



**Modelo de Gestión para motivar al personal a la capacitación de  
Desempeño Humano de la Organización de Cargill de Venezuela, S.R.L.**

*Autor:*

*Martín E, Serrano A.*

Urb. Yuma II, Calle N° 3. Municipio San Diego – EDO. Carabobo

Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Modelo de Gestión para motivar al personal a la capacitación de  
Desempeño Humano de la Organización de Cargill de Venezuela, S.R.L.**

**Informe de Pasantías presentado como requisito para optar al título de  
INGENIERO INDUSTRIAL.**

**Autor:** Martín Enrique Serrano Arias  
C.I.: V-19.975.536  
**Tutor:** Belkys Araujo

San Diego, febrero de 2018



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CARRERA: INGENIERÍA INDUSTRIAL

Modelo de Gestión para motivar al personal a la capacitación de  
Desempeño Humano de la Organización de Cargill de Venezuela, S.R.L.

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

TUTOR ACADÉMICO

Ing. Araujo, Belkys  
C.I.: 6.906.234

TUTOR EMPRESARIAL

Ing. Rodriguez, Marcos  
C.I.: 4.796.242

Cargill de Venezuela, S.R.L.

RF: J-07032176-8

Autor: Serrano, Martín  
C.I.: 19.975.536

San Diego, 14 de Marzo de 2018.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

## **Modelo de Gestión para motivar al personal a la capacitación de Desempeño Humano de la Organización de Cargill de Venezuela, S.R.L.**

Autor: Martín Enrique Serrano Arias  
Tutor: Ing. Belkys Araujo  
Fecha: Marzo, 2018

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proponer un modelo de gestión para motivar al personal de Cargill de Venezuela a realizar la capacitación de “Desempeño Humano y de la Organización”, que consiste en cómo afecta el “Error humano” en los procedimientos dentro de la empresa, el objetivo es alcanzar el cien por ciento de asistencia en las seis plantas GEOS (Global Edible Oil Solutions).

Dichos adiestramientos se han visto afectados por ausencia de motivación, por ende, es relevante realizar un análisis de los factores que influyen directamente en por qué cuesta tanto alcanzar una asistencia absoluta a las capacitaciones propuestas por la organización, y de este modo encontrar oportunidades de mejora en los métodos utilizados por la organización para elevar los niveles de motivación del personal al asistir a cualquier tipo de entrenamiento. Mediante se desarrolle el trabajo de investigación y se aplicarán distintos métodos para recopilar información, como lo son un sistema de encuestas, un análisis de causa y efecto, técnica de grupo nominal y un diagrama de Pareto, seguidamente se diseñará un sistema de incentivos motivacionales para los trabajadores en todos los niveles jerárquicos de la empresa, tomando en cuenta factores personales, de condiciones laborales y de la organización y se tomará como prueba piloto de aplicación el monitoreo de asistencia a la capacitación de “Desempeño Humano y de la Organización”, se harán las recomendaciones debidas y se mostrará gráficamente los avances que serán nuestros resultados, posteriormente se harán las recomendaciones debidas para implementar el método para motivar en posteriores entrenamientos.

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>LA EMPRESA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Razón Social y Reseña Histórica.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Ubicación Geográfica.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Misión.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Visión.....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Principios de la Empresa .....</b>	<b>7</b>
<b>1.6 Actividad Económica .....</b>	<b>7</b>
<b>1.7 Estructura Organizacional.....</b>	<b>8</b>
<b>1.8 Proceso de Elaboración del Aceite y la Manteca.....</b>	<b>9</b>
<b>1.9 Línea de Productos y Marcas Registradas .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>13</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Planteamiento del Problema .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Formulación del Problema.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Objetivos de la Investigación. ....</b>	<b>15</b>
2.3.1 Objetivo General .....	15
2.3.2 Objetivos Especificos.....	15
<b>2.4 Justificación de la Investigación .....</b>	<b>15</b>
<b>2.5 Alcance y limitaciones de la Investigación.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>17</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Antecedentes .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Bases Teóricas .....</b>	<b>20</b>
3.2.1 Modelo de Gestión.....	20
3.2.2 Diagrama de Ishikawa .....	21
3.2.2.1 Método 6M.....	22
3.2.2.2 Método de Estratificación.....	24
3.2.3 Técnica de Grupo Nominal .....	24
3.2.4 Diagrama de Pareto.....	24
<b>3.3 Motivación .....</b>	<b>25</b>
3.3.1 Tipos de Motivación .....	26
3.3.1.1 Motivaciones extrínsecas.....	26
3.3.1.4 Teorías Motivacionales.....	28
3.3.1.4.1 La Teoría de los dos factores de Herzberg.....	28
3.3.3 La motivación y la empresa .....	32
<b>3.2 Política de Seguridad y Salud en el trabajo y su declaración. ....</b>	<b>32</b>

3.2.1 Seguridad Industrial .....	32
3.2.2 Higiene Industrial .....	32
3.2.3 Riesgo .....	32
3.2.4 Condición Insegura .....	33
3.2.5 Accidente Laboral .....	33
3.2.6 Cuasi Accidente .....	33
<b>3.3 Pirámide de Seguridad de Cargill. ....</b>	<b>33</b>
<b>3.4 Capacitación .....</b>	<b>34</b>
3.4.1 Propósitos y beneficios de la capacitación .....	35
<b>3.5 Principios de Desempeño Humano y de la Organización.....</b>	<b>36</b>
3.5.1 Módulo 1: Pensamiento acerca de los sistemas de seguridad.....	36
3.5.1.1 El error humano.....	37
3.5.1.2 El impacto del error humano en el trabajo.....	37
3.5.1.3 La teoría de la manzana podrida.....	37
3.5.1.4 El error humano ¿Un síntoma?.....	38
3.5.1.5 Causas del error humano.....	38
3.5.1.8 Crear una cultura para la seguridad.....	40
3.5.1.9 Aplicación del pensamiento acerca de los sistemas de seguridad. ....	41
3.5.2 Módulo 2: Entendimiento del error humano en el lugar de trabajo.....	42
3.5.2.1 Entendimiento de las decisiones de desempeño individual. ....	42
3.5.2.2 Modos de desempeño .....	43
3.5.2.3 Errores activos y latentes.....	43
3.5.2.4 Trampas de errores.....	44
3.5.2.4.1 Trampas de errores principales .....	44
3.5.3 Módulo 3: Estrategias y herramientas para la reducción de errores.....	44
3.5.3.1 Actitud cuestionadora.....	45
3.5.3.2 Conjunto de herramientas para la reducción de errores.....	45
3.5.3.3 Detenerse cuando no se está seguro.....	45
3.5.3.4 Revisión del lugar de trabajo (WHAT).....	45
3.5.3.5 S.T.A.R. ....	45
3.5.3.6 Verificación de procedimientos .....	45
3.5.4 Módulo 4: Implementación de una cultura de cero lesiones.....	46
3.5.4.1 La respuesta de los líderes importa .....	46
3.5.4.2 Cultura de cero lesiones .....	46

**CAPITULO IV .....47**

**MARCO METODOLÓGICO .....47**

**4.1 Tipo de Investigación ..... 47**

**4.2 Diseño de la Investigación ..... 48**

**4.3 Niveles de la Investigación..... 49**

**4.4 Población y muestra de la investigación. .... 49**

**4.5 Fases de la Investigación..... 50**

4.5.1 FASE I: Diagnostico de la situación actual del proceso de capacitación de personal por localidades mediante técnicas de recolección de datos..... 50

4.5.2 FASE II: Análisis de fallas y causas del proceso de capacitación de personal en materia seguridad laboral mediante un causa y efecto complementado con un Pareto. .... 50

4.5.3 FASE III: Diseño de un Modelo de Gestión para motivar al personal a la capacitación de Desempeño Humano de la Organización de Cargill de Venezuela, S.R.L.....	51
4.5.4 FASE IV: Determinación de la factibilidad del modelo de gestión para motivar al personal a la capacitación de Desempeño Humano de la Organización de Cargill de Venezuela, S.R.L.....	51

**CAPITULO V .....52**

**RESULTADOS .....52**

**5.1 FASE I: Diagnostico de la situación actual del proceso de capacitación de personal por localidades mediante técnicas de recolección de datos..... 52**

5.1.1 Desarrollo de las encuestas..... 52

5.1.2 Seguimiento de los módulos de Capacitación de Desempeño Humano y de la Organización por localidades a nivel nacional: ..... 60

**5.2 FASE II: Análisis de fallas y causas del proceso de capacitación de personal en materia seguridad laboral mediante un causa y efecto complementado con un Pareto. .... 67**

**5.3 FASE III: Diseño de un Modelo de Gestión para motivar al personal a la capacitación de Desempeño Humano de la Organización de Cargill de Venezuela, S.R.L. .... 73**

5.3.1 Cultura Organizacional ..... 73

5.3.2 Gestión para Motivar a los Trabajadores de Cargill de Venezuela a capacitarse..... 76

5.3.2.1 Factores motivacionales ..... 77

5.3.3.2 Gestión de la motivación de la alta dirección para capacitarse..... 78

5.3.3.3 Gestión de la motivación de los Mandos Superiores e Intermedios ..... 82

5.3.3.4 Gestión de la motivación de los Operarios ..... 87

5.3.4 Control del modelo para motivar al personal a capacitarse ..... 93

5.3.5 Prueba piloto en la capacitación de Desempeño Humano y de la Organización ..... 95

**5.4 FASE IV: Determinación de la factibilidad del modelo de gestión para motivar al personal a la capacitación de Desempeño Humano de la Organización de Cargill de Venezuela, S.R.L. .... 103**

**CONCLUSIONES .....106**

**RECOMENDACIONES .....108**

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS ..... 110**

**REFERENCIAS ELECTRONICAS ..... 111**

# INTRODUCCIÓN

En el campo industrial mundial, la inclusión de métodos sistematizados y nuevas máquinas de tecnología avanzada en procesos productivos de consumo masivo para satisfacer las necesidades de la población y las exigencias del cliente, en conjunto con el error humano y la expansión del alcance de los mercados de las más grandes empresas a los lugares más remotos, ha aumentado los riesgos y condiciones inseguras de trabajo. En una sociedad globalizada como la moderna, si una organización planea destacarse por encima de la competencia y ganarse al mercado, es necesario también que garantice un control seguro de sus procesos como estrategia que inspire confianza en el cliente.

Actualmente, existe en la industria un ambiente altamente competitivo, por ello, para sobrevivir en este medio, las empresas deben buscar modelos que garanticen la mejora continua de sus procesos, la protección de sus trabajadores y ante todo, reducir los accidentes laborales para evitar tragedias y retrasos a la hora de alcanzar sus objetivos.

Cargill, como organización mantiene políticas que garanticen la seguridad de sus trabajadores y calidad de sus productos, así como un principio donde “No importa lo urgente que sea el trabajo que se vaya a realizar, lo principal es hacerlo de manera segura”, es por ello que la compañía busca la manera de suprimir cualquier posibilidad de cometer errores en sus procesos, y ha invertido constantemente en cursos de adiestramiento y capacitación de personal, con el objetivo de que los trabajadores tengan no solo sus ojos sino también su mente en la tarea. En esta ocasión se diseñó un curso sobre el “Desempeño humano y de la organización” que consiste en cuatro módulos, los cuales son: Pensamiento acerca de los Sistemas de Seguridad, Entendimiento del Error Humano en el lugar de trabajo, estrategias y herramientas para la reducción de errores y Liderazgo: Implementación de una cultura de cero lesiones; con el propósito de aportar al trabajador la mayor cantidad de conocimientos de prevención de accidentes ligados con el error humano.

Sin embargo, no basta con la existencia del curso, ha surgido una problemática con respecto a la culminación de los módulos a causa de distintos motivos; y la asistencia ha sido baja, se destaca la falta de motivación, el poco interés por cumplir objetivos que la empresa

estipula sin nada que los inspire a completar metas, resistencia al cambio o un síndrome de doble presencia que traduce que los trabajadores están realizando actividades dentro de planta pero su mente está enfocada en resolver problemas personales o familiares del día por motivo de la situación del país. En consecuencia, se plantea implementar un modelo para motivar al personal de Cargill de Venezuela a realizar los adiestramientos necesarios desde el departamento de Seguridad, Salud y Ambiente de Planta Valencia; para hacer seguimiento constante al estatus de asistencia y estimular a cada trabajador a que realice los adiestramientos a través de herramientas motivacionales, e incentivos de factor personal, de condiciones de trabajo y de la organización.

