 0,12 (doce centavos) por igual concepto. Este adicional sustituirá el pago de horas suplementarias independientemente de que tales horas hayan sido trabajadas o no en forma efectiva, naciendo el derecho a su percepción, por el hecho mismo de haberse efectuado el recorrido.

Art. 26 - La bonificación a que se refiere el artículo anterior, integra la remuneración a todo efecto y debe ser abonada mensualmente y en forma conjunta con los demás rubros que la componen.

Art. 27 - El conductor y acompañante que deban efectuar transporte a larga distancia, percibirán también un viático especial, además del establecido con carácter general, equivalente a \$ 0,10 por kilometro recorrido, sin rendición de cuentas, cada uno.

CAPITULO XI

REGIMEN DE VIATICOS Y OTRAS EROGACIONES

Art. 28 - El personal que en razón de su actividad deba trasladarse a otro lugar que el habitual, percibirá el costo del transporte que dicho traslado le signifique.

Art. 29 - El personal que en razón de su actividad deba comer fuera de su lugar habitual, percibirá un monto de hasta quince pesos por desayuno o merienda, y de hasta sesenta pesos por almuerzo o cena, debiendo presentar los correspondientes comprobantes de gastos.

Art. 30 - El personal que en razón de su actividad deba pernoctar fuera de su domicilio particular, percibirá el importe que demande el correspondiente gasto de estadía, debiendo presentar los correspondientes comprobantes. Cuando la estadía excediera de cuatro días corridos, le serán reconocidos los gastos de limpieza de ropa. En los casos previstos por este artículo y los dos anteriores el trabajador podrá solicitar el anticipo de los fondos necesarios, sin perjuicio del reajuste que posteriormente deba efectuarse dentro de los límites establecidos y de conformidad con los respectivos comprobantes.

Art. 31 - Cuando el trabajador comisionado enferme o se accidente, sea o no necesaria su internación, la empresa soportara todos los gastos inherentes a su adecuada atención medica y los demás que se originen en la misma circunstancia. La necesidad de internación será establecida por un medico estatal o, en su defecto, por el que intervenga en el caso. Esta obligación deberá ser soportada por la empresa en la medida en que no pueda ser atendida por la obra social correspondiente, y sin perjuicio del derecho del empleador a ejercitar el contralor que estime pertinente. Asimismo la empresa reconocerá y abonara los gastos que demande el traslado de un familiar al lugar donde se encuentre el trabajador enfermo o accidentado, su estadía y posterior regreso, en tanto que el estado del mismo lo requiera.

Art. 32 - Cuando el trabajador comisionado falleciere, el empleador soportara los gastos que demande el traslado de sus restos al lugar del domicilio y los que se originen en el traslado, estadía y regreso de hasta dos de sus parientes o personas encomendadas por estos, a tal fin.

CAPITULO XII

ACTUALIZACION AUTOMATICA DE LAS BONIFICACIONES Y COMPENSACIONES ESTABLECIDAS

Art. 33 - Los importes que deban abonarse por aplicación de lo establecido en los artículos 11, 13, 14, 17, 20, 21, 22, 25, 27 y 29 se reajustaran en la misma oportunidad y proporción en que se modifiquen los salarios establecidos en esta convención.

CAPITULO XIII

JORNADAS Y DESCANSOS

Art. 34 - Las empresas fijaran y/o modificaran los horarios de trabajo dentro de los limites y modos de distribución autorizados por las leyes 11544, 20744 y decretos reglamentarios.

Regirán además las siguientes especificaciones:

a) Observancia estricta de la pausa mínima de doce horas entre el fin de una jornada y el comienzo de la otra.

b) A la hora de iniciación del respectivo turno, el personal deberá encontrarse en su lugar de trabajo en condiciones de comenzar la tarea y solo podrá abandonarlo, dentro de su horario, con la autorización del supervisor.

c) El personal tendrá asegurado el tiempo necesario para atender las necesidades fisiológicas y fatiga, en cuanto a lo que se entiende por tal en los estudios de tiempo.

d) Los cambios de horario que resulten pertinentes, se harán saber al personal afectado con setenta y dos horas de anticipación cuando impliquen cambio de turno y serán comunicados a la comisión paritaria local con la misma antelación. En casos de excepcional urgencia, motivados por circunstancias imprevisibles, este plazo podrá reducirse.

Art. 35 - El descanso compensatorio que deba otorgarse al personal que ocasionalmente preste servicios después de las 13 horas del día sábado y antes de las 24 horas del día domingo, se trate o no de horas suplementarias, será remunerado como una jornada normal. Exceptuase al personal comprendido en el artículo 15, excepto cuando este, ocasionalmente, deba trabajar en el lapso de descanso semanal que le correspondiera como propio en razón de la modalidad especial de su prestación de servicios.

CAPITULO XIV

ENFERMEDAD, ACCIDENTES Y MATERNIDAD

Art. 36 - En los casos de accidentes de trabajo que ocasionen incapacidad temporal, el trabajador afectado percibirá la totalidad de su remuneración desde la fecha del siniestro, y por el termino de la ley.

Art. 37 - En el supuesto de controversia acerca de la asignación de tareas adecuadas, conforme al artículo 229 del régimen aprobado por la ley 20744, se estará a lo que dictamine, en calidad de árbitro, la autoridad medica oficial competente, la que deberá hacerlo, previa audiencia de los médicos del trabajador y de la empresa. Ello, sin perjuicio de que las partes establezcan de común acuerdo en sede local, el hospital regional o policlínico que dilucide la diferencia de opiniones en reemplazo de la autoridad médica oficial.

Art. 38 - En caso de enfermedad, el trabajador deberá dar aviso dentro de las cuatro horas de la iniciación del turno respectivo. Si la comunicación se efectuara personalmente, por si o por interpósita persona, se le entregara constancia del aviso. Si la comunicación se efectuase por telegrama, este deberá ser remitido dentro del lapso ya

mencionado y, en todos los casos, suministrar los datos necesarios para la identificación del enfermo y su domicilio, si no fuera el registrado en la empresa. La omisión del aviso no significara la pérdida del salario en tanto se acredite debidamente la enfermedad en los términos y condiciones del artículo 226 del régimen regulador del contrato de trabajo. El trabajador deberá hallarse en su domicilio cuando acuda el visitador médico, excepto en el caso de que hubiera debido ausentarse para su tratamiento, circunstancia que deberá acreditar. No obstante, si considerase estar en condiciones de asistir al consultorio médico de la empresa, así deberá hacerlo dentro del horario de funcionamiento del mismo. En los turnos que se inicien entre las 22 y las 4 horas, las notificaciones deberán hacerse antes de las 8 horas.

Art. 39 - El empleador podrá controlar las ausencias por enfermedad, pero si no lo hiciere, estará a lo que resulte del certificado expedido por el profesional consultado por el trabajador, conforme lo establece el Artículo 227 de la ley 20744. Efectuado el contralor, y en caso de discrepancia, la misma será sometida al mecanismo arbitral previsto en el artículo 37. La opinión del médico enviado por el empleador deberá hacerse constar en un certificado que entregara al trabajador en el acto de examinarlo. Ambos certificados deberán contener como requisitos para su validez:

- a) fecha de examen;
- b) naturaleza de la dolencia o sintomatología;
- c) en su caso, necesidad de guardar reposo con abstinencia de trabajo y lapso de aquel;
- d) fecha de extensión del certificado;
- e) firma y aclaración de profesional y matrícula.

Art. 40 - La trabajadora en estado de gravidez tendrá derecho a que se le acuerde un cambio provisional de tareas y/o de horario si su ocupación habitual perjudicare el desarrollo de la gestación, según certificación medica, sin mengua de su remuneración ni categoría profesional. En caso de discrepancia acerca de la asignación de tareas se procederá conforme a lo reglado en lo pertinente en el artículo 37.

Art. 41 - La trabajadora madre de lactante podrá disponer de dos descansos de media hora de duración cada uno, para amamantar a su hijo, durante el transcurso de su jornada de trabajo y sin mengua de su remuneración.

CAPITULO XV

EQUIPOS E IMPLEMENTOS DE TRABAJO.

HIGIENE, SALUBRIDAD Y SEGURIDAD

Art. 42 - Las empresas suministrarán a todo su personal y sin cargo alguno, los equipos de trabajo que se especifiquen en este capítulo. La ropa de trabajo y los elementos de seguridad y/o higiene que las empresas suministren serán de uso obligatorio por parte del personal involucrado a cuyo cargo estará la conservación e higiene de los mismos. Para los casos que se estime conveniente, las empresas podrán implantar sistemas especiales de limpieza para la indumentaria y/o elementos provistos, los que quedaran a cargo de las mismas. No será obligatoria la entrega de otra ropa de trabajo que la que corresponda a

su función habitual, al personal que no realice tareas permanentes en los lugares en que se suministren aquellas en forma general o por exigencias sanitarias. Los equipos dados de baja tendrán el destino que los usos y costumbres de cada establecimiento le tienen asignado. La cantidad de elementos a suministrar se ajustara a los que en cada caso se especifique.

Art. 43 - Equipo para personal que se desempeña en cámaras frías:

- 1.a) un par de botas de goma o un par de botas de cuero con abrigo, según temperatura, las que serán reemplazadas cada vez que su estado requiera;
- b) tres pares de medias de lana cada seis meses o dos juegos de plantillas térmicas, que se entregaran juntamente y serán reemplazadas cada vez que su estado lo requiera;
- c) un pasamontañas, el que será reemplazado cada vez que su estado lo requiera;
- d) una tricota de lana sin mangas y una campera de paño impermeable cerrada y con cuello o, en sustitución de ambas prendas, un abrigo térmico similar al usado actualmente en los establecimientos Swift, los que serán reemplazados cada vez que su estado lo requiera;
- e) dos juegos de pantalón y blusa, o mamelucos blancos, por año, que se entregaran juntamente;
- f) guantes y/o manoplas con abrigo, que serán reemplazados cada vez que su estado lo requiera.

Equipo para personal de mantenimiento:

- 2.a) dos juegos de pantalón y blusa por año, que se entregaran juntamente;
- b) un par de botines con puntera reforzada.

Cuando se trate de soldadores -eléctrica o autógena- a lo indicado en los puntos a) y b) precedentes se agregara:

- c) una campera de cuero;
- d) un delantal largo de cuero;
- e) guantes con mangas largas de cuero;
- f) polainas de cuero.

Los elementos indicados en los cuatro incisos precedentes serán reemplazados cada vez que su estado lo requiera.

Equipo para personal de producción:

- 3.a) dos juegos de pantalón y blusa o mamelucos y cofia blancos por año, que se entregaran juntamente;
- b) un par de botas de goma, que se reemplazara cada vez que su estado lo requiera.

Equipo de trabajo para personal que se desempeñe en ambientes cuya temperatura sea de 0° a 12°C:

- 4.a) dos juegos de pantalón y blusa o mamelucos de tela gruesa de algodón, por año, que se entregaran juntamente;
- b) dos pares de plantillas térmicas que se entregaran juntamente y se reemplazaran cada vez que su estado lo requiera;
- c) un par de botas de goma que se reemplazara cada vez que su estado lo requiera.

Los equipos indicados deberán ser provistos en el plazo de sesenta días. Aquellas empresas que ya suministren total o parcialmente estos equipos, computaran los periodos de entrega a partir de la fecha de las últimas que, respectivamente, hubieran efectuado.

Art. 44 - En el caso de las tareas y/o secciones no mencionadas en el artículo precedente, las comisiones paritarias locales determinaran la ropa que deberá ser provista por el empleador. De no poder formar decisión, se elevaran las actuaciones a la Comisión Paritaria Central para que decida en definitiva.

Art. 45 - Las empresas también suministrarán sin cargo alguno la totalidad de las herramientas o implementos de trabajo que el personal necesite para cumplir adecuadamente su labor. Estos elementos serán reemplazados cada vez que ello corresponda de acuerdo con una estimación prudente y razonable de su vida útil contra entrega del usado. En las comisiones paritarias locales podrá convenirse que el trabajador utilice determinadas herramientas de su propiedad. En los casos en que esta modalidad estuviese acordada, podrá mantenerse previo acuerdo sobre el monto de la compensación. El trabajador no estará obligado, aun mediando acuerdo local en tal sentido, a utilizar elementos de su propiedad.

Art. 46 - Los servicios médicos y los de guardería infantil que corresponda sostener a la empresa, se regirán por las normas hasta ahora aplicables a cada establecimiento. Todo ello sin perjuicio de la observancia de las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes a cada jurisdicción.

Art. 47 - Cuando las empresas sometan a los aspirantes a ingresar a un examen físico que implique gastos, los mismos serán por cuenta del empleador.

Art. 48 - La Comisión Paritaria Central está facultada para dictar resoluciones en miras a disponer la adopción de medidas tendientes a proteger la salud y/o seguridad de los trabajadores, ya sea con carácter general, o en particular para determinados establecimientos. A tal fin podrá, previo aviso, efectuar las inspecciones y pruebas que estime conducentes. Cuando no mediare acuerdo, a petición de cualquiera de las partes, estará obligada a remitir las actuaciones respectivas al organismo competente del Ministerio de Trabajo de la Nación, con todos los antecedentes del caso, recabando de dicha autoridad la pertinente decisión. En su esfera, iguales facultades asisten a las comisiones paritarias locales, las que en caso de desacuerdo deberán elevar las actuaciones a la Comisión Paritaria Central y esta actuar de conformidad a lo establecido. Las disposiciones que se adopten en virtud de este artículo serán obligatorias para los empleadores y trabajadores comprendidos.

CAPITULO XVI

PRESTAMOS, TRANSFERENCIAS Y EGRESOS

Art. 49 - Cuando las circunstancias lo hagan necesario, las empresas podrán disponer prestamos y transferencias a otras secciones y/o tareas. A tal efecto, se procederá a trasladar primeramente al personal menos antiguo, computando la antigüedad dentro de cada categoría y en la sección, con excepción de los operarios iniciales y peones

prácticos cuya antigüedad se computara solamente en la sección. Cuando se tratare de personal transferido o prestado a cámaras frías, será avisado el día anterior, salvo que el interesado consienta en ser trasladado en el día y siempre que, en este último caso, contare con el equipo adecuado. El personal de cámaras frías podrá ser trasladado de una cámara a otra o a cualquier otra sección sin previo aviso.

Art. 50 - Cuando fuere necesario efectuar cualquier clase de reducciones de personal por falta o disminución de trabajo, se computara, en todos los casos, la antigüedad total del mismo. El personal de hasta cinco años de antigüedad tendrá salida por sección. Se considerara por separado al personal administrativo. El personal obrero de oficio (medio oficiales, oficiales de primera y segunda y especializados) tendrá salida por oficio. Las excepciones al régimen descrito se establecerán en cada establecimiento con las normas que se hayan aplicado hasta el momento.

CAPITULO XVII

TRASLADOS, ADSCRIPCIONES, PERMUTAS, COMISIONES Y OTRAS CONDICIONES DE TRABAJO

Art. 51 - El trabajador tendrá derecho a solicitar cambio de destino, sin mengua de su categoría ni de su remuneración, y su petición será atendida, en la medida de lo posible, conforme al orden de prioridades que resulta de la siguiente enumeración de causales:

- a) Razones de salud propia.
- b) Razones de salud de un miembro del grupo familiar que conviva con el trabajador.
- c) Traslado del cónyuge.
- d) Otras causales atendibles (estudios, etc.).

Cuando se trate de cónyuges que se desempeñen para el mismo empleador y uno fuera trasladado a otro establecimiento, la petición de traslado a igual destino del restante se concederá automáticamente.

Art. 52 - Las permutas solicitadas por trabajadores que realicen igual tarea en distintos establecimientos o turnos de trabajo, serán otorgadas por el empleador salvo negativa fundada. Es privativo de este concederlas o denegarlas, cuando se trate de trabajadores de distinta categoría profesional, aun cuando pertenezcan a una misma especialidad. El trabajador trasladado en virtud de una permuta no podrá reiterar petición semejante durante el lapso de dos años, excepto que mediaren razones de salud propia o de un miembro de su grupo familiar. Los gastos de cualquier naturaleza que ocasione el traslado, serán por cuenta de los peticionantes.