De esta manera, la investigación se estructura en capítulos, donde se busca establecer un orden para identificar la secuencia del estudio, los cuales son;

El **Capítulo I:** Qué tiene como finalidad, aportar toda la información general relacionada con la empresa y su historia, su organización, sus productos, su proceso productivo y estructura empresarial.

De igual modo, el **Capítulo II:** Es donde se da a conocer la problemática existente en la empresa y lo que se pretende solventar con el objetivo de la investigación. También, se expone la justificación de la investigación, así como limitaciones y el alcance de este proyecto.

El **Capítulo III:** En él se pretende dar soporte teórico al proyecto, también aportar antecedentes relacionados con investigaciones que ayudaron a la realización de la investigación, así como los conceptos y herramientas que serán utilizados para entender de lleno el contexto del trabajo presentado.

En el **Capítulo IV:** Donde se expone el planteamiento y se desarrolla la investigación para lograr los objetivos especificados a través de lineamientos metodológicos y por fases.

Por otra parte, el **Capítulo V:** Expondrá los resultados, se representará el diagnóstico de la situación, se determinarán las causas, puntos de mejoras en el actual proceso, se diseñará el modelo para motivar y se presentaran los avances de los módulos que conforman la capacitación planteada.

# CAPITULO I

## LA EMPRESA

### 1.1 Razón Social y Reseña Histórica

Cargill es una empresa corporativa multinacional, fundada por los hermanos William y Sam Cargill en 1895, inició sus operaciones como una productora y distribuidora de granos. La empresa obtuvo gran recepción por parte del mercado norteamericano y fue expandiendo su actividad comercial internacionalmente. Hoy en día la empresa cuenta con más de 130.000 empleados distribuidos en 66 países y su sede principal está en Minnesota, Estados Unidos. Cargill es considerada una de las mayores empresas privadas norteamericanas y con gran influencia en el mundo. Su actividad económica engloba; entre muchas otras, las áreas de agricultura, bebidas, alimentos de todo tipo, alimentación animal, farmacéuticos, transporte e incluso productos de belleza, es casi imposible contabilizar la cantidad de productos que llevan o llevaron en su momento la marca de calidad de Cargill International.

La empresa llegó a Latinoamérica en la década de los ochenta y se estableció en el país como “Cargill de Venezuela C.A.”, iniciando sus operaciones en marzo de 1986, en la ciudad de Maracaibo, Estado Zulia, gracias a una asociación con “Mimesa C.A.” para formar “Agroindustrial Mimesa” dedicándose a la fabricación de harinas y a la elaboración de pastas alimenticias. En 1988 adquiere “Pastificio Universal” ubicado en la ciudad oriental de Puerto La Cruz en el Estado Anzoátegui y posteriormente en el año 1989 realiza la compra de “Pillsbury de Venezuela”, empresa que contaba con un molino semolero, uno harinero y un pastificio en Catia La Mar, dueña de las renombradas marcas de pasta, Milani y Suprema, además de la antigua línea de harinas de panificación “Rey del Norte”, de este modo la empresa agarra gran reconocimiento nacional abarcando gran mercado alimenticio en Venezuela.

Cargill de Venezuela se consolida con las empresas Mimesa, Pillsbury y Pastificio Universal, obteniendo gran recepción por el mercado venezolano e impulsando la incursión en el mercado de aceites refinados con la adquisición de “La Torre del Oro” en la ciudad de Turmero, Estado Aragua en diciembre de 1990.

Motivado por su crecimiento y expansión adquiere sus oficinas corporativas en la Capital de la República, Caracas. Asimismo, incursiona en el negocio de arroz y adquiere la finca “Puente Leña” en Píritu, Estado Portuguesa.

La década de los noventa prometía un mayor crecimiento y expansión, y ejecuta la compra las plantas aceiteras de “Mavesa”, ubicadas en Valencia y Puerto Cabello, ambas en el Estado Carabobo, así como las reconocidas marcas “Vatel”, “Branca”, “Los Tres Cochinitos” y “Tresco”. En 1994 Incrementa las actividades en el negocio de arroz al comprar la planta productora de arroz Santa Ana, localizada en San Carlos, Estado Cojedes y se asocia con “Pequiven” para la construcción de la salina por evaporación solar, que en su momento era la más moderna del mundo, ubicada en “Los Olivitos, Estado Zulia”, hoy conocida como “Produsal”.

Ya consolidada como una de las empresas de producción y distribución de alimentos de primera calidad y de gran utilización por parte de la familia venezolana instala la primera planta de arroz precocido en Venezuela en Píritu, Estado Portuguesa. También, adquiere “Gramoven”, reforzando su posición de liderazgo en el mercado, transformándose en el principal proveedor de insumos elaborados para la industria de alimentos de Venezuela y de productos de marca para el mercado de consumo masivo.

Al cosechar tantos éxitos en la región Cargill de Venezuela, inicia en 1999 sus actividades en el negocio de alimentos para mascotas, producidas en la planta de Barquisimeto, Estado Lara y en 2001 con la adquisición de “Agribands International”, se unen esfuerzos con Cargill Nutrición Animal consolidando a la compañía en el mercado como importante proveedor de alimentos para animales.

En el año 2006 adquiere “Molinarca”, los antiguos Molinos de Trigo de Alfonso Rivas en La Encrucijada. Y en el 2010 Como empresa socialmente responsable, Cargill brinda una oportunidad a las personas con diversidad funcional al abrir el “Centro de Formación e Inclusión Laboral Engranados” junto con su aliado, la “Asociación para el Desarrollo de la Educación Especial Complementaria (ASODECO)” con el fin de entrenar a estas personas durante un año para lograr una inserción laboral exitosa.

“Produsal” abrió las puertas del Jardín Xerofítico Los Yabos en 2014, ubicado dentro de las instalaciones de la planta, con la finalidad de promover el conocimiento de las zonas xerófilas naturales e inaugura “Espacios Curvi” en Caracas que son salas con tecnología de punta diseñadas de forma innovadora y creativa para incrementar la creatividad y el trabajo en equipo.

Finalmente, después cosechar tantos éxitos en el mercado nacional, en 2016 Cargill de Venezuela celebra sus 30 años comprometidos con el crecimiento alimenticio del País.

Las ganas de prosperar y el compromiso de la organización siguen intactos y a pesar de los obstáculos que actualmente golpean a la industria productiva venezolana, en 2017 Cargill y “BioAgro” presentan públicamente la siembra de trigo “Casiquiare” en los Valles de Tucutunemo, Estado Aragua, esta variedad tropical de trigo incentiva la producción agrícola nacional. Además, se saca al mercado el aceite comestible a base de Canola, “Purilev”, un aceite innovador de calidad Premium, pionero en el país en prevención cardiovascular, pues posee el índice más bajo de grasa saturada del mercado de aceites en la región.

## **1.2 Ubicación Geográfica**

Cargill de Venezuela, dispone de plantas ubicadas en importantes ciudades del país; Maracaibo y Los Olivitos en el Estado Zulia, La Encrucijada y Coropo en el Estado Aragua, Catia La Mar, Caracas y donde se desarrollará este trabajo de investigación en la Avenida 67 de la Zona Industrial Municipal Norte de la Ciudad de Valencia, Estado Carabobo.

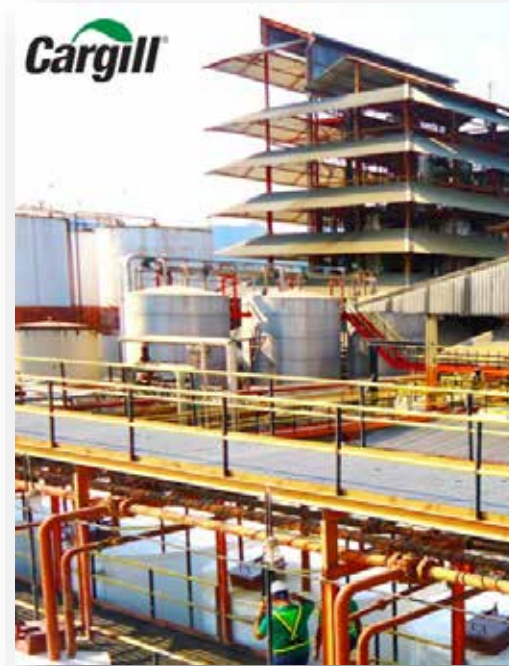


Figura 1. Planta Valencia, Cargill de Venezuela, S.R.L.

**Fuente:** Pagina web oficial, Cargill de Venezuela.

### **1.3 Misión**

Crear un valor distintivo enfocado hacia el negocio y establecer relaciones sólidas con los clientes y demostrar una actitud orientada a brindar soluciones.

### **1.4 Visión**

La visión de Cargill a nivel mundial es elevar los estándares de vida del mundo, ofreciendo mayor valor a los productores y consumidores, siendo responsables con la comunidad y el medio ambiente.

Cargill de Venezuela se encuentra alineada con la organización y establece que “Para el año 2020, Cargill de Venezuela será reconocida como la empresa líder en el país en proveer a sus clientes soluciones que les permitan ser exitosos en sus negocios.”

## **1.5 Principios de la Empresa**

1. Cargill cumplirá con las leyes de todos los países en los que actúa.
2. Cargill no ayudará conscientemente a terceros a infringir ninguna ley en ningún país, mediante la creación de documentos falsos, ni de ningún otro modo.
3. Cargill no pagará ni aceptará sobornos o participará en ninguna otra actividad fraudulenta, corrupta o poco ética.
4. Cargill honrará siempre todas las obligaciones de negocio que asuma y se comportará con la más absoluta integridad.
5. Cargill mantendrá los registros de sus negocios de manera que reflejen con precisión la verdadera naturaleza de sus transacciones comerciales.
6. Los administradores y supervisores de Cargill serán responsables de que los empleados, consultores y trabajadores subcontratados bajo supervisión conozca las leyes y políticas de la empresa y las cumplan. Además, serán responsables de no evitar detectar e informar de cualquier incumplimiento de una ley o política de Cargill.
7. Los empleados de Cargill no se involucrarán en situaciones que supongan un conflicto de intereses entre la compañía y el empleado.

## **1.6 Actividad Económica**

Sus actividades comerciales incluyen la compra, venta, procesado y distribución de productos y servicios alimenticios.

## 1.7 Estructura Organizacional

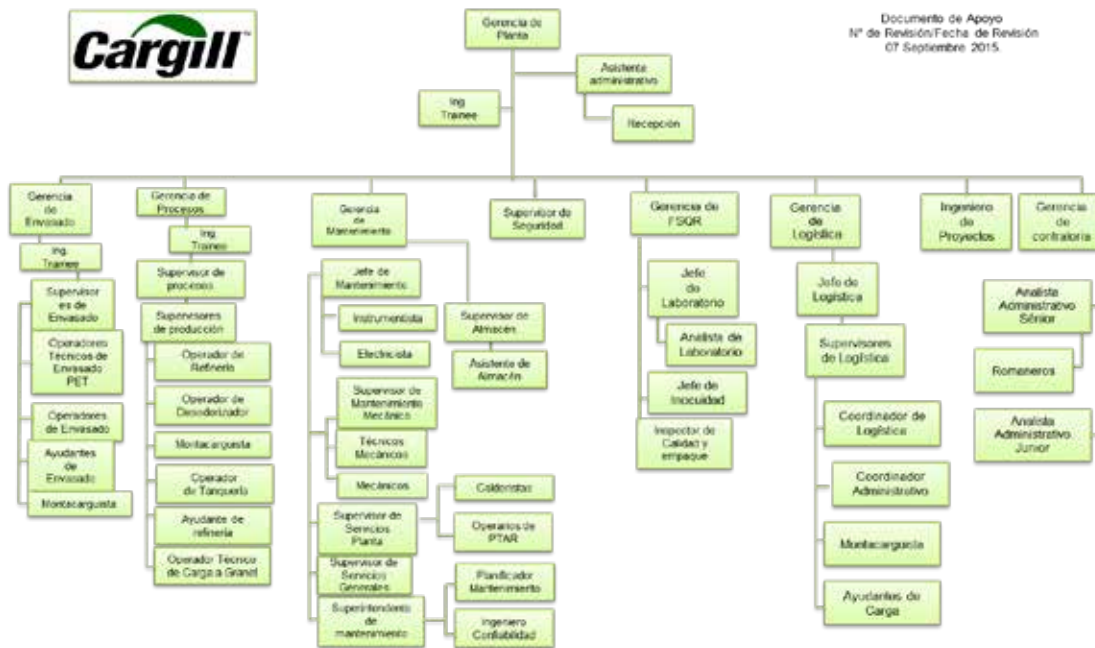


Figura 2. Estructura Organizacional de Planta Valencia.

Fuente: Pagina web de Cargill de Venezuela (2015).

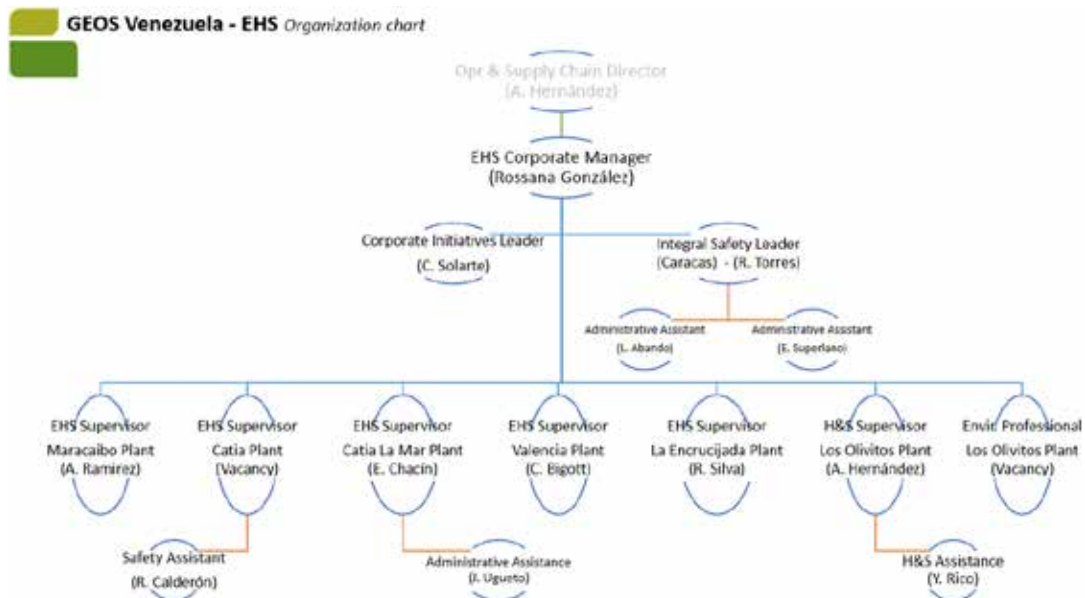


Figura 3. Estructura Organizacional del Departamento de Seguridad, Salud y Ambiente en Venezuela.

Fuente: Pagina web de Cargill de Venezuela (2015).

## 1.8 Proceso de Elaboración del Aceite y la Manteca

El proceso de elaboración de aceite realizado en Cargill de Venezuela, Planta Valencia se basa principalmente en dos etapas: proceso de refinación del aceite y envasado del producto.

El proceso de refinación química y física del aceite el cual consiste en una serie de operaciones que tienen como objetivo eliminar sustancias presentes en los aceites y las grasas, tales como proteínas, pigmentos, ácidos grasos libres, ceras, entre otros, los cuales aportan sabor, olor y color, afectando la calidad final del producto. Estas operaciones se definen a continuación:

1. **Desgomado:** Es el procedimiento donde se inicia la eliminación de resinas, gomas y mucilagos.
2. **Neutralización:** Con el cual se busca la eliminación de los ácidos libres y el resto de ácido fosfórico agregando una solución de álcali que puede ser hidróxido de sodio o carbonato de sodio.
3. **Blanqueado:** Seguidamente se trata de eliminar la coloración excesiva del aceite debida a la presencia de distintos pigmentos responsables de coloraciones no deseadas o excesivas.
4. **Desencerado:** Consiste en separar del aceite (en el caso de maíz y girasol) las sustancias con puntos de fusión elevada (estearinas, glicéridos muy saturados, ceras y eteroles) que provocarían turbidez y precipitaciones en el aceite, buscando así mayor nitidez en el aceite.
5. **Desodorización:** Se busca eliminar distintos compuestos responsables de aromas no deseados en los aceites, o conseguir aceites sin olor, ni sabores.
6. **Hidrogenación:** La estructura molecular de los aceites, la integran diversos ácidos grasos tales como: ácido oleico, esteárico, araquino, palmítico, linoleico entre otros. Estos ácidos poseen enlaces sencillos y dobles intercalados, el objetivo de la hidrogenación es romper los dobles enlaces para propiciar la adición de hidrogeno a la cadena carbonada y de esta manera modificarlas propiedades fisicoquímicas del aceite, una de estas, es el paso del aceite de estado líquido a solido a temperatura ambiente.

El proceso de elaboración de manteca realizado en Cargill de Venezuela, se fundamenta básicamente en la obtención de la misma bajo la hidrogenación parcial de distintos tipos de aceites. De este modo se produce:

1. **Manteca Líquida:** Es obtenida de la hidrogenación parcial de aceites vegetales. Producto grado alimenticio con aditivos tales como antioxidante y antiespumante. De gran estabilidad al enranciamiento. Se emplea en la industria de la comida rápida.
2. **Manteca Tresco 37:** Grasa semisólida. El producto empacado es cristalizado, a granel no es necesario. Utilizado en la elaboración de helados y base para rellenos en chocolatería.
3. **Manteca Tresco 38:** Grasa sólida, obtenida del aceite de palma. Recomendado para la elaboración de galletas, ponqués, elaboración de cubitos y bases de sopas.
1. **Manteca Tresco 40E:** Obtenida por hidrogenación parcial de los aceites de palma y soya, usa emulsificantes. Recomendado su uso para elaborar panes, tortas, galletas, repostería, cremas de relleno, chocolate.
2. **Manteca Tresco 42P:** Producto recomendado para reposterías y fábricas de chocolate.
3. **Manteca Tresco 48:** Grasa sólida, obtenida de la hidrogenación del aceite de palma.

## 1.9 Línea de Productos y Marcas Registradas

La unidad de negocio más grande de Cargill de Venezuela es Cargill Foods Venezuela, la cual se encarga de la producción y comercialización de alimentos para el consumo masivo o para el uso industrial. Los productos que fabrica y comercializa Cargill son pasta, salsa para pastas, harinas, y aceite.

**Pasta:** Cargill produce pastas alimenticias en dos plantas ubicadas en Maracaibo y Catia La Mar, partiendo de sus propias harinas de sémola y trigo. Se fabrican distintos tipos de pastas: larga, corta y fideos, bajos las marcas “Ronco”, “Milani” y “Mimesa”.



Figura 4. Marcas de Pastas Alimenticias Cargill.

Fuente: Portal Oficial, Cargill.

**Salsa para pastas:** Cargill procesa y envasa salsa para pastas bajo la marca de “Ronco” en sus presentaciones de Napolitana, Bolognesa y Completa, y también bajo nueva línea “Ronco Gourmet” ofreciendo salsas en sus presentaciones de Napolitana con Albahaca, Champiñones y Aceitunas.



Figura 5. Marcas de Salsas para Pastas Cargill.

Fuente: Portal Oficial, Cargill.

**Harinas:** Cargill produce diferentes tipos de harinas en sus tres molinos ubicados en Maracaibo, Catia La Mar y Caracas. Con estas harinas abastecen diferentes necesidades de

consumo masivo con sus harinas leudantes, todo uso y masa para arepas andinas, bajo las marca “Blancaflor”.



Figura 6. Marca de Harinas Cargill.

Fuente: Portal Oficial, Cargill.

**Aceite:** Cargill posee la planta de refinación de aceite más grande de Venezuela y moderna de la Región, totalmente automatizada con sistemas de control de producción ubicada en Valencia. En ella se elaboran aceites de máxima calidad partiendo de las diversas materias primas como maíz, girasol, soya, palma y algodón. Las marcas que se comercializan para el consumo masivo son “Vatel”, “Purilev” y “Branca”. Adicionalmente Cargill también provee insumos industriales para empresas de productos alimenticios como mayonesas, margarinas, cadenas de comida rápida, envasadoras de pescado; y manteca vegetal tanto para el mercado industrial, masivo y panadero bajo las marcas de “Los 3 Cochinitos” y “Tresco”.



Figura 7. Marcas de Aceites y Manteca Cargill.

Fuente: Portal Oficial, Cargill.

## **CAPITULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **2.1 Planteamiento del Problema**

La aparición de nuevos riesgos laborales a causa del crecimiento industrial, nuevas regulaciones restrictivas gubernamentales y la obligación de aplicar una gestión transparente de seguridad está afectando la rentabilidad, la competitividad, las reputaciones y los modelos comerciales de las empresas, organizaciones y fábricas de todo el mundo. Además, el actual desarrollo de la industria, empujado por un gran avance tecnológico ha originado una mayor relación máquina-hombre y a su vez el aumento de condiciones inseguras dentro de sus operaciones, también el crecimiento de la población y los problemas sociales que han venido en alza mediante pasan los años ha hecho que el error humano sea considerado un factor influyente a la hora de diagnosticar causas de accidentes laborales.

Cargill de Venezuela, invierte en capacitar a sus trabajadores en materia de prevención de accidentes, constantemente hay jornadas de adiestramiento para satisfacer sus principios de seguridad, desde sus gerentes hasta los trabajadores mantienen que “No importa lo urgente que sea el trabajo que se vaya a realizar, lo principal es hacerlo de manera segura” es por eso que en esta ocasión se está implementando un curso sobre el “Desempeño humano y de la organización” que consiste en cuatro módulos, las cuales son: Pensamiento acerca de los Sistemas de Seguridad, Entendimiento del Error Humano en el lugar de trabajo, Estrategias y Herramientas para la reducción de errores y Liderazgo: Implementación de una cultura de cero lesiones; con el propósito de aportar al trabajador la mayor cantidad de conocimientos de prevención de accidentes ligados con el error humano.

Sin embargo, motivado al gran crecimiento del campo de operación de Planta Valencia siendo la única refinería de aceite comestible activa en el país, sumada a la gran rotación de personal, la resistencia al cambio, la fuga de talento a causa de la actual emigración existente en Venezuela, y el fenómeno de doble presencia que consiste en que un trabajador está realizando cualquier actividad pero su mente está enfocado en resolver problemas económicos o familiares del día, ha hecho que algunos le den poca importancia a capacitarse en materia de seguridad laboral, además la falta de comunicación entre los

trabajadores y sus jefes a la hora de manifestar cualquier inquietud, son considerados agentes que aumentan la posibilidad de accidentes dentro de las empresas productoras de consumo masivo.

Es por ello que surge la necesidad de realizar este estudio, con el propósito de llevar un control permanente de todos los trabajadores que deban realizar los cursos de capacitación exigidos por la alta gerencia de Cargill de Venezuela, también para definir las causas del por qué no se están culminando rápidamente los módulos correspondientes al entrenamiento, y como es la recepción del curso por parte de los trabajadores de Planta Valencia. Además de un control de la asistencia al curso por parte de todas las plantas a lo largo y ancho del país, las cuales son; Maracaibo, Catia La Mar, Catia, Los Olivitos, La Encrucijada y Valencia, con el objetivo de alcanzar el cien por ciento de realización del entrenamiento por parte de todos los trabajadores correspondientes a la Fase III; donde se incluyen a Operadores, Analistas y Supervisores rezagados de otras fases implementadas antiguamente del mismo adiestramiento. Dicho control será reflejado a través de un monitoreo permanente de la gestión, en donde se reflejará el comportamiento asistencial de todos los trabajadores y a su vez será enviado gráficamente por semana a todas las plantas, con el propósito de solventar cualquier obstáculo que se presente diseñando un plan de acción correspondiente, el modelo será alimentado a través de reportes de asistencia automáticos recibidos vía correo electrónico, o listados físicos de los trabajadores que acudieron por planta a los cursos dictados por sus respectivos supervisores de Seguridad, además de una data constante a la cual tienen acceso trabajadores que tienen usuario para ingresar a la red privada de Cargill y realizar el curso desde sus computadoras de uso profesional.

## **2.2 Formulación del Problema**

¿Cómo motivar y hacer seguimiento al personal para asistir a los cursos de capacitación del Desempeño Humano y de la Organización en todas las localidades de Cargill de Venezuela?

## **2.3 Objetivos de la Investigación.**

### **2.3.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión para motivar al personal a la capacitación de desempeño humano de la organización de Cargill de Venezuela, S.R.L.

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- 1) Diagnosticar la situación actual del proceso de capacitación de personal por localidades mediante técnicas de recolección de datos.
- 2) Analizar fallas y causas del proceso de capacitación de personal en materia seguridad laboral mediante un causa y efecto complementado con un Pareto.
- 3) Diseñar un Modelo de Gestión para motivar al personal a la capacitación de Desempeño Humano de la Organización de Cargill de Venezuela, S.R.L.
- 4) Determinar la factibilidad del modelo de gestión para motivar al personal a la capacitación de Desempeño Humano de la Organización de Cargill de Venezuela, S.R.L.