Art. 53 - Cuando un trabajador sea trasladado en forma definitiva por orden de la empresa, y en condiciones que impliquen el cambio de su domicilio particular, deberá ser notificado con una anticipación mínima de treinta días y el empleador se hará cargo de los gastos que demande su traslado, el de su grupo familiar y el transporte de sus muebles y demás pertenencias. Durante los primeros treinta días de trabajo en el nuevo destino, se le abonara lo concerniente al régimen de viáticos anteriormente establecido. Todo ello sin

perjuicio de las limitaciones consagradas por el artículo 71 del régimen aprobado por la ley 20744.

CAPITULO XVIII

CONDICIONES ESPECIFICAMENTE REFERIDAS A LA ESPECIALIDAD "PERSONAL DE CARGA Y DESCARGA"

Art. 54 - El personal que trabaja en carga y descarga de barcos de ultramar, de cabotaje o lanchas, camiones o vagones, etc., deberá manipular todo tipo de productos que ingresen/egresen al/del establecimiento. Cuando no exista una labor específica para realizar podrá ser trasladado a otra sección y/o tarea, con las limitaciones y requisitos establecidos en esta convención y sin mengua de su remuneración real, incluidos los adicionales que correspondieran a su tarea habitual. Se aclara que el personal que efectúe tareas de carga y descarga en muelles y bodegas de barcos y/o lanchas – comúnmente denominados "estibadores"-, está comprendido en esta convención colectiva y su régimen de trabajo se subordinara a las normas estipuladas en la misma, o a las que en su consecuencia pudieran convenirse localmente o estuvieren ya acordadas.

CAPITULO XIX

LICENCIAS ESPECIALES Y OTROS BENEFICIOS

Art. 55 - Las empresas concederán al personal permisos pagos en los casos y durante los periodos que se detallan seguidamente:

- a) Cuatro días corridos en caso de fallecimiento de cónyuge o de la persona con la cual estuviera unido en aparente matrimonio, padres e hijos.
- b) Dos días corridos, en caso de fallecimiento de hermano.
- c) Un día hasta tres veces al año a los dadores de sangre; cuando el personal concorra a donar sangre deberá presentar los certificados correspondientes.
- d) Por nacimiento de hijos, dos días corridos.
- e) Por matrimonio, diez días corridos.
- f) Para rendir examen en la enseñanza media o universitaria, dos días corridos por examen, con un máximo de diez días por año calendario.
- g) Por mudanza, un día por año calendario.
- h) Por extracción dentaria, un día con certificación médica que así lo prescriba.

Art. 56 - El empleador venderá al trabajador los productos que elabore o venda al precio de venta mayorista, y en cantidad razonable para atender a sus necesidades familiares, y con las modalidades de entrega que fije cada establecimiento.

CAPITULO XX

DÍA DEL TRABAJADOR DE LA CARNE

Art. 58 - El 10 de junio de cada año "Día del Trabajador de la Carne", será considerado, a todo efecto, como incluido en el régimen de los feriados nacionales obligatorios.

CAPITULO XXI

APORTES Y CONTRIBUCIONES

Art. 59 - Ratificase que, con el carácter de contribución sindical y en los términos del artículo 36 de la ley 20615, rige el aporte del 1/2% (medio por ciento) del total de la remuneración y a cargo de todos los trabajadores comprendidos, cuya retención se autorizara por resolución 14/75 de la Dirección Nacional de Asociaciones Profesionales. En consecuencia, la totalidad de los empleadores está obligada a retener el importe correspondiente y a depositarlo a la orden de la Federación Gremial del Personal de la Industria de la Carne y sus Derivados, en la cuenta corriente 560/9, del Banco Sindical S.A. La respectiva boleta de depósito será el único comprobante válido del cumplimiento de esta obligación, la que deberá efectivizarse dentro de los quince primeros días de cada mes.

Art. 60 - Manténgase en plena vigencia el mayor aporte preexistente destinado a la obra social de las asociaciones de primer grado que invistan la calidad de afiliados a la Federación Gremial del Personal de la Industria de la Carne y sus Derivados, el que se ajusta a lo dispuesto por los artículos 5º y 9º del decreto-ley 18610. En consecuencia, los empleadores retendrán a todo el personal un importe equivalente al 1 1/2% (uno y medio por ciento) del total de sus remuneraciones y lo depositaran dentro de los primeros quince días de cada mes en la cuenta que en cada caso indique la asociación de primer grado de que se trate. Aquellos empleadores cuyo personal carezca de organización sindical de primer grado que los represente o que, aun existiendo, no reúna las condiciones necesarias para percibir este aporte, ingresaran el importe respectivo a la orden de la Federación, en la cuenta bancaria 562/3 del Banco Sindical S.A., la que lo destinara a la finalidad expresada en beneficio de los trabajadores aportantes. La pertinente boleta de depósito será el único comprobante del cumplimiento de esta obligación.

Art. 61 - Establézcase por única vez una contribución a favor de la Federación Gremial del Personal de la Industria de la Carne y sus Derivados a cargo de la totalidad de los trabajadores comprendidos en este convenio, consistente en la suma de \$ 500. Los empleadores actuaran como agentes de retención de dicho importe, el que deberá retenerse de los haberes de la segunda quincena del mes que tenga lugar la homologación del presente convenio. Los importes retenidos deberán ser depositados a la orden de la citada Federación, dentro de los diez días de efectuada la retención en la cuenta corriente 560/9 del Banco Sindical S.A. Esta contribución se establece en los términos del artículo 8º de la ley 14250 y con sujeción a lo dispuesto por el artículo 41 de la ley 20615.

CAPITULO XXII

PROCEDIMIENTOS Y ORGANOS DE RELACION

Art. 62 - La Federación, las cámaras signatarias y las empresas que por sí suscriban el presente convenio, se obligan recíprocamente a procurar el fiel cumplimiento de las disposiciones pactadas en lo que respecta a sus respectivos afiliados.

Art. 63 - En los establecimientos que cuenten con más de ciento cincuenta trabajadores podrá designarse hasta un delegado y un subdelegado del personal por cada ciento cincuenta trabajadores. La entidad sindical al efectuar las correspondientes notificaciones, precisara el ámbito comprendido por la representación otorgada y el término del mandato. En los establecimientos de hasta ciento cincuenta trabajadores se aplicara el sistema de representación previsto por las normas legales y reglamentarias vigentes.

Art. 64 - Los reclamos que creyere necesario efectuar el personal deberán ser formulados en primer término ante el supervisor inmediato. De no arribarse a una solución satisfactoria, podrá recurrir a su delegado para la posterior substanciación del problema por la vía que corresponda. Es obligación de las empresas lograr que el personal de supervisión, en todos los niveles, advierta que su función incluye el deber de recibir tales reclamaciones y atenderlas respetuosamente, as' como el de reconocer en todo momento y a todo efecto, en los delegados y autoridades sindicales, a los representantes legítimos del personal.

Art. 65 - En cada establecimiento funcionara una comisión paritaria local, integrada como mínimo por dos representantes por cada parte hasta mil trabajadores, tres representantes desde mil uno hasta dos mil, cuatro representantes desde dos mil uno hasta tres mil y cinco representantes a partir de tres mil uno. Las empresas concederán licencia especial remunerada a uno de los representantes sindicales cuando el número de trabajadores del establecimiento exceda de doscientos y no pase de ochocientos y a dos cuando supere los ochocientos. Los restantes representantes sindicales no sufrirán mermas o descuentos referidos a su remuneración en razón de su asistencia a las reuniones de la comisión paritaria local. Las partes podrán designar igual número de representantes suplentes que actuaran en reemplazo de los titulares cuando las circunstancias lo exijan. En su primera reunión la Comisión Paritaria local designará los días y horas de sus sesiones ordinarias. Las extraordinarias se realizaran a pedido de cualquiera de las partes.