## **2.4 Justificación de la Investigación**

La mejora continua de los procesos es un factor decisivo para consolidar a una gran empresa como competitiva. El avance de todas las áreas que conforman una organización empresarial como lo es Cargill y la integración de todos sus trabajadores, se presenta ya como una necesidad debido a la diversidad de mercados en los que incursiona la compañía, nuevos retos, con ello el incremento de condiciones inseguras y por ende la competitividad que surge, hace que se quiera alcanzar un mayor control de los procesos de capacitación de personal con el propósito de reducir el error humano lo más posible.

De este modo se desea implementar un modelo de gestión que haga seguimiento permanente a la asistencia de personal a la capacitación de Desempeño Humano y de la Organización, y que muestre gráficamente un avance por módulos en todas las plantas del país y detectar puntos de mejora en el proceso de recopilación de datos con respecto a la asistencia en los próximos entrenamientos. Con ello se ven beneficiados tanto la compañía por culminar una vez más una iniciativa organizacional como el personal de Cargill donde

sus conocimientos son enriquecidos en materia de seguridad laboral y prevención de accidentes a causa del error humano, imponiendo un principio de siempre ojos y mente en la tarea que se vaya a realizar.

## **2.5 Alcance y limitaciones de la Investigación**

Mediante se vayan desarrollando las pasantías dentro del departamento de Seguridad, Salud y Ambiente de Cargill de Venezuela, Planta Valencia, se desea implementar un Modelo de Gestión que ayude a hacer seguimiento a la asistencia de los cuatro módulos correspondientes a la capacitación de “Desempeño Humano y de la Organización”, dicha investigación está limitada a que un periodo de pasantías de doce semanas no es suficiente para lograr el cien por ciento de presencia de todos los trabajadores de las plantas del país, ya sea por motivo de vacaciones, reposo, renuncias permanentes de personal, falta de actualización de nóminas y la resistencia al cambio por parte de algunos grupos.

También existe una cultura por parte de algunos trabajadores quienes creen que realizar estos cursos no ayudan a prevenir accidentes sino lo ven como una rutina molesta la cual deben cumplir por simples políticas de la empresa. Las distancias entre localidades a lo largo y ancho del país pueden interferir en la comunicación directa con los responsables de hacer llegar la información de cada planta. Para realizar el monitoreo y que todas las plantas puedan visualizarlo directamente desde una carpeta añadida a la red privada de Cargill de Venezuela se debe tener un alto dominio del Excel para hacer más práctico el entendimiento de las gráficas y comportamiento de las localidades. Se entiende que el modelo de gestión es una perspectiva futurista del estado de una organización esta investigación está comprometida con que se mantenga en el tiempo. Los alcances de esta investigación son limitados a la información que la empresa facilite y que puedan ser publicados mediante este trabajo de pasantías.

# CAPITULO III

## MARCO TEÓRICO

### 3.1 Antecedentes

Las siguientes investigaciones sirvieron de complemento teórico y metodológico para la realización de este informe. La revisión de investigaciones relacionadas con modelos de gestión para alcanzar objetivos y factibilidad de métodos motivacionales en las empresas, aportan información valiosa sobre el caso a estudiar.

En primera instancia se tiene a, P. Maldonado y P. Perucca (2008) presentaron un trabajo de grado titulado; **“LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN ORGANIZACIONES CON PLANES DE DESARROLLO DE CARRERA”** para optar por el título de Ingeniero Comercial, en la Universidad De Chile.

En dicho trabajo fue posible reconocer la existencia de una herramienta que contribuye a elevar el valor de la empresa, representada por la planificación y gestión de los planes de carrera, pues en estos programas se impacta directamente la motivación de los empleados lo que tiene efectos positivos en la productividad, la retención de talentos y la reducción de los niveles de apatía, ausentismo y rotación.

Los principales resultados arrojados en esta investigación fueron la identificación de beneficios tanto para los empleados como para el desempeño de la organización por contar con estos programas educativos, ya que contribuye a que la organización mejore su capacidad de adaptación e innovación, el aumento de la productividad y al logro de un mayor compromiso de los trabajadores con una empresa que se preocupa por su desarrollo, se muestran resultados basados en los efectos motivacionales que la implementación exitosa de este tipo de planes trae y al considerar la actualización e incorporación de nuevas habilidades en el personal.

Dicha investigación guarda relación con este trabajo ya que fue posible reconocer que para que los beneficios se manifiesten es necesario que existan ciertas condiciones en la organización tales como: considerar el tipo de empresa y estructura organizacional, proponer un mecanismo formal, incluir a todos los empleados, adecuada interrelación entre los subsistemas de Recursos Humanos y el compromiso organizacional. También hubo un

procedimiento para obtener los resultados que se basó tanto en el estudio de la teoría referente al tema, en donde quedó en evidencia la estrecha relación que debe existir entre la motivación de los empleados y la dirección de los mismos, y en un caso práctico donde se evaluó la relevancia de algunos indicadores de la gestión de personal.

También se tiene a Navarro (2014), que presentó una investigación titulada, **“MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL DE CIUDAD OBREGÓN”**, para optar por un doctorado en Gerencia y Administración de Negocios en el Instituto Tecnológico de Sonora, México.

En él se presenta la actual competencia que impera en el mundo de los negocios que hace necesario que tanto el cumplimiento de objetivos como la ejecución de estrategias en la organización sea una responsabilidad compartida, no sólo de la alta dirección. Por lo que es importante fortalecer y alinear las iniciativas de desarrollo con las estrategias organizacionales, ya que “solo aquellas organizaciones que transformen su aprendizaje de un evento aislado a un sistema, crearán mejoras perdurables en el desempeño” (Wilson, 2008).

Partiendo de lo anterior y en base a los resultados obtenidos por Navarro y Vega (2012), surge el siguiente cuestionamiento: ¿cómo mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil a partir de la alineación de objetivos que permita obtener mejores resultados a nivel organizacional?, estableciendo como objetivo diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil que impacte al mismo tiempo en el desempeño de la organización. Para lograr dicho objetivo se llevó a cabo el siguiente procedimiento: 1) establecimiento del objetivo del modelo; 2) diagnóstico de necesidades de desempeño de la Organización de la Sociedad Civil; 3) rediseño de la estructura organizacional de la OSC; 4) diseño del proceso del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en la OSC; 5) validación del modelo de gestión diseñado; y 6) diseño del proceso de implantación del modelo.

Al finalizar el proceso anterior se obtuvo como resultado el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una OSC, compuesto de las siguientes fases: definición, revisión, corrección y reconocimiento. Como parte de los resultados, también se diseñó la

propuesta de un proceso de implementación, donde se sugiere las funciones a seguir para poner en marcha el modelo diseñado.

Dicha investigación se asemeja y se concluye en que el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización puede ser replicado en cualquier otra organización, similar a que lo que se quiere llegar diseñando un modelo para motivar, solo debe de identificarse las variables, que en este caso, son con el objetivo de capacitar al personal de Cargill de Venezuela, siendo esa la meta. Así mismo se hacen una serie de recomendaciones, que en caso de ser cumplidas se asegura en un alto porcentaje el cumplimiento del objetivo planteado repercutiendo al mismo tiempo en la mejora continua de la organización.

Seguidamente, se tiene a Maurera y Seidel (2013), que realizó un informe de Pasantías de la Universidad José Antonio Páez, titulado **“DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL QUE OPTIMICE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA L.A. INSTALACIONES, C.A.”** para aspirar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Esta investigación tuvo como objetivo hacer la propuesta del diseño de un modelo organizacional que logre optimizar el desempeño laboral de los trabajadores que hacen vida en el área administrativa de la empresa mencionada, esto fundamentándose en el estudio previo de la situación, que permitió evidenciar la calidad del servicio prestado a los empleados, y donde se constató que no habían políticas de ascenso, ni valoración de cargos, entre otros aspectos que han originado el descontento por parte de algunos trabajadores en esta área.

La relevancia de este tema se enfocó en un método que permitiera aprovechar al máximo el potencial y la capacidad del talento humano de la empresa objeto de estudio. La investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible y fue basada en un diseño de campo.

Este trabajo, tiene similitud considerable al trabajo a desarrollar, ya que al momento de diagnosticar las fallas en el actual proceso, se realizó una serie de encuestas a un grupo de

trabajadores anónimos señalados al azar, que aportaron la información necesaria para desarrollar el trabajo, posteriormente se hizo análisis de las causas a través de un diagrama con la intención de determinar los puntos de mejora, para crear un plan de acción que solviente la problemática presentada, además de eso, la finalidad de este informe con el trabajo a desarrollar es de mejorar el desempeño en este caso de un área específica de una empresa y en el caso a presentar, el desempeño de asistencia a los módulos de capacitación presentados por Cargill de Venezuela.

## **3.2 Bases Teóricas**

### **3.2.1 Modelo de Gestión**

Debido a que el presente informe de pasantías trata sobre un modelo de gestión dentro de una organización, en el siguiente apartado se profundiza según varios autores la comprensión del concepto.

Según Vergara, (2009) “Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.” Por ende, es una herramienta administrativa que se encarga de ejecutar todas aquellas diligencias enfocadas en obtener algún beneficio para la organización.

Por su parte, López (2014), afirma que, “Un modelo de gestión permite establecer un enfoque, además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así para determinar líneas de mejora continua hacia donde deben orientarse los esfuerzos de esta”. Considerándolo como referente estratégico, realizando un diagnóstico de la empresa identificando las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar una mejoría dentro de la organización, permitiendo dirigir los esfuerzos a este fin.

A su vez, el Club Excelencia en Gestión (2014), presenta como modelos avanzados de gestión los siguientes: a) Modelo de excelencia, es un modelo no normativo, fundamentado en la autoevaluación, la cual a su vez se basa en un análisis más detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización y tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor así mismas, lo que las lleva a mejorar su funcionamiento, ya que permite tener una visión en general de sus fortalezas actuales y oportunidades de crecimiento; b) Marco de referencia de innovación, este modelo permite a las organizaciones

a mejorar su capacidad innovadora, comparándolas con otras en el mercado para identificar las desviaciones o brechas existentes, y, en base a esto, aplicar acciones, encaminadas a incrementar dicha capacidad; c) Marco de referencia del capital humano, su finalidad es medir, cuantitativa y cualitativamente la capacidad emprendedora de las organizaciones identificando las competencias y habilidades que deben tener sus emprendedores así como las características de la cultura organizacional para que estos puedan desarrollarse; logrando de esta manera diferenciación e innovación como estrategias de competitividad.

Hernández (2013), realizó una investigación donde propone un modelo de gestión empresarial que se basa en la gestión de intangibles y calidad total. Dentro de su trabajo presenta una clasificación de modelos de gestión y medición según el Centro de Investigación sobre la sociedad del Conocimiento (CIC), el cual divide los modelos en relacionados y básicos; y hacen referencia a sistemas de gestión empresarial o de dirección estratégica que tienen como objetivo específico la valoración y gestión del capital intelectual de la empresa.

Aunado a lo anterior, está la investigación realizada por Pérez y Marchant (2009), fundamentada en mejorar y fortalecer el alineamiento institucional hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ha desarrollado procesos de planificación estratégica, así como destinados a esfuerzos y recursos para definir la misión, visión, objetivos, productos y clientes prioritarios con la finalidad de mejorar la gestión pública en Chile. Los autores concluyen en que si no se generan mecanismos para gestionar el desempeño, la estrategia global queda desconectada de lo que cada persona debe hacer para que la organización cumpla su propósito, objetivos y metas, y agregan que la mejora del rendimiento es la principal finalidad de la gestión de recursos humanos, ya que lo importante para la organización es que las personas contribuyan con su trabajo, en el mayor grado y mejor forma posible al logro de los objetivos organizacionales.

### **3.2.2 Diagrama de Ishikawa**

El Diagrama Ishikawa, también denominado Diagrama Causa Efecto, Diagrama Raíz Efecto o Diagrama Espina de Pescado, es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. En esta herramienta se deben incluir las causas y la pregunta sobre el porqué de ellas. La naturaleza gráfica del mismo permite que los grupos organicen grandes

cantidades de información aumentando la probabilidad de identificar las principales fuentes del problema.

Las causas se representan de la forma más general a la más particular, con el fin de organizar y mostrar gráficamente todas las causas del problema en particular, hasta encontrar la causa raíz del problema. Existen tres métodos para la construcción de un diagrama de Ishikawa, estos son: 6M, flujo de procesos y estratificación.