Art. 66 - La estabilidad especial establecida por la ley 20615 con relación a los representantes gremiales, se entenderá que comprende, sin perjuicio de los supuestos que dicha norma prevé, a los integrantes del Congreso, Comité Central Confederal y Consejo Directivo de la Confederación General del Trabajo.

Asimismo, en los establecimientos cuyo personal carezca de organización sindical representativa, serán tenidos por representantes del personal, a todo efecto, los trabajadores que en ese carácter designe la Federación. En tal caso esta deberá cumplimentar los requisitos que prescriban las normas aplicables y los designados gozaran de la garantía de estabilidad especial bajo el amparo de la personería gremial de la misma Federación.

Art. 67 - La comisión paritaria local es esencialmente el órgano que expresa la comunidad de objetivos de ambas partes en cuanto al propósito de lograr el mejor desarrollo posible del proceso productivo, la armonía en las relaciones laborales y el bienestar de los trabajadores en ocasión y con motivo de su labor.

Es también el órgano llamado a asegurar el cumplimiento de las disposiciones del presente convenio y a desempeñarse como auxiliar de las Autoridades de Aplicación en relación con sus cláusulas y con el conjunto de la legislación laboral. Tiene, además, la misión de solucionar todo conflicto que afecte la normalidad de las relaciones laborales y de abocarse al conocimiento de todas las cuestiones que específicamente el presente convenio incluye en su competencia.

Art. 68 - Las comisiones paritarias locales disponen de todas las atribuciones necesarias para cumplimentar debidamente las finalidades especificadas en el artículo precedente. En consecuencia, las empresas deberán facilitar a las respectivas representaciones sindicales:

- a) Un local adecuado, dentro del establecimiento, para el mejor cumplimiento de su cometido, en tanto las posibilidades materiales lo permitan.
- b) Los muebles y útiles necesarios a esos fines, en su caso.
- c) Cuando se suscitaren controversias en las relaciones laborales o se realicen inspecciones por la Autoridad de Aplicación en materia de trabajo, las empresas posibilitarán a los representantes paritarios el poder observar en forma directa el desenvolvimiento del trabajo y el cumplimiento de las normas convencionales y legales que lo regulan, quienes serán acompañados por las personas que la empresa designe.
- d) Las empresas facilitarán en cada establecimiento y en lugar adecuado, un pizarrón para uso de los respectivos sindicatos. Todos los boletines, circulares, avisos, etc., no podrán ser colocados en otro lugar distinto de cada fábrica que en dicho pizarrón. Tales comunicados deberán emanar de la Federación o del sindicato local y referirse exclusivamente a temas inherentes a las relaciones laborales o actividades sociales desarrolladas por aquellas, en términos que no afecten la recíproca consideración entre las partes.

Art. 69 - La Comisión Paritaria Central de la Industria de la Carne tendrá carácter de órgano permanente.

Estará integrada por nueve representantes titulares y otros tantos suplentes por cada parte y la presidirá el funcionario que designe el Ministerio de Trabajo. Sus funciones serán, además de las que establece la ley 14250, las que le asigna esta convención, las de ejercer su mediación conciliatoria en los conflictos colectivos que pudieran suscitarse con motivo de la aplicación del presente convenio y/o que, en general, afectaren el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales de la industria, actuando también como órgano de apelación en todas las cuestiones que fueren de competencia de las comisiones paritarias locales y que no pudieran resolverse en el seno de las mismas, siempre que no se haya establecido un régimen decisorio especial. En el carácter últimamente indicado, su decisión será inapelable y de acatamiento obligatorio para todas

las partes interesadas. La comisión deberá ser convocada por su presidente toda vez que tenga asuntos a tratar, cuando cualquiera de las partes lo soliciten o cuando aquel funcionario lo estime pertinente. Los representantes sindicales titulares dispondrán de licencia especial por el término de sus mandatos y percibirán normalmente sus remuneraciones a cargo de las respectivas empresas, rigiendo para los suplentes el mismo régimen establecido para los suplentes de las comisiones paritarias locales cuando deban sustituir a los titulares. Cada representación podrá disponer de dos asesores con voz pero sin voto y de igual número de asesores especiales cuando la naturaleza del tema a tratar lo aconseje. La Comisión Paritaria Central, en el término de noventa días, dictara su reglamento e instituirá un sistema decisorio que garantice la prontitud de sus pronunciamientos, previendo inclusive mecanismos arbitrales. Las decisiones que adopte en cumplimiento de esta cláusula se tendrán por incorporadas al convenio.

CAPITULO XXIII

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 70 - Los beneficios acordados en cada establecimiento, referidos a condiciones de trabajo, beneficios sociales, remuneraciones, y cualquier otro aspecto de las relaciones laborales, originados en convenios locales, convenios generales preexistentes o decisiones unilaterales del empleador, que no queden expresamente absorbidos por lo dispuesto en esta convención, quedaran subsistentes con las modalidades y condiciones vigentes.

Art. 71 - El cambio de domicilio será comunicado por el personal al empleador dentro de los tres días hábiles de haberse producido, de manera tal que quede constancia de tal notificación a ambas partes.

Art. 72 - En el orden local se podrán establecer acuerdos complementarios del presente. Sin embargo, en caso alguno se vulneraran las disposiciones de esta convención colectiva ni se disminuirán los beneficios y/o garantías que la misma acuerda a los trabajadores. El incumplimiento de esta condición ocasionara la nulidad de los acuerdos locales, en lo pertinente.

Art. 73 - Las empresas o establecimientos que comenzaren a operar en la actividad con posterioridad a la firma de esta convención colectiva deberán aplicar íntegramente sus disposiciones.

Nota: Se hace constar que debe tenerse por incorporado al artículo 18 de la convención colectiva concertada, el siguiente párrafo:

"Las empresas que anteriormente estaban comprendidas en el llamado convenio colectivo de la industria grande y que reconocían a su personal una garantía horaria quincenal de seis horas cuarenta minutos de lunes a viernes, y tres horas veinte minutos los días sábados, abonaran a partir de la fecha de vigencia de este instrumento convencional una garantía de ochenta horas quincenales."

Homologación de la Convención Colectiva de Trabajo 56/75

VISTO:

La convención colectiva de trabajo celebrada entre la "Federación Gremial del Personal de la Carne y sus Derivados" con "Empresas Integrantes de la Industria de la Carne" correspondiente al periodo 1 de junio de 1975 al 31 de mayo de 1976, y ajustándose la misma a lo determinado por la ley 14250 y su decreto reglamentario 6582/54, el suscripto en su carácter de Director Nacional de Relaciones del Trabajo, declara homologada dicha convención de acuerdo a los términos del artículo 1º del decreto 7260/59.

Con referencia a lo establecido en los artículos 59, 60 y 61, los mismos se ajustaran a las normas legales vigentes.

En lo referente a lo establecido en el artículo 3º de la convención colectiva de trabajo, deberán exceptuarse aquellos trabajadores que estén legítimamente incluidos en otras convenciones.

Por tanto, por donde corresponda, tómesese razón y regístrese la convención colectiva de trabajo obrante a fojas 284/319. Cumplido, vuelva al Departamento Relaciones Laborales Nº 6 para su conocimiento.

Hecho, pase a la División Registro General de Convenciones Colectivas y Laudos a fin de que proceda a remitir copia debidamente autenticada a la División General Control de Gestión –Departamento Publicaciones y Biblioteca- a efectos de las respectivas constancias determinadas por el artículo 4º de la ley 14250 y proceder al depósito del presente legajo, atento lo dispuesto en el mismo artículo de la norma legal citada.