### **3.2.2.1 Método 6M**

Es el método más común y consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente. Estos seis elementos definen todo el proceso de manera global, y cada uno aporta parte de la variabilidad del producto o servicio. De esta manera, es natural esperar que la causa de un problema tenga relación con alguna de las 6M. A continuación se da una lista de las posibles sub-ramas y preguntas que servirían para cada una de las “M”:

#### **Mano de obra o gente:**

- § Conocimiento: ¿La gente conoce su trabajo?
- § Entrenamiento: ¿Están entrenados los operadores?
- § Habilidad: ¿Los operadores han demostrado tener habilidad para el trabajo que realizan?
- § Capacidad: ¿Se espera que cualquier trabajador pueda llevar a cabo de manera eficiente su labor?

#### **Métodos:**

- § Estandarización: ¿Las responsabilidades y los procedimientos de trabajo están definidos clara y adecuadamente?
- § Excepciones: ¿Existe un procedimiento alternativo claramente definido?
- § Definición de operaciones: ¿Cómo se decide si la operación fue hecha de manera correcta?

### Maquinas o equipo:

- § Capacidad: ¿Los equipos han demostrado ser capaces?
- § Herramientas: ¿Hay cambios de herramientas periódicamente?

### Material:

- § Variabilidad: ¿Se conoce la variabilidad de las características importantes?
- § Cambios: ¿Ha habido algún cambio?
- § Proveedores: ¿Cuál es la influencia de múltiples proveedores?

### Mediciones o inspección:

- § Disponibilidad: ¿Se dispone de las mediciones requeridas?
- § Definiciones: ¿Están definidas las características que se deben medir?
- § Tamaño de la muestra: ¿Han sido medidas suficientes piezas?
- § Capacidad de repetición: ¿Se puede repetir con facilidad la medida?

### Medio ambiente

- § Ciclos: ¿Existen patrones o ciclos en los procesos que dependen de condiciones del medio ambiente?
- § Temperatura: ¿La temperatura ambiental influye en las operaciones?

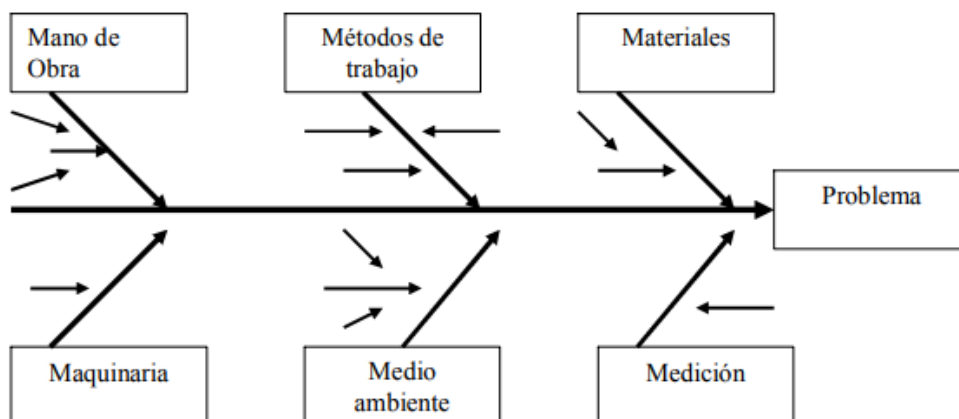


Figura 9. Diagrama de Causa y Efecto basado en método 6M.

**Fuente:** Biblioteca Virtual, Universidad del Caribe, México.

### 3.2.2.2 Método de Estratificación

Con este método se trata de ir directamente a las principales causas potenciales de un problema. La selección de estas causas muchas veces se hace a través de una sesión de lluvia de ideas. Hay que preguntarse el porqué del problema durante la sesión con el fin de profundizar en la búsqueda de las causas. Este método para realizar el Diagrama de Ishikawa aplica cuando las categorías de las causas potenciales pueden sub-dividirse. Por ejemplo, un producto terminado puede dividirse fácilmente en sus sub-ensambles. La diferencia entre este método y el de las 6M es que éste va de lo muy general a lo particular, mientras que aquel va directo a las causas potenciales del problema.

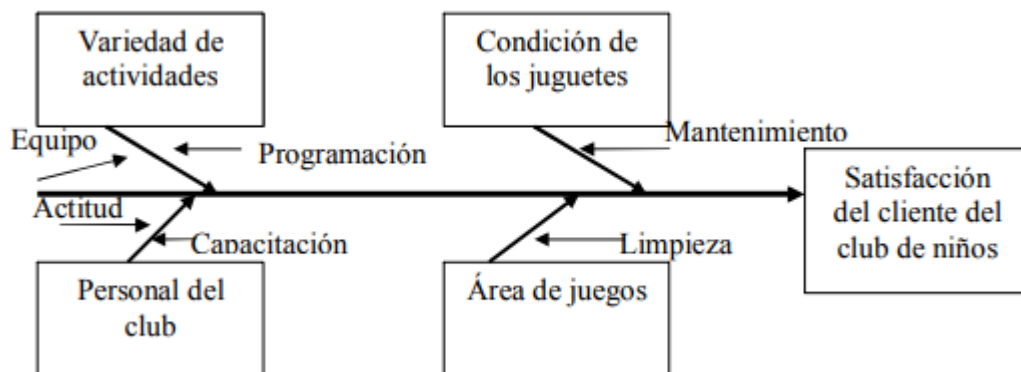


Figura 11. Diagrama de Causa y Efecto basado en método de Estratificación.

Fuente: Biblioteca Virtual, Universidad del Caribe, México.

### 3.2.3 Técnica de Grupo Nominal

La técnica de grupo nominal es un método estructurado de detección de necesidades y de aportación de sugerencias, para la identificación y resolución de problemas en grupo. Permite sistematizar, evaluar y seleccionar las ideas, dificultades, sugerencias o propuestas en el seno de un grupo no superior a 12 personas.

### 3.2.4 Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas de modo que se pueda asignar un orden de prioridades. Mediante el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales)

que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves, ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos. Se utiliza principalmente cuando se desea buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones.

### **3.3 Motivación**

El comportamiento humano ha sido estudiado y debatido por grandes investigadores a través de la historia, ¿Qué nos motiva? Muchas áreas de la ciencia tienen diferentes perspectivas sobre este tema. Nuestras acciones se basan en los motivos que consideremos convenientes para nuestra supervivencia y bienestar. Investigadores del siglo XVIII se han cuestionado ¿por qué nos comportamos de diferentes maneras? Esta pregunta ha sido cuestionada por Filósofos, Psicólogos, Economistas, Administradores, etc. y cada uno aporta una opinión sobre la profunda relación entre la conducta humana y la motivación.

La Motivación se deriva del término motivo que viene del latín “motivus” definido por la Real Academia Española como “Que mueve o tiene eficacia o virtud para mover” (2014). También se puede definir como “el interés recurrente para el logro de un objetivo, basado en un incentivo” (Chaparro, 2014). Podemos partir de estos conceptos para indicar la necesidad de tener un motivo. Tener un motivo nos impulsa para la obtención de un objetivo. De aquí la importancia que los individuos tengamos uno o varios motivos.

Teniendo clara la definición del término "motivo", no es desconocido que la motivación está estrechamente ligada con la conducta humana. ¿Por qué nos levantamos por la mañana? En este sentido muchas pueden ser las razones por las cuales sentimos la necesidad de levantarnos. Por ejemplo, el hambre, el deseo de trabajar, las obligaciones económicas, el cuidado de los hijos, etc. Es acá donde la motivación juega su rol más importante. La Real Academia Española (2014) ha definido la motivación como:

1. Dar causa o motivo para algo.
2. Dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer algo.
3. Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo.

De las definiciones de la RAE establecemos que la definición de la motivación se refiere a dar motivo o razón para que un individuo actúe de una manera determinada. En el ámbito laboral concluimos que consiste en los estímulos que el trabajador considere necesarios que lo impulsen a alcanzar las metas personales y de la organización.

(Chaparro, 2014) Define la Motivación como “la fuerza que origina y mantiene un comportamiento. La Motivación es un proceso que suscita o despierta una conducta, mantiene la actividad en progreso y canaliza la actividad en un curso dado. Cualquier cosa que incite a una conducta, es conducta instigada por necesidades y dirigida hacia objetivos”.

### **3.3.1 Tipos de Motivación**

La finalidad de fomentar la motivación en el individuo es conducir al sujeto hacia la satisfacción de alcanzar los objetivos o metas planteados propias, de una organización o de índole social. Es por ello de la importancia de conocer el proceso de la motivación en los individuos.

Para (Boquera Pérez, 2011) existen tres tipos de motivaciones, las cuales influyen directamente en el individuo para que actúe de X o Y forma como se describen continuación:

#### **3.3.1.1 Motivaciones extrínsecas**

Son aquellas que son inducidas por otras personas y que son motivadas por recompensas o gratificaciones “De otros hacía mi”. Este tipo de motivador visto desde el punto de vista laboral se refiere a los estímulos prestados por la empresa u organización para motivar al individuo, son los motivadores gestionados por los mandos superiores para incrementar la productividad del empleado. Por ejemplo, bonificaciones por exceder las metas propuestas, crecimiento dentro de la empresa, o reconocimiento por el esfuerzo realizado.

#### **3.3.1.2 Motivaciones intrínsecas**

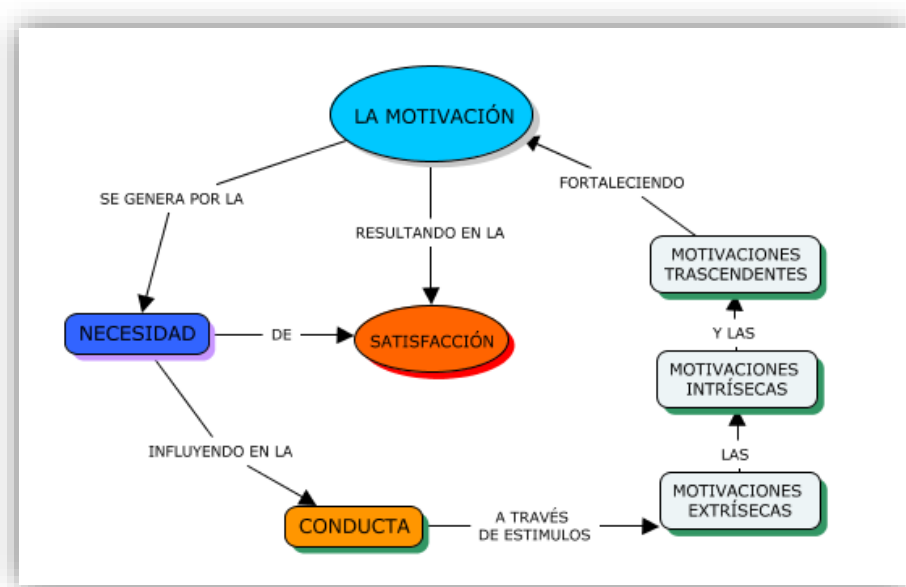
Son aquellas motivaciones internas del individuo “De mi hacía mi”. Por ejemplo, suplir las necesidades fisiológicas básicas, la promoción en el trabajo, o la satisfacción en el cumplimiento de metas propias. En este sentido, las motivaciones intrínsecas son características propias de individuo. Es importante conocer las motivaciones intrínsecas de

cada uno de los integrantes del equipo de trabajo para saber con exactitud como alimentar sus motivaciones intrínsecas personales.

### 3.3.1.3 Motivaciones trascendentes

Este tipo de motivaciones son las que busca el individuo cuando ayuda a los demás. podemos considerarlas como motivaciones sociales “De mi hacía los demás”. En el sentido laboral es importante fomentar este tipo de motivaciones. Muchas empresas en la actualidad involucran a sus empleados en actividades de ayuda social, con lo que se fortalece la motivación del individuo y del equipo de trabajo.

Después de estudiar los tres tipos de motivaciones anteriormente descritas podemos resumir que la motivación se genera a través de las necesidades propias de individuo, las cuales influyen en la conducta que tome hacia el cumplimiento de objetivos o metas que lo satisfagan. A su vez, la conducta depende directamente de los motivadores extrínsecos, intrínsecos y trascendentes que lo motiven actuar de una forma determinada en a busca de satisfacer sus deseos y anhelos.



Fuente: Elaboración en base a Boquera Pérez, (2011).

La motivación juega un papel de suma importancia en el aspecto laboral. Como lo hemos visto anteriormente, la motivación es un aspecto fundamental que influye directamente para que el individuo cumpla con los objetivos propios y de la organización.

Es aquí donde los altos mandos, en este caso de Cargill de Venezuela, deben enfocar sus esfuerzos para lograr que el trabajador se sienta motivado. Para que las personas se motiven solas, en el caso de esta organización, se deberá generar las condiciones óptimas para promover la motivación de sus empleados e incentivarlos a cumplir las metas de la organización.

#### **3.3.1.4 Teorías Motivacionales**

Un punto importante dentro del análisis teórico de la motivación es entender las necesidades, ya que estas necesidades son las que finalmente mueven a las personas y las motivan a comportarse de una determinada manera. Este tema es importante de conocer y visualizar en la administración de recursos humanos de cada organización, esto para captar cuales pueden ser las necesidades satisfechas y no satisfechas, encontrar mejores métodos para motivar a los empleados y así lograr finalmente mayor productividad. Se revisarán las distintas teorías motivacionales relacionadas exclusivamente a explicar las necesidades de los empleados en su entorno laboral

##### **3.3.1.4.1 La Teoría de los dos factores de Herzberg**

Para Herzberg la motivación para trabajar depende de dos factores:

#### **a) Factores higiénicos**

Estos factores describen las condiciones tanto físicas como ambientales que rodean al empleado en su trabajo, por lo tanto se refiere a temas tales como el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Los factores higiénicos tienen limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión “higiene” refleja precisamente su carácter preventivo e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, por los que se les llama factores de insatisfacción.

Los factores higiénicos específicamente comprenden:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

### **b) Factores motivacionales**

Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas. Si los factores motivacionales son óptimos, comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo, lográndose con esto que se eleve la satisfacción, por el contrario si no son óptimos, provocan la ausencia de satisfacción.

Los factores motivacionales específicamente comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir como realizar un trabajo.
- Posibilidades de promoción.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

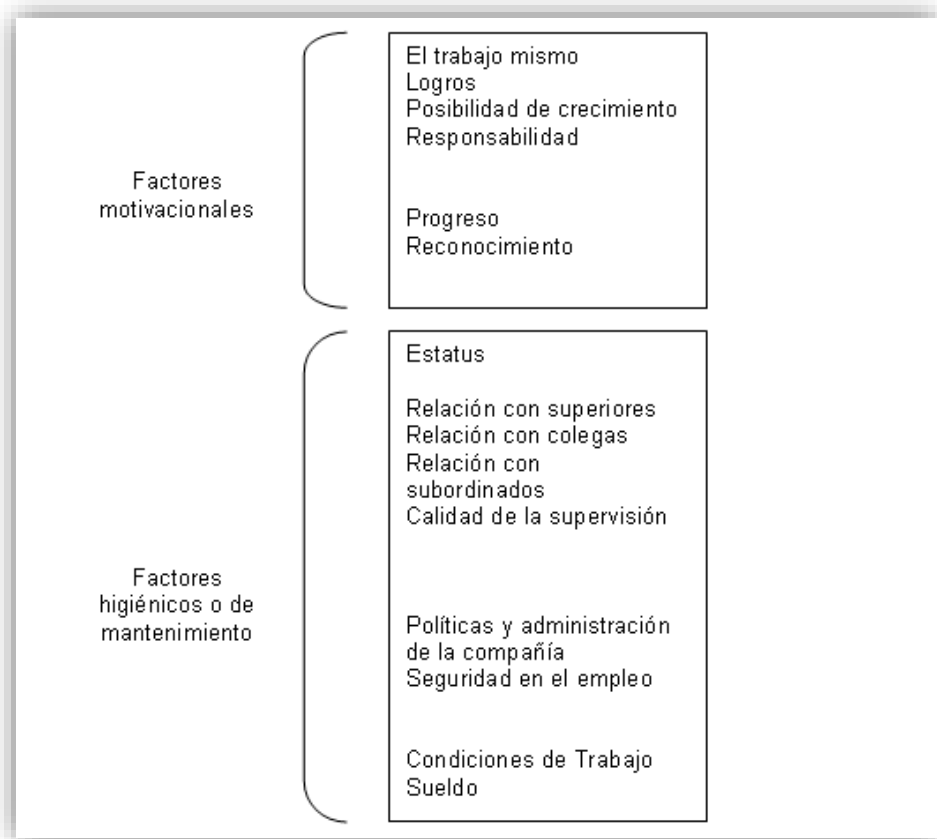
En esencia la teoría de los factores afirma que:

- La satisfacción de los empleados en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto, estos son los llamados factores motivacionales.

- La insatisfacción de los empleados en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto, o sea de los llamados factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores que provocan la satisfacción profesional no son los mismos que los factores responsables de la insatisfacción profesional. Es así como en su teoría se describe que lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional, y por lo mismo, lo opuesto a la insatisfacción profesional, es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción.

Para que haya motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto.



Fuente: Modelo de dos factores de Herzberg. **DAVIS K, NEWSTROM J.** “Comportamiento Humano en el Trabajo” (2003)

### 3.3.2 Satisfacción laboral

Según Navarro (2008), en la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de la satisfacción laboral. Cada autor ha creado su definición según su propio criterio. Se ha clasificado la definición del concepto en dos grupos de autores. El primero grupo la define como “Estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas”, y a continuación se citan algunos ejemplos:

“Locke: la define como el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”.

“Muchinsky: es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo”.

El segundo grupo tiene una visión menos emocional y más racional, en donde interpretan la satisfacción como una actitud directamente asociada al trabajo como actividad. También se citan algunos ejemplos:

“Bravo: la define como actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo”.

“Gamero: Brevemente definida, una actitud representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno”

La satisfacción laboral ha sido definida como “El resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general” (Atalaya, 1999).

Para otros autores la satisfacción laboral es el paso posterior a la motivación del trabajador. Consideran la motivación como el motor para realizar las acciones que llevan al empleado a sentirse satisfecho. Es decir, que la satisfacción es el conjunto de acciones individuales y del ambiente que llevan al trabajador a sentir bienestar. Esto impulsa al sujeto positivamente a realizar de mejor manera su trabajo, de forma más eficiente buscando la calidad y los buenos resultados que espera el mismo y la organización.

### **3.3.3 La motivación y la empresa**

El marco para la mejora de la productividad de los recursos humanos deberá estar basado en el control y registro de los cambios y la mejora continua de la gestión motivacional de los empleados.

Para la implantación, control y fortalecimiento de un plan motivacional de los empleados en la empresa es necesario que los recursos humanos, planes y políticas y recursos financieros disponibles concuerden entre sí.

## **3.2 Política de Seguridad y Salud en el trabajo y su declaración.**

Cargill de Venezuela; diseñara, construirá, operará y mantendrá sus instalaciones con el fin de prevenir accidentes, enfermedades ocupacionales e incidentes relacionados con el trabajo, para lo cual desarrollará, mantendrá y actualizará en forma continua su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral, evaluando y eliminando los riesgos que pudiesen afectar a los trabajadores, al ejecutar programas, acciones y entrenamientos que les garanticen condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados, conforme a las regulaciones y requerimientos legales aplicables e insistirá que todo trabajo, sin importar lo urgente que éste sea, deberá realizarse de forma segura

### **3.2.1 Seguridad Industrial**

Según la norma Covenin 2260-88, la Seguridad Industrial es el conjunto de principios, leyes, criterios y normas formuladas cuyo objetivo es el de controlar el riesgo de accidentes y daños tanto a las personas como a los equipos y materiales que intervienen en el desarrollo de toda actividad productiva.

### **3.2.2 Higiene Industrial**

Según la norma Covenin 2260-88, la Higiene Industrial es la ciencia y el arte dedicados al conocimiento, evaluación y el control de aquellos factores ambientales o tensiones emanadas o provocadas por o con motivo del trabajo y que puedan ocasionar enfermedades, afectar la salud y el bienestar, o crear algún malestar significativo entre los trabajadores entre los ciudadanos de la comunidad.

### **3.2.3 Riesgo**

Según la norma Covenin 2260-88, es la probabilidad de ocurrencia de un accidente de trabajo o de una enfermedad laboral.

### **3.2.4 Condición Insegura**

Según el Artículo 12 del Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT); son las instalaciones, equipos de trabajo, maquinaria y herramientas que no están en condiciones de ser usados y de realizar el trabajo para el cual fueron diseñadas o creadas y que ponen en riesgo de sufrir un accidente a la o las personas que las ocupan.

### **3.2.5 Accidente Laboral**

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), en su Artículo 69, establece que el accidente de trabajo es todo suceso que produzca en el trabajador y la trabajadora una lesión funcional o corporal, permanente o temporal, inmediata o posterior, o que ocasione la muerte, y que resulte de una acción determinada o sobrevenida de su función en su puesto laboral.

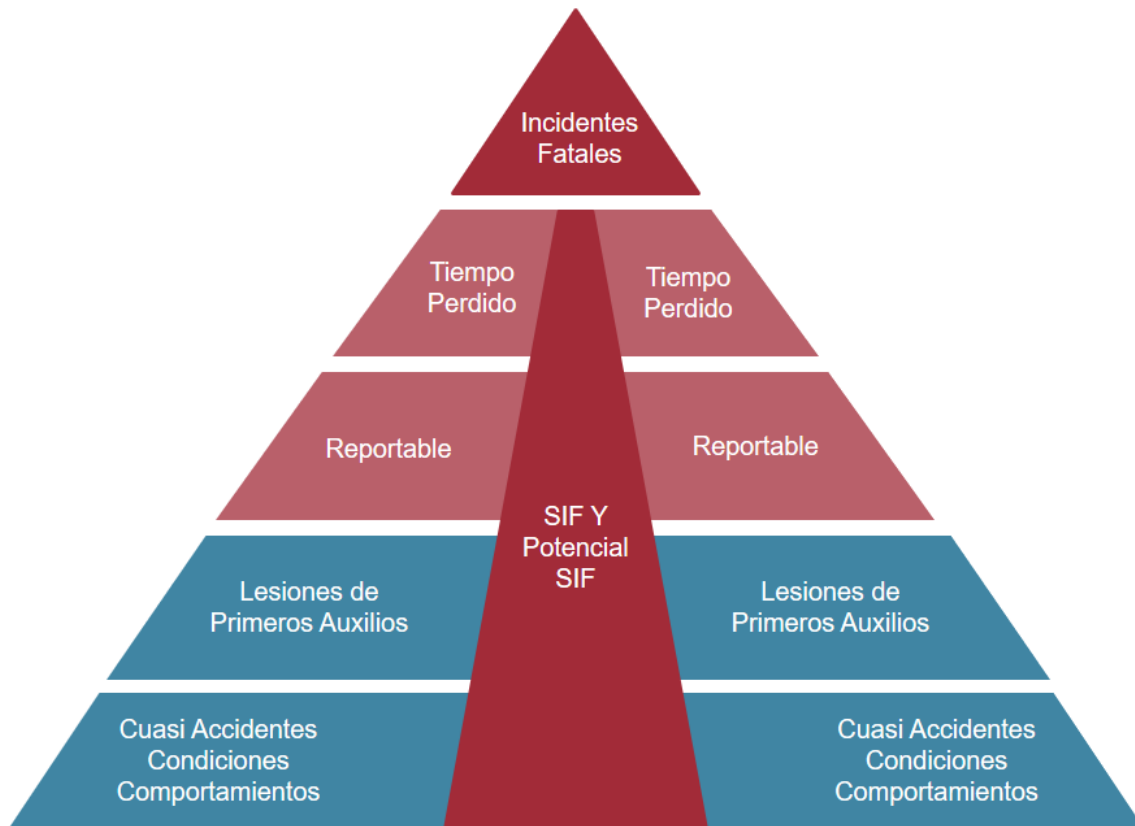
### **3.2.6 Cuasi Accidente**

Es un evento no planificado que no resultó en una lesión, enfermedad o daño; pero que tiene el potencial de serlo si se vuelve a repetir el incidente.

## **3.3 Pirámide de Seguridad de Cargill.**

Parte de la evolución de la empresa es la pirámide de seguridad. La teoría tradicional sobre seguridad sostiene que mediante la reducción de incidentes relacionados con el trabajo en la parte inferior de la pirámide, habrá una reducción equivalente de lesiones y fatalidades más graves. Sin embargo, los datos sobre fatalidades de varias empresas líderes no han demostrado que esto sea cierto.

Investigaciones realizadas por Cargill y sus empresas asociadas han demostrado que si se desea tener un impacto en la eliminación de la parte superior de la pirámide, se deben identificar aquellas brechas en nuestros sistemas que tienen el potencial de provocar lesiones graves o fatalidades, como lo representa la pirámide roja interna, y enfocarse en ellas. Si se analiza esto y se comienza en la parte inferior para observar cómo ha evolucionado el pensamiento hacia un enfoque más holístico, y por qué es esencial para la capacidad de la empresa mantener a los trabajadores y los activos seguros, y alcanzar, en última instancia, el nivel cero.