[*:] Se entiende que la vigencia del presente convenio colectivo de trabajo se encuentra prorrogada hasta la celebración de otro convenio que lo sustituya

[1:] Se publica sin Anexo

[2:] La "Clasificación de tareas" no se publica

Acuerdo Complementario (Consumo)

ACUERDO DE FECHA 20/12/94 HOMOLOGADO POR DISPOSICION (D.N.R.T.) 1034 DE FECHA

8/2/95

ACTA ACUERDO

En la Ciudad de Buenos Aires, a los veinte días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y cuatro, y siendo las dieciséis y treinta horas, comparecen en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación -Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo-, el señor Juan Alberto Pastorino; los señores Carlos Alberto Etchehun, Alberto Garcilazo, Juan Peretti, Jesus Blas Gemel, Ramon Perez, Horacio Oroño, Orlando Moscardo, Luis Mora, Armando Rambado, Juan Antonio Cesar, y los doctores Hugo Luis Gomez Cendra y Horacio Moavro en representación de la "Federación Gremial del Personal de la Industria de la Carne y sus derivados"; por una parte y por la otra lo hacen el doctor Armando Gualco juntamente con el señor Angel Aguilera, en representación de la "Cámara Argentina de la Industria Frigorífica", los doctores Dario Ravettino y Alberto

Berardi por la "Cámara de Frigoríficos Regionales de la Provincia de Buenos Aires", y el doctor Jose Gabriel Vazeilles, en representación de la "Unión Industria Carnica Argentina".

Las partes manifiestan en forma conjunta que vienen por este acto a hacer entrega del acuerdo alcanzado conforme lo manifestado en la audiencia del día trece de diciembre pasado.

CAPITULO I

INGRESO INTEGRADO CONVENCIONAL

PRIMERO: Las partes acuerdan establecer un ingreso integrado convencional computable en el curso de cada mes calendario, para los trabajadores amparados en el convenio colectivo de trabajo 56/75 –rama consumo-, según planillas anexas¹ que forman parte de la presente y que se agregan como Anexos 1, 2, 3 y 4 respectivamente para cada categoría profesional, instituida en la convención colectiva.

Para la determinación del importe correspondiente del ingreso integrado convencional, se computaran los básicos, premios, presentismo, diferenciales por guardia y/o frío, horas garantidas, destajo, antigüedad y/o cualquier otro rubro que integre la remuneración. Las asignaciones familiares y las horas extras no integran el ingreso integrado convencional.

SEGUNDO: En aquellos casos en que el empleado u obrero no hubiere trabajado sin derecho a remuneración, se descontara dicho lapso en forma proporcional.

TERCERO: Para el caso que correspondiere realizar un ajuste para llegar al ingreso integrado convencional, el mismo se abonara conjuntamente con las remuneraciones del mes en que se hubieran devengado las mismas. Los trabajadores jornalizados lo percibirán con la segunda quincena.

CUARTO: Determinase el "ingreso integrado convencional" para los trabajadores amparados en el convenio colectivo de trabajo 56/75 -rama consumo- en las sumas resultantes en las planillas anexas(1) que forman parte integrante del presente acuerdo con vigencia a partir del día primero de diciembre de mil novecientos noventa y cuatro.

QUINTO: El presente acuerdo no modifica el régimen de garantía horaria actualmente vigente. El "ingreso integrado convencional", no se aplicara en los casos de aquellos establecimientos que hayan estado en inactividad total en el curso de una jornada laboral.

Se aclara que el presente acuerdo no puede ni debe dar lugar a la alteración de las condiciones y habitualidades de trabajo ya existentes. En los casos de aplicación de garantía horaria que correspondiere se procederá de la siguiente manera:

1) Se tomara el modulo correspondiente al trabajador conforme su categoría profesional y se dividirá por la jornada legal de trabajo.

2) Dicho resultado se multiplicara por la garantía horaria que corresponda.

SEXTO: Las partes tienen conocimiento que existen diversidad de incentivos y adicionales en cada uno de los establecimientos fabriles.

En tal virtud, señalan que el "ingreso integrado convencional" se aplicara en los casos o personas con relación a los cuales se cumplimenten los requisitos de los acuerdos locales o los usos y costumbres preexistentes para el cobro de los rubros correspondientes.

SEPTIMO: Queda entendido por las partes que este "ingreso integrado convencional" no puede ser base de ningún aumento o adicional de salario, ya sea establecido por el Estado o por convenios de parte, ya que se trata sola y simplemente de un valor referencial compuesto.

OCTAVO: Para el caso que el Estado otorgue aumentos salariales, se entenderá que todos los rubros que componen el "ingreso integrado convencional", tienen el carácter de "absorbibles" y no podrán servir de base para dicho aumento.

NOVENO: El presente acuerdo paritario no modifica ni restringe los acuerdos realizados con anterioridad entre las partes, ya sea a nivel nacional, o local, excepto en los aspectos considerados en el presente.

CAPITULO II

CAPACITACION PROFESIONAL

DECIMO: A los efectos de promover la capacitación y desarrollo del personal se establece:

a) Crear dentro de la Comisión Negociadora -rama exportación- un grupo de trabajo con el objeto de asesorar a las empresas y sindicatos en programas específicos de capacitación.

b) Desarrollar programas de tipo general que deberán ser implementados con el acuerdo específico de cada establecimiento y del sindicato local y de esta Federación.

c) Definir que los programas de capacitación que se establezcan en cada planta podrán ser de dos naturalezas:

1. Optativos: El trabajador podrá concurrir a los mismos y su asistencia no generara derecho a remuneración.

2. Obligatorios: La persona que concurra a seminarios teóricos y a actividades que no insuman esfuerzos físicos tendrá derecho a percibir el jornal correspondiente, pero dichas horas no serán computadas para la determinación de su jornada laboral ni generaran cargas sociales, ya que dicho pago por su naturaleza se considera "no remunerativo".

Cuando la capacitación se haga en su lugar de trabajo y esté relacionada con la labor habitual o futura del mismo, percibirá su remuneración normal y habitual y las horas insumidas se computaran en forma normal.

d) Tanto las empresas como la Federación deberán trabajar preferentemente sobre los siguientes temas: seguridad industrial, sanidad e higiene, hábitos alimentarios, actividad física, desarrollo profesional, etc.

e) Las partes se comprometen a realizar sus mejores esfuerzos para la utilización de los recursos humanos del Instituto de Capacitación y Reconversión Laboral de la Federación Gremial de la Carne y de la Escuela de Carnes.

f) Los programas especiales establecidos o a establecerse por el Gobierno Nacional se regirán por su propia normativa.

CAPITULO III

APORTE ESPECIAL. PRESTACIONES SOCIALES

UNDECIMO: Establézcase a cargo de los empleadores comprendidos en el presente y con destino a las prestaciones sociales de la Federación una contribución equivalente a \$ 4 (cuatro pesos), por cada uno de sus trabajadores amparados en la convención colectiva de trabajo 56/75, quienes serán sus beneficiarios.

El importe resultante deberá ser depositado mensualmente dentro de los primeros quince días de cada mes a la orden de la citada Federación en la cuenta corriente que esta indique; la respectiva boleta de depósito será el único comprobante válido del cumplimiento de esta obligación.

La parte empresaria podrá auditar el destino de estos fondos extraordinarios, pudiendo establecerse pautas al respecto.

CAPITULO IV

PROMOCION DEL EMPLEO

DUODECIMO: Las partes estudiarán e instrumentarán las políticas destinadas a promover el empleo en todas sus formas fomentando la incorporación de trabajadores al proceso productivo a cuyo efecto se propondrán contratos tipos que prevean aumentos circunstanciales del trabajo y demás circunstancias que pudieren presentarse. Todo ello, con miras al mejoramiento de las C.Y.M.A.T. (condiciones y medio ambiente del trabajo) y a la incorporación de la más moderna política de empleo. Asimismo las partes manifiestan que teniendo en cuenta los cambios tecnológicos y sanitarios producidos en esta actividad en especial en lo vinculado con el frío y la puesta en práctica en forma inmediata del MERCOSUR con el crecimiento deseable del mercado interno y la necesidad de enfrentar ese desafío de integración y poder competir en la expansión de nuestros mercados, es que las partes consideraran oportunamente la implementación de acuerdos particulares por empresa y con la intervención exclusiva de los signatarios del presente convenio, elaborar reformas o modificaciones y adecuaciones en las modalidades de trabajo para garantizar al trabajador el cumplimiento del pleno empleo, su estabilidad y la obtención de mayores remuneraciones por el cumplimiento de la jornada legal de trabajo.

CAPITULO V

DECIMOTERCERO: Las partes reconocen que están haciendo un esfuerzo histórico por orientar positivamente las relaciones de trabajo.

Esta tarea conjunta deberá conducir a niveles ascendentes de competitividad y productividad. Por lo cual las partes se obligan a mantener la paz social y la cooperación

entre las mismas, mientras se mantengan las actuales condiciones y durante el termino de este acuerdo.

DECIMOCUARTO: Las partes acuerdan que este acuerdo comenzara a regir a partir del día 1 de diciembre de 1994 y solamente una vez que sea homologado sin observaciones, enmiendas o reservas por parte de la autoridad administrativa. Su vigencia se fija en el término de un año, mientras se mantengan las actuales condiciones económicas.

Ambas partes se comprometen, una vez homologado en debida forma este acuerdo, a ponerlo en conocimiento de sus respectivos representados (filiales adheridas y empresas).

Atendiendo al Acta Marco para el Empleo, la Productividad y la Equidad Social firmada el 25 de julio de 1994 entre la Confederación General del Trabajo, la Unión Industrial Argentina, la Cámara Argentina de Comercio, la Cámara Argentina de la Construcción, la Asociación de Bancos de la República Argentina, la Sociedad Rural Argentina y la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, conjuntamente con el Gobierno Nacional y específicamente el punto dos del mencionado Acuerdo Marco referente a los acuerdos regionales para el empleo, las partes se comprometen a estudiar la fijación de ámbitos de negociaciones puntuales para dicha zona.

DECIMOQUINTO: Las partes hacen saber expresa y formalmente que tendrán a su cargo en forma exclusiva la interpretación sobre cualquier diferencia que pudiere plantear la aplicación del presente acuerdo de conformidad con las atribuciones que le corresponden a su carácter de Comisión Negociadora.

Si por cualquier motivo, hecho o circunstancia, se limitara por terceros el alcance o interpretación que las partes dan a este convenio, estas se reunirán para estudiar cada caso, pudiendo denunciarlo.

PREVENCION DEL CONFLICTO

DECIMOSEXTO: Para asegurar el cumplimiento de las disposiciones del presente acuerdo y teniendo además como misión las representaciones gremiales de cada empresa y el empresario titular de la misma, deberán solucionar todo diferendo que afecte la normalidad de las relaciones laborales, asegurando un alto nivel de eficiencia, calidad y flexibilización en las tareas correspondientes a cada trabajador, propósitos comunes que deben incluir mínimamente aspectos relacionados con las condiciones para el trabajador:

a) Los delegados del personal de la empresa conjuntamente con los miembros del sindicato local y la Federación Gremial del Personal de la Industria de la Carne y sus Derivados, se comprometen a no efectivizar medida alguna de acción directa (huelga, trabajo a reglamento, quite de colaboración, etc.) por problemas internos en esa empresa de cualquier naturaleza que fuere, sin que previamente sean tratados entre los representantes de ambas partes, por un tiempo prudencial que se fijara en el momento de la iniciación de la controversia. Asimismo, la empresa deberá comprometerse a no tomar medidas que puedan ser conflictivas sin ser tratadas previamente.

b) La empresa durante ese periodo y mientras se dé cumplimiento de lo establecido en el punto anterior, se compromete a no producir despidos relacionados con el eventual

conflicto, no debiendo modificarse las condiciones laborales existentes en ese momento y por el termino fijado precedentemente.

c) Producido un hecho o circunstancia que pueda ser encuadrado dentro de lo establecido como un punto de diferendo derivado de problemas internos de la empresa y/o cualquier otro que altere la normal vigencia de las relaciones laborales, cualquiera de las partes puede convocar a la otra para tratar dicho problema, citando a reunión inicial dentro de un plazo de 72 (setenta y dos) horas. Transcurrido dicho plazo sin contestación para la iniciación del tratamiento o reclamo o vencido el plazo fijado conforme lo dispuesto en el inciso a) de esta cláusula, la parte convocante queda liberada del presente compromiso.

DECIMOSEPTIMO: Las partes someterán el presente acuerdo, en el ámbito de la discusión paritaria llamada por la autoridad administrativa, a la homologación del Ministerio de Trabajo de la Nación, en el entendimiento de adecuarse a las nuevas y modernas tendencias vigentes en el ámbito de las relaciones del trabajo.

En uso de la palabra, la parte sindical manifiesta: Que acatando la exhortación formulada por el señor Director Nacional de Relaciones del Trabajo, acepta que se fije un término de vigencia al presente acuerdo.

Previa lectura y ratificación, los comparecientes firman de conformidad por ante el señor Director Nacional de Relaciones del Trabajo, quien certifica.

Ratificación del Acuerdo por parte de la Unión de la Industria Cárnica Argentina

Buenos Aires, 19 de diciembre de 1994 Señor Director de Relaciones Laborales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación

Don Juan Alberto Pastorino

S / D

De mi mayor consideración:

Me dirijo a usted en relación con el acta que refleja la reunión de la subcomisión de "vacunos-consumo" de la paritaria del sector, verificada ante usted el pasado trece de diciembre de 1994 y en la que nuestro representante paritario, el doctor José Gabriel Vazeilles, dio su aprobación al acuerdo entre partes allí consignado ad referéndum de lo que resolviera la Junta Directiva de nuestra entidad, solicitando siete días para que la misma de una contestación definitiva y en la que usted nos exhorto, por su intermedio, a resolver de manera positiva nuestra decisión. Al respecto, me complace comunicarle que nuestra entidad ha decidido dar aprobación a lo actuado por nuestro delegado paritario, ratificando el mencionado acuerdo, pero también en cuanto a su expresión de requerir a la parte sindical un compromiso expreso sobre la distribución regional de los fondos previstos en el artículo 11 del acuerdo de la rama vacunos-exportación que sirve de referencia, lo que descontamos as' se hará porque en varias conversaciones previas mantenidas en el interior del país con los más altos directivos de la Federación Gremial del Personal de la Carne y Afines, ellos han manifestado su acuerdo con tal criterio.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para saludarlo con mi mayor consideración.

Doctor Rubén González - Presidente Unión de la Industria Cárnica Argentina

Ratificación y solicitud de homologación

En la Ciudad de Buenos Aires, a los 20 días del mes de diciembre del año 1994, siendo las 18.00 horas comparecen en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social -Dirección Nacional Relaciones del Trabajo ante mí, Enrique Diedrichs, Secretario de Relaciones Laborales del Departamento Nº 4, los señores Armando Rambado, Horacio Oroño, Juan Antonio Cesar y Luis Mora en representación de la "Federación Gremial del Personal de la Industria de la Carne y sus Derivados", por una parte y por la otra lo hacen el señor Alberto Berardi en representación de la "Cámara de Frigoríficos Regionales de la Provincia de Buenos Aires", el señor Ángel Aguilera por la "Cámara Argentina de la Industria Frigorífica" ("CADIF"); y el doctor José Gabriel Vazeilles por la "Unión de la Industria Cárnica Argentina".

Abierto el acto por el funcionario actuante, ambas partes manifiestan: Que vienen a ratificar el acuerdo al que arribaron en forma directa y que acompañan para que forme parte del expediente del rubro solicitando al funcionario actuante disponga la homologación del mismo.

Seguidamente el doctor Vazeilles por la "Única" manifiesta: Que hace entrega de nota de la entidad que representa para ser agregada a esta actuación, ratificando la decisión tomada ad referéndum que consta en el acta del día 13/12/94 y en la que se reitera el requerimiento hecho a la parte sindical de que los fondos previstos en el artículo 11 tengan distribución nacional.

En uso de la palabra la representación sindical manifiesta: Que el requerimiento efectuado por la representación empresaria está contemplado en el párrafo primero del artículo 11 del presente acuerdo.

Con lo que se da por finalizado el acto, siendo las 19.00 horas firmando los comparecientes de conformidad y para constancia previa lectura y ratificación ante mí que certifico.