**Fuente:** Capacitación “Desempeño Humano y de la Organización”, Cargill de Venezuela.

### 3.4 Capacitación

Para poder diseñar o llevar a cabo un programa de capacitación es necesario entender y comprender el alcance de su significado. La capacitación puede ser considerada como un proceso donde mediante la enseñanza, el aprendizaje y/o la educación se pueden desarrollar las habilidades y destrezas, mejorar las actitudes y aptitudes de las personas permitiéndoles optimizar su desempeño.

Siliceo (2004), define a la capacitación como “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” En este concepto quedan claro dos componentes esenciales cuando hablamos de capacitación, necesidad y cambio, para iniciar cualquier programa de capacitación es necesario detectar la necesidad de la misma e identificar los posibles cambios en el desempeño del personal para cubrir dicha carencia.

Por ejemplo, una empresa de servicios que está teniendo problemas con sus clientes por la mala gestión de cobranza, sería necesario desarrollar una capacitación a los gestores de cobranza de manera de optimizar la aplicación de los cobros, la actualización de los estados de cuenta, logrando así disminuir la molestia de los clientes y mejorar la gestión de cobro.

Bohlander, Snell y Sherman (2001) definen a la capacitación como “la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.”, cuando las organizaciones impulsan el aprendizaje de sus trabajadores están elevando la calidad de los trabajos que se realizan, volviendo la empresa más productiva y competitiva.

Con la capacitación educamos, formamos y preparamos personas, Chiavenato (2009) indica que la capacitación es “Un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades, y actitudes para el desempeño de sus cargos”, es un proceso educacional señala el autor porque su objetivo primordial es la formación y preparación de las personas y que debe ser orientado hacia el desempeño del cargo ya sea actual o futuro en la empresa; por lo tanto debemos considerar a la capacitación como un proceso de formación continua y que debe ir cónsono a las necesidades que se presenten en la organización.

#### **3.4.1 Propósitos y beneficios de la capacitación**

Según lo descrito anteriormente, podríamos indicar que el propósito principal de la capacitación es reforzar y optimizar las habilidades y conocimientos de los trabajadores para el desarrollo de su desempeño. Pero, los diferentes propósitos y beneficios de la capacitación de los trabajadores va más allá de la optimización de una habilidad, actitud o conocimiento, entre los principales beneficios podemos indicar:

- Ayuda a facilitar la supervisión del personal.
- Ayuda a promover un ambiente de mayor bienestar y seguridad
- Incrementa la productividad de la empresa
- Desarrolla ventajas competitivas mediante la proporción a la empresa de un personal altamente calificado para el eficiente desempeño de su trabajo.

- Ayuda a perfeccionar las operaciones, procesos y actividades dentro de la empresa.
- Mantiene al personal actualizado frente a los diferentes cambios que pueden ocurrir en el entorno laboral.
- Mejora las relaciones interpersonales dentro de la empresa mediante los cambios en el comportamiento de los empleados.
- Mejora el clima Organizacional
- Cumplimiento de las metas de la organización

### **3.5 Principios de Desempeño Humano y de la Organización.**

Para alcanzar el nivel cero en accidentes, Cargill utiliza los siete principios de desempeño humano. Estos principios son creados por líderes en ciencias de seguridad y del comportamiento en relación con la seguridad de las personas en el trabajo. Se centran en estos puntos principales:

- Las personas cometen errores.
- Las situaciones susceptibles de producir errores se pueden evitar.
- La organización influye en la conducta.
- El refuerzo positivo genera confianza.
- Aprendemos de incidentes anteriores.
- Es poco común que las infracciones sean malintencionadas.
- La respuesta de los líderes importa.

#### **3.5.1 Módulo 1: Pensamiento acerca de los sistemas de seguridad.**

Consiste principalmente en:

- Describir las aspiraciones de Cargill para alcanzar el nivel CERO
- Promover el pensamiento acerca de los sistemas de seguridad para crear prácticas seguras en todos los niveles de la organización
- Identificar cómo la debilidad de la organización puede producir desviación y acumulación
- Reconocer las señales débiles de oportunidades presentes antes de que tenga lugar un hecho

### 3.5.1.1 El error humano.

El error humano es una acción que provoca una consecuencia no deseada. La consecuencia puede variar desde un simple error de documentación hasta algo más grave, como una lesión o la pérdida de la vida.

### 3.5.1.2 El impacto del error humano en el trabajo.

Las fallas de las máquinas y los equipos representan generalmente el 20 % de los incidentes en el lugar de trabajo. Esto deja un 80 % de lesiones en el lugar de trabajo como resultado de errores humanos. En algunos sectores, el error humano puede ser responsable de hasta el 95 % de todos los incidentes. Nuestra respuesta a esta información es clave.

Tradicionalmente, nos hemos enfocado en intentar corregir a las personas para eliminar el error humano. Vemos la regla 80/20 y empezamos directamente a corregir a las personas y las conductas.



**Fuente:** Capacitación “Desempeño Humano y de la Organización”, Cargill de Venezuela.

### 3.5.1.3 La teoría de la manzana podrida.

Solemos buscar culpables cuando hay una tragedia. A menudo, suponemos que nuestros procesos estarían bien si no fuera por las malas acciones de algunas personas. Esta respuesta se conoce como la Teoría de la manzana podrida. La Teoría de la manzana podrida implica que la manera de evitar nuestros problemas de seguridad es eliminando a las personas que no son confiables, o las "manzanas podridas". Sin embargo, esta teoría ha demostrado

ser infructuosa en lo que respecta a la mejora de la seguridad. Recuerde, aun sus mejores personas cometen errores.

#### **3.5.1.4 El error humano ¿Un síntoma?**

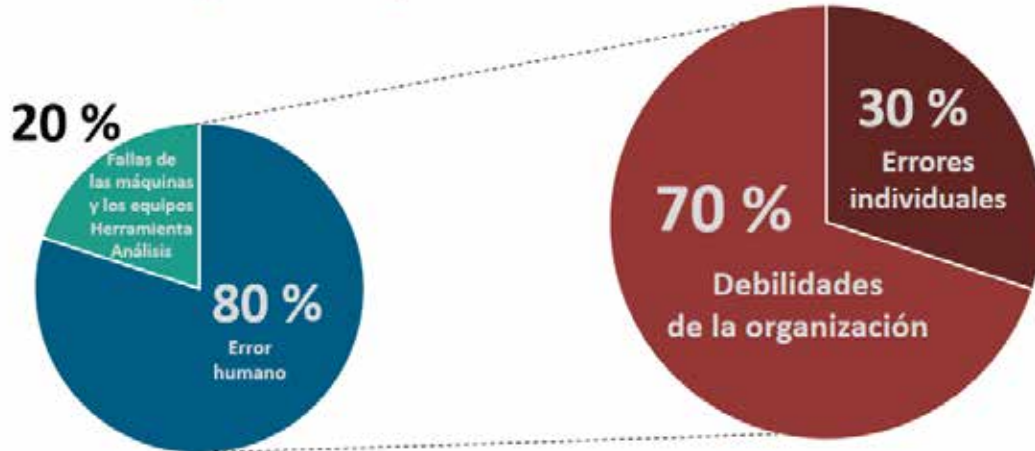
Una visión nueva y más efectiva del error humano es que es un síntoma de un problema más profundo en el sistema. Esto significa que las explicaciones de la falla no se centran en quién hizo qué de manera incorrecta. En su lugar, examinamos la causa del error mediante el análisis del sentido que tuvieron las decisiones de una persona en ese momento. Este enfoque se denomina “Pensamiento acerca de los sistemas de seguridad”.

#### **3.5.1.5 Causas del error humano.**

Veamos más detalladamente qué causa el error humano. Una nueva manera de mirar las cosas más allá de corregir a los empleados es profundizar en el síntoma. Debemos mirar el panorama completo de las lesiones en el lugar de trabajo y qué las causa para entender plenamente un enfoque de pensamiento acerca de los sistemas de seguridad. La mayoría de las lesiones en el lugar de trabajo son causadas por errores individuales o debilidades ocultas de la organización.

Los errores individuales suceden como consecuencia de nuestra naturaleza humana. El 30 % de los errores humanos son provocados por equivocaciones. Esto puede deberse a que estamos distraídos o concentrados en otra cosa que no son nuestras tareas. O simplemente, olvidamos hacer algo y es posible que ni siquiera tengamos conocimiento de que cometimos un error. Esto deja el 70 % del error humano provocado por las debilidades de la organización. Este conocimiento nos ayuda a pasar de un pensamiento tradicional con el enfoque en el error humano y en "corregir a las personas" a un enfoque en ayudar a que las personas encuentren seguridad en el trabajo mediante la eliminación de las debilidades de la organización.

## Lesión en el lugar de trabajo



**Fuente:** Capacitación "Desempeño Humano y de la Organización", Cargill de Venezuela.

### 3.5.1.6 Influencia de la Organización

Si se analiza más detalladamente el 70 %. Un gran porcentaje de los errores humanos es causado por decisiones tomadas en el nivel de la organización. Desde un enfoque de pensamiento acerca de los sistemas, mucho de lo que hace el trabajador se ve influenciado por los procesos y valores de la organización. Las debilidades ocultas de la organización son problemas no detectados con procesos o valores en la organización. Estos problemas pueden provocar más errores o reducir la calidad de los controles implementados para evitar errores.

### 3.5.1.7 Desviación y Acumulación.

Si bien una organización puede creer que tiene expectativas y estándares efectivos implementados, con el tiempo, se permite que las prácticas laborales se escapen o se desvíen de estos. Cuando las prácticas laborales se desvían del trabajo como se espera, con el tiempo, pueden ser muy diferentes de las prácticas esperadas. Esta desviación se convierte en el nuevo concepto de "normal".

Una consecuencia negativa clave de esta "desviación" de nuestros estándares es que puede ocasionar que los riesgos se acumulen con el tiempo hasta que, finalmente, tenga lugar un hecho.

La buena noticia es que siempre existe una oportunidad de realizar una acción si escuchamos las señales débiles de nuestros procesos. Los ejemplos de señales débiles incluyen errores, cuasi accidentes, conductas riesgosas o hallazgos de inspecciones y auditorías. Estas señales débiles son casi siempre advertencias de que existe acumulación y desviación.

La seguridad basada en la conducta, que está diseñada para evaluar el modo en el que los trabajadores interactúan con el riesgo, es especialmente efectiva en la identificación de desviaciones. Métricas deficientes de procesos de seguridad basada en conductas o aumentos de "conductas riesgosas" observadas son buenas "señales débiles" de debilidades de la organización.



Adaptado de Sidney Dekker

**Fuente:** Capacitación "Desempeño Humano y de la Organización", Cargill de Venezuela.

### 3.5.1.8 Crear una cultura para la seguridad.

El modelo de desviación y acumulación nos indica que necesitamos crear una cultura de confianza para la seguridad a través del refuerzo positivo en todos los niveles para cuando

las personas informan cuasi accidentes. Necesitamos apoyar a todas las personas para que notifiquen las señales débiles para evitar la desviación de nuestros procesos y la acumulación de riesgos posterior.

#### **3.5.1.9 Aplicación del pensamiento acerca de los sistemas de seguridad.**

Aplicar el pensamiento acerca de los sistemas de seguridad es clave para lograr alcanzar el nivel cero de accidentes. Una manera de entender el pensamiento acerca de los sistemas de seguridad es pensar en una rama puntiaguda. La rama puntiaguda tiene un extremo afilado y otro romo.

En el extremo afilado de la rama es donde existe la mayor posibilidad de riesgo. Aquí es donde el trabajo está en contacto directo con los equipos u otras situaciones de riesgo. A medida que nos desplazamos hacia abajo de la rama, tenemos supervisores, gerentes y finalmente, en el extremo romo, líderes sénior o propietarios de la empresa. El extremo afilado hace el trabajo, pero el extremo romo es el que dirige el extremo afilado. Los líderes tienen la mayor influencia en la seguridad y en el modo en que se realiza el trabajo, pero a menudo están más alejados del riesgo y de las decisiones que se deben tomar en el extremo afilado para realizar una tarea de manera segura.

Cuando tiene lugar un incidente, nuestra reacción es, a menudo, enfocarnos en la falla de esas personas en el extremo afilado. Sin embargo, para comprender la falla en su totalidad, por qué sucedió y cómo evitarla en el futuro, es importante observar el sistema completo. En otras palabras, el pensamiento acerca de los sistemas de seguridad nos hace mirar la rama completa, desde el extremo romo hasta el extremo afilado.



**Fuente:** Capacitación “Desempeño Humano y de la Organización”, Cargill de Venezuela.

### 3.5.2 Módulo 2: Entendimiento del error humano en el lugar de trabajo.

Dicho módulo nos orienta a reconocer la necesidad de reducir el riesgo, al establecer capas de protecciones y no enfocarse solamente en "corregir" a las personas, también en lo que es detallar y describir los modos principales de desempeño y reconocerlos en acción, como describir la diferencia entre errores activos y latentes, y cómo cada uno presenta riesgos, por último, identificar trampas de errores comunes y por qué es importante minimizar estas trampas en su propio entorno.

#### 3.5.2.1 Entendimiento de las decisiones de desempeño individual.

- **Basado en habilidades:** Cuando realizamos tareas en forma rutinaria, como lavarnos los dientes o conducir al trabajo. Estamos tan familiarizados con la tarea que se ha convertido en una segunda naturaleza y estamos en piloto automático.
- **Basado en reglas:** Cuando debemos seguir e interpretar una serie de pasos, como seguir instrucciones para armar una mesa, y luego decidir un plan de acción. A menudo, estas son tareas que requieren que sigamos un procedimiento definido para su realización.
- **Basado en conocimiento:** Cuando hay un resultado inesperado o una emergencia y no estamos seguros acerca de la siguiente acción que debemos

realizar. Un ejemplo es una emergencia doméstica donde se requieren expertos externos. Aquí, nuestra mente busca modelos que nos sean familiares para darnos alguna indicación sobre qué dirección tomar.

### 3.5.2.2 Modos de desempeño



Fuente: Capacitación “Desempeño Humano y de la Organización”, Cargill de Venezuela.

### 3.5.2.3 Errores activos y latentes.

- **Errores activos:** Son acciones físicas, que se pueden observar, que cambian el estado de los equipos, los sistemas o las instalaciones y que provocan consecuencias no deseadas inmediatas.
- **Errores latentes:** Son debilidades ocultas relacionadas con la organización o fallas de los equipos que permanecen latentes. Pueden provocar un daño retardado y crear debilidades ocultas en el sistema.

### 3.5.2.4 Trampas de errores

Condiciones desfavorables incluidas en el lugar de trabajo que crean discrepancias entre una tarea y la persona. Las trampas de errores interfieren con el desempeño exitoso y aumentan la probabilidad de error.

#### 3.5.2.4.1 Trampas de errores principales

<b>Exigencias de la tarea</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Presión de tiempo (de prisa)</li><li>✓ Gran carga de trabajo</li><li>✓ Metas simultáneas y múltiples</li><li>✓ Roles o responsabilidades poco claros</li></ul>	<b>Capacidades individuales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Falta de familiaridad con la tarea/primera vez</li><li>✓ Falta de conocimiento</li><li>✓ Nuevas técnicas</li><li>✓ Enfermedad, fatiga, mala salud o lesión</li></ul>
<b>Entorno laboral</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Distracciones/interrupciones</li><li>✓ Cambios/desviaciones de la rutina</li><li>✓ Rótulos confusos</li><li>✓ Conflicto de personalidad</li></ul>	<b>Naturaleza humana</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Estrés</li><li>✓ Patrones de hábitos</li><li>✓ Suposiciones</li><li>✓ Complacencia/exceso de confianza</li></ul>

**Fuente:** Capacitación “Desempeño Humano y de la Organización”, Cargill de Venezuela.

### 3.5.3 Módulo 3: Estrategias y herramientas para la reducción de errores

Principalmente intenta explicar cómo una Actitud cuestionadora aumenta la seguridad y reduce la posibilidad del error humano, también como enumerar y describir las estrategias y las herramientas para la reducción de errores, dirigir debates con otros sobre por qué y cuándo aplicamos cada estrategia o herramienta para la reducción de errores y explicar cómo aplicar cada herramienta utilizando estudios de caso.

### **3.5.3.1 Actitud cuestionadora**

Son aquellas personas con una mentalidad que nunca queda satisfecha con el statu quo y promueve una preferencia por los hechos sobre las suposiciones y la opinión, lo que hace que evitemos las suposiciones.

### **3.5.3.2 Conjunto de herramientas para la reducción de errores**

Existe una amplia variedad de herramientas y estrategias de desempeño para la reducción de errores. Las seis que se detallan aquí pueden aplicarse fácilmente en Cargill.

### **3.5.3.3 Detenerse cuando no se está seguro**

Detenerse cuando no se está seguro es una estrategia para evitar errores cuando uno no está seguro o se identifican condiciones inseguras.

### **3.5.3.4 Revisión del lugar de trabajo (WHAT)**

Algunas veces, una revisión del lugar de trabajo se denomina un resumen de 2 minutos o 'Tomarse dos'. Algunas unidades de negocios en Cargill utilizan un proceso denominado 'WHAT'. Incrementa el conocimiento de los sistemas y las condiciones de mayor riesgo.

### **3.5.3.5 S.T.A.R.**

Es una herramienta (acrónimo) efectiva para abordar los modos de desempeño basado en habilidades y basado en reglas. El acrónimo significa Detenerse, Pensar, Actuar y Revisar.

### **3.5.3.6 Verificación de procedimientos**

La verificación de procedimientos es una estrategia utilizada, en el modo de desempeño basado en reglas, para confirmar que un procedimiento escrito es preciso y efectivo.

1. **Compare** la copia de trabajo con la revisión más reciente.
2. **Revise** todos los prerrequisitos, precauciones e instrucciones antes de comenzar.
3. **Utilice** el procedimiento de acuerdo con su uso designado.
4. **Signa** el procedimiento según está escrito.
5. **Detenga** la tarea, coloque el equipo o el sistema en un estado seguro y comuníquese con un supervisor si tiene lugar alguna de las siguientes situaciones:
  - El paso no se puede realizar según está escrito.

- Se producirá una lesión o daño al equipo si se utiliza en su condición actual.
6. **Informe** problemas de procedimiento cuando se descubran y asegúrese de que se corrijan las deficiencias importantes antes de volver a utilizar el procedimiento.

#### **3.5.4 Módulo 4: Implementación de una cultura de cero lesiones**

Una vez es completada esta lección, el trabajador podrá: explicar la meta de Cargill para alcanzar el nivel CERO y los valores y las conductas de liderazgo que influyen en el éxito, reconocer el impacto que tiene el sistema de creencias de un líder en la implementación de una cultura justa, evitar el Ciclo de culpa mediante la adopción de medidas para fomentar la confianza y alentar la comunicación abierta acerca de cuestiones de seguridad, explicar la diferencia entre deslices/equivocaciones e infracciones, e identificar cómo abordar cada uno de ellos, aplicar estrategias para respaldar la toma de decisiones cuando se producen deslices/equivocaciones e infracciones.

##### **3.5.4.1 La respuesta de los líderes importa**

El modo en que los líderes responden a los errores en el trabajo importa. Las personas logran altos niveles de desempeño debido al apoyo y el refuerzo de líderes, colegas y subordinados. Tenemos opciones claras sobre cómo respondemos a los deslices, los lapsus, las equivocaciones y las infracciones. El modo en que respondemos como líderes le da forma a la cultura.

##### **3.5.4.2 Cultura de cero lesiones**

Para crear una cultura que alcance el nivel cero, debemos recordar los valores y las conductas de liderazgo que tienen la mayor influencia en nuestra cultura. Necesitamos un sistema de creencias que honre los principios de desempeño humano y de la organización y que busque aprender de los incidentes y errores. El resultado de este sistema de creencias son las acciones y conductas de liderazgo demostrado que se perciben como "justas" y se las denomina Cultura justa.

# CAPITULO IV

## MARCO METODOLÓGICO

### **4.1 Tipo de Investigación**

Para Sabino (1978) “Hacer ciencia es tratar de aportar nuevos conocimientos sobre algún aspecto de la realidad, por lo que toda investigación puede definirse como el intento de conocer algo, de averiguar algo, de saber algo”, siempre que se quiere conocer algo se persigue un propósito, objetivo o meta.

Según Hernández Sampieri, R. (2006) “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios”; esta investigación se usa cuando se procesan y se analizan los datos obtenidos de los cuestionarios o encuestas aplicadas y en el análisis e interpretación de la información. Lo que se quiere obtener en esta investigación es realizar un modelo organizacional que motive a los trabajadores a realizar capacitaciones en materia de seguridad laboral, para reducir los accidentes laborales e identificarse con las condiciones inseguras de trabajo, y hacer seguimiento permanente a la asistencia a través de reportes permanentes de datos por parte de todas las localidades de la organización en el país.

A su vez es una investigación de campo, la cual es definida por Méndez (2001), como “Las investigaciones en la que la recopilación de información se realiza enmarcada en el ambiente específico en el que se presenta el fenómeno de estudio, sin realizar modificaciones ni manipulación de los resultados”, qué es lo que se quiere, llevar un seguimiento permanente del comportamiento de las personas con respecto a las capacitaciones presentadas por la empresa, buscando fallas y sus respectivas causas y a su vez incentivar a que los trabajadores se sientan motivados a subir los índices de asistencia. Según estos aportes podríamos adaptar como apoyo metodológico a este trabajo de investigación en método inductivo y de campo.

## 4.2 Diseño de la Investigación

Para Sampieri (2000) “El diseño de la investigación es el plan o estrategia concebidas para responder a las preguntas de investigación”. Sintetizando la clasificación a este respecto el mencionado autor detalla: “Los diseños de investigación se clasifican en experimentales y no-experimentales. En los experimentales se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas), para analizar las consecuencias que tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación de control para el investigador; las no-experimentales, son aquellas aplicables a investigaciones en las que no se manipulan deliberadamente las variables, es decir, lo que hacemos en esta investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural. A continuación se conceptualizan tipos de diseño no experimentales de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos”.

Tipo de diseño no experimental:

1. **Diseños transeccionales:** recolectan datos en un solo momento, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, es como tomar una fotografía de algo que sucede. Estos se clasifican en descriptivo, los cuales tienen como objetivo indagar la incidencia que se manifiesta en una o más variables, nos presentan un panorama del estado de un grupo de persona, objetos o indicadores en determinado momento; y correlacionales, los cuales describen las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado, se trata de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlaciones o relaciones casuales.
2. **Longitudinales:** son los que recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio de sus determinantes y consecuencias.

La clasificación anterior permite señalar que esta investigación es de tipo no experimental, ya que engloba la recopilación de datos de todos los miembros de la planta sin ser manipulados, sino simplemente se observan los fenómenos mediante vaya transcurriendo el tiempo de la investigación, además también se califica como de diseño no experimental

longitudinal por la forma en que se presenta la recolección de datos a través del tiempo, es decir en varias ocasiones.

### **4.3 Niveles de la Investigación**

Según Arias (2006): “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. Según Tamayo y Tamayo, (2003) el nivel de investigación descriptivo comprende “descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. De ésta manera, el manejo de información vigente para la fundamentación teórica y práctica de este trabajo investigativo le adjudica la validez y confiabilidad necesarias para representar un aporte académico relevante para motivar al personal a capacitarse en materia Seguridad y Salud Laboral en las empresas venezolanas y su seguimiento a la hora de solventar incidencias.

### **4.4 Población y muestra de la investigación.**

Según Arias, (2006) “La población o universo se refiere al conjunto para el cuál serán válidos los resultados que se obtienen de los elementos o unidades (Personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación” en el caso de la investigación a desarrollar se realizará desde el Departamento de Seguridad, Salud y Ambiente de Cargill de Venezuela, Planta Valencia, pero la población integra todos los trabajadores de las distintas localidades a lo largo del país, Catia, Catia La Mar, La Encrucijada, Maracaibo, Los Olivitos y Valencia, que les corresponda realizar los módulos de los cursos de capacitación de personal, aproximadamente 837 trabajadores involucrados directamente con la institución, dichos trabajadores aportaran datos para el desarrollo del informe. La muestra estará constituida por un grupo de 18 trabajadores correspondientes a Planta Valencia, que servirán como colaboradores directos en el diagnóstico de la situación actual de la problemática presentada y aportarán la información básica y primordial para desarrollar el mismo informe de pasantías.

## **4.5 Fases de la Investigación**

### **4.5.1 FASE I: Diagnostico de la situación actual del proceso de capacitación de personal por localidades mediante técnicas de recolección de datos.**

Aquí se pretende entender a plenitud en qué consisten los módulos de capacitación de Desempeño humano y de la Organización, relacionarse con el contenido de los cuatro módulos correspondientes, diagnosticar los puntos débiles en el actual seguimiento de asistencia al entrenamiento. Además se hicieron una serie de entrevistas con preguntas cerradas para comprender en que situación se encuentran los trabajadores en este momento