Homologación del Acuerdo

DISPOSICION (D.N.R.T.) 1034/95

EXPEDIENTE 346.238/94

Buenos Aires, 8 de febrero de 1995

VISTO:

El acuerdo obrante a fojas 22/28, Anexos I, II, III y IV de fojas 29/32 y acta a fojas 33, ratificado a fojas 35, celebrado entre la Federación Gremial del Personal de la Industria de la Carne y sus Derivados con Cámara de Frigoríficos Regionales de la Provincia de Buenos Aires, Unión de la Industria Cárnica Argentina y Cámara Argentina de la Industria Frigorífica y CONSIDERANDO:

Que en el acuerdo mencionado se establece un ingreso integrado convencional computable en el curso de cada mes calendario para los trabajadores amparados en la convención colectiva de trabajo 56/75 rama consumo a partir del 1/12/94, 1/3/95, 1/6/95, 1/9/95.

Que a fojas 36 obra estudio e informe, surgiendo de la valoración del mismo, que el acuerdo arribado se ajusta a las prescripciones previstas en la legislación vigente, en cuanto a productividad.

Que el sector empleador deberá dar cumplimiento a lo convenido conforme lo dispuesto en el último párrafo del artículo 4º de la ley 14250.

Que ajustándose a los recaudos y condiciones establecidos por la ley 14250 (t.o. D. 108/88) y su decreto reglamentario 199/88, con las especificaciones del decreto 470/93 y en especial las requeridas en el artículo 3º del mencionado decreto, y en uso de las facultades que le han sido otorgadas por el artículo 10 del decreto 200/88:

El Director Nacional de Relaciones del Trabajo

DISPONE:

Artículo 1º - Declarar homologado en las condiciones y por el plazo de vigencia fijado por las partes el acuerdo obrante a fojas 22/35.

Art. 2º - Por donde corresponda, tómesese razón del acuerdo. Cumplido, vuelva para su conocimiento y notificación a las partes signatarias al Departamento de Relaciones Laborales N° 4.

Juan A. Pastorino - Director Nacional Relaciones del Trabajo

[1:] Ver planillas anexas en Informe Salarial N° 243

Acuerdo complementario-Rama: Exportación (CCT 56/75)

Gremio: Industria de la carne obreros y empleados

Fecha de Homologación:

Acuerdo Complementario (Exportación)

CONVENIO COLECTIVO 56/75

ACUERDO DE FECHA 13/12/94 HOMOLOGADO POR DISPOSICION (D.N.R.T.) 1010 DE FECHA

6/1/95

ACTA ACUERDO

En la Ciudad de Buenos Aires, a los trece días del mes de diciembre del año mil novecientos noventa y cuatro, siendo las once horas comparecen en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social –Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo-, ante el señor Director Nacional don Juan Alberto Pastorino, los señores Carlos Alberto Etchahun, Alberto Garcilazo, Juan Peretti, Jesús Blas Gemel, Ramón Pérez, Horacio Oroño, Orlando Moscardo, Luis Mora, Juan Antonio César, y los doctores Hugo Luis Gómez Cendra y Horacio Moavro; en representación de la "Federación Gremial del Personal de la Industria de la Carne y sus Derivados", por una parte y por la otra lo hace el doctor Carlos Alberto Galli y el señor Alejandro Fried en representación de la "Asociación de Industrias Argentinas de Carnes", y el doctor Antonio Daniel Petruzela, por el "Centro de Industriales de Carnes".

Abierto el acto por el funcionario actuante, previa amplia deliberación, las partes manifiestan en forma conjunta que han arribado a un acuerdo en función de las normas legales vigentes, de cuyo alcance dan cuenta los siguientes puntos:

CAPITULO I

INGRESO INTEGRADO CONVENCIONAL

PRIMERO: Las partes acuerdan establecer un "ingreso integrado convencional", computable en el curso de cada mes calendario, para los trabajadores amparados en el convenio colectivo de trabajo 56/75 –rama exportación-, según planilla anexa (1) para cada categoría profesional instituida en la convención colectiva.

Para la determinación del importe correspondiente del "ingreso integrado convencional" se computarán los básicos, premio, presentismo, diferenciales por guardia y/o frío, horas garantidas, destajo, antigüedad y/o cualquier otro rubro que integre la remuneración. Las asignaciones familiares y las horas extras no integran el "ingreso integrado convencional".

SEGUNDO: En aquellos casos en que el empleado u obrero no hubiere trabajado sin derecho a remuneración, se descontará dicho lapso en forma proporcional.

TERCERO: Para el caso que correspondiere realizar un ajuste para llegar al ingreso integrado convencional, el mismo se abonará conjuntamente con las remuneraciones del mes en que se hubieran devengado las mismas. Los trabajadores jornalizados lo percibirán con la segunda quincena.

CUARTO: Determinase el "ingreso integrado convencional" para los trabajadores amparados en el convenio colectivo de trabajo 56/75 -rama exportación- en las sumas resultantes en las planillas anexas (1) que forman parte integrante del presente acuerdo con vigencia a partir del día primero de diciembre de mil novecientos noventa y cuatro.

QUINTO: El presente acuerdo no modifica el régimen de garantía horaria actualmente vigente. El "ingreso integrado convencional", no se aplicará en los casos de aquellos establecimientos que hayan estado en inactividad total en el curso de una jornada laboral. En tal caso, estos días se descontarán en forma proporcional. Queda entendido que lo aquí acordado no modifica ni altera lo establecido por el artículo 18 del convenio colectivo de trabajo 56/75, el que mantiene su vigencia y aplicación.

Asimismo se aclara que el presente acuerdo no puede ni debe dar lugar a la alteración de las condiciones y habitualidades de trabajo ya existentes.

SEXTO: Las partes tienen conocimiento que existen diversidad de incentivos y adicionales en cada uno de los establecimientos fabriles.

En tal virtud, señalan que el "ingreso integrado convencional" se aplicará en los casos o personas con relación a los cuales se cumplimenten los requisitos de los acuerdos locales o los usos y costumbres preexistentes para el cobro de los rubros correspondientes.

SEPTIMO: Queda entendido por las partes que este "ingreso integrado convencional" no puede ser base de ningún aumento o adicional de salario, ya sea establecido por el Estado o por convenios de parte, ya que se trata sola y simplemente de un valor referencial compuesto.

OCTAVO: Para el caso que el Estado otorgue aumentos salariales, se entenderá que todos los rubros que componen el "ingreso integrado convencional", tienen el carácter de "absorbibles" y no podrán servir de base para dicho aumento.

NOVENO: El presente acuerdo paritario no modifica ni restringe los acuerdos realizados con anterioridad entre las partes, ya sea a nivel nacional, o local, excepto en los aspectos considerados en el presente.

CAPITULO II

CAPACITACION PROFESIONAL

DECIMO: A los efectos de promover la capacitación y desarrollo del personal se establece:

a) Crear dentro de la Comisión Negociadora -rama exportación- un grupo de trabajo con el objeto de asesorar a las empresas y sindicatos en programas específicos de capacitación.

b) Desarrollar programas de tipo general que deberán ser implementados con el acuerdo específico de cada establecimiento y del sindicato local y de esta Federación.

c) Definir que los programas de capacitación que se establezcan en cada planta podrán ser de dos naturalezas:

1. Optativos: El trabajador podrá concurrir a los mismos y su asistencia no generará derecho a remuneración.

2. Obligatorios: La persona que concurra a seminarios teóricos y a actividades que no insuman esfuerzos físicos tendrá derecho a percibir el jornal correspondiente, pero dichas horas no serán computadas para la determinación de su jornada laboral ni generarán cargas sociales, ya que dicho pago por su naturaleza se considera "no remunerativo".

Cuando la capacitación se haga en su lugar de trabajo y esté relacionada con la labor habitual o futura del mismo, percibirá su remuneración normal y habitual y las horas insumidas se computarán en forma normal.

d) Tanto las empresas como la Federación deberán trabajar preferentemente sobre los siguientes temas: seguridad industrial, sanidad e higiene, hábitos alimentarios, actividad física, desarrollo profesional, etc.

e) Las partes se comprometen a realizar sus mejores esfuerzos para la utilización de los recursos humanos del Instituto de Capacitación y Reconversión Laboral de la Federación Gremial de la Carne y de la Escuela de Carnes.

f) Los programas especiales establecidos o a establecerse por el Gobierno Nacional se regirán por su propia normativa.

CAPITULO III

APORTE ESPECIAL PRESTACIONES SOCIALES

UNDECIMO: Establézcase a cargo de los empleadores comprendidos en el presente y con destino a las prestaciones sociales de la Federación una contribución equivalente a \$

4 (cuatro pesos), por cada uno de sus trabajadores amparados en la convención colectiva de trabajo 56/75, quienes serán sus beneficiarios.

El importe resultante deberá ser depositado mensualmente dentro de los primeros quince días de cada mes a la orden de la citada Federación en la cuenta corriente que ésta indique; la respectiva boleta de depósito será el único comprobante válido del cumplimiento de esta obligación.

La parte empresaria podrá auditar el destino de estos fondos extraordinarios, pudiendo establecerse pautas al respecto.

CAPITULO IV

PROMOCION DEL EMPLEO

DUODECIMO: Las partes estudiarán e instrumentarán las políticas destinadas a promover el empleo en todas sus formas fomentando la incorporación de trabajadores al proceso productivo a cuyo efecto se propondrán contratos tipos que prevean aumentos circunstanciales del trabajo y demás circunstancias que pudieren presentarse. Todo ello, con miras al mejoramiento de las C.Y.M.A.T. (condiciones y medio ambiente del trabajo) y a la incorporación de la más moderna política de empleo.

CAPITULO V

DECIMOTERCERO: Las partes reconocen que están haciendo un esfuerzo histórico por orientar positivamente las relaciones de trabajo.

Esta tarea conjunta deberá conducir a niveles ascendentes de competitividad y productividad. Por lo cual las partes se obligan a mantener la paz social y la cooperación entre las mismas, mientras se mantengan las actuales condiciones y durante el término de este acuerdo.

DECIMOCUARTO: Las partes acuerdan que este acuerdo comenzará a regir a partir del día 1 de diciembre de 1994 y solamente una vez que sea homologado sin observaciones, enmiendas o reservas por parte de la autoridad administrativa. Su vigencia se fija en el término de un año, mientras se mantengan las actuales condiciones económicas.

Ambas partes se comprometen, una vez homologado en debida forma este acuerdo, a ponerlo en conocimiento de sus respectivos representados (filiales adheridas y empresas).

Atendiendo al Acta Marco para el Empleo, la Productividad y la Equidad Social firmada el 25 de julio de 1994 entre la Confederación General del Trabajo, la Unión Industrial Argentina, la Cámara Argentina de Comercio, la Cámara Argentina de la Construcción, la Asociación de Bancos de la República Argentina, la Sociedad Rural Argentina y la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, conjuntamente con el Gobierno Nacional y específicamente al punto dos del mencionado Acuerdo Marco referente a los acuerdos regionales para el empleo, las partes se comprometen a estudiar la fijación de ámbitos de negociaciones puntuales para dicha zona.

DECIMOQUINTO: Las partes hacen saber expresamente y formalmente que tendrán a su cargo en forma exclusiva la interpretación sobre cualquier diferencia que pudiere plantear la aplicación del presente acuerdo de conformidad con las atribuciones que les corresponden a su carácter de Comisión Negociadora.

Si por cualquier motivo, hecho o circunstancia, se limitara por terceros el alcance o interpretación que las partes dan a este convenio, éstas se reunirán para estudiar cada caso, pudiendo denunciarlo.

DECIMOSEXTO: Las partes someterán el presente acuerdo, en el ámbito de la discusión paritaria llamada por la autoridad administrativa, a la homologación del Ministerio de Trabajo de la Nación, en el entendimiento de adecuarse a las nuevas y modernas tendencias vigentes en el ámbito de las relaciones del trabajo.

- En uso de la palabra, la parte sindical manifiesta: Que acatando la exhortación formulada por el señor Director Nacional de Relaciones del Trabajo, acepta que se fije un término de vigencia al presente acuerdo.

- Previa lectura y ratificación, los comparecientes firman de conformidad por ante el señor Director Nacional de Relaciones del Trabajo, quien certifica.

Acta complementaria de la cláusula 11.

En la Ciudad de Buenos Aires, a los 13 días de mes de diciembre del año 1994, siendo las 10.30 horas comparecen en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Dirección Nacional Relaciones del Trabajo, ante el señor Director Nacional don Juan Alberto Pastorino, los señores Carlos Alberto Etchehun, Juan Peretti, Horacio Oroño, Luis Mora, Alberto Hugo Garcilazo y Juan Antonio César y asimismo el doctor Hugo Luis Gómez Cendra, en representación de la "Federación Gremial del Personal de la Industria de la Carne y sus derivados", por una parte y por la otra lo hacen el doctor Carlos Alberto Galli y licenciado don Alejandro Fried por la "Asociación de Industrias Argentinas de Carnes", y el doctor Antonio Daniel Petruzela en representación del "Centro de Industriales de Carnes".

Abierto el acto por el funcionario actuante, las partes agregan el acta-acuerdo correspondiente. Con respecto a la misma se hace el siguiente agregado: "En la cláusula 11 cuando dice 'trabajadores amparados en la convención colectiva de trabajo 56/75' debe agregarse: 'rama exportación' ". Al final de la cláusula se agrega: "Este aporte especial tendrá la vigencia de un año. Al vencimiento de dicho plazo las partes analizarán su comportamiento y la posibilidad de su continuidad". Asimismo las partes manifiestan: Que agradecen a todos los funcionarios intervinientes en esta negociación y en especial a la función desempeñada por el señor Director Nacional don Juan Pastorino, poniendo todo su esfuerzo para el logro de este importante acuerdo.

Con lo que se da por finalizado el acto firmando de conformidad y para constancia los comparecientes previa lectura y ratificación por ante mí que certifico.

Juan A. Pastorino - Director Nacional Relaciones del Trabajo y Enrique Diedrichs - Secretario de Relaciones Laborales

Homologación del Acuerdo

DISPOSICION (D.N.R.T.) 1010/95

EXPEDIENTE 346.239/94

Buenos Aires, 6 de enero de 1995

VISTO:

El acuerdo obrante a fojas 42/48, celebrado entre la Federación Gremial del Personal de la Industria de la Carne y sus Derivados con la Asociación de Industrias Argentinas de Carnes y el Centro de Industriales de Carnes; y CONSIDERANDO:

Que el acuerdo mencionado tiene una vigencia de 1 (un) año a partir del 1 de diciembre de 1994 y establece un "ingreso integrado convencional" y medidas para promover la capacitación y desarrollo del personal, para los trabajadores amparados en la convención colectiva de trabajo 56/75 -rama: "exportación"-.

Que a fojas 50 se ha expedido favorablemente la Comisión Técnica Asesora de Productividad y Salarios.

Que el sector empleador deberá dar cumplimiento a lo convenido conforme lo dispuesto en el último párrafo del artículo 4º de la ley 14250.

Que ajustándose a los recaudos y condiciones establecidos por la ley 14250 (t.o. D. 108/88) y su decreto reglamentario 199/88, con las especificaciones del decreto 470/93 y en especial las requeridas en el artículo 3º del mencionado decreto, y en uso de las facultades que le han sido otorgadas por el artículo 10 del decreto 200/88:

El Director Nacional de Relaciones del Trabajo DISPONE:

Artículo 1º - Declarar homologado en las condiciones y por el plazo de vigencia fijado por las partes el acuerdo obrante a fojas 42/48 para los trabajadores comprendidos en el convenio colectivo de trabajo 56/75, rama: "exportación".

Art. 2º - Por donde corresponda, tómesese razón del acuerdo. Cumplido, vuelva para su conocimiento y notificación a las partes signatarias al Departamento de Relaciones Laborales Nº 4.

Juan A. Pastorino - Director Nacional Relaciones del Trabajo.



U.N.R.C.
Biblioteca Central



71175

71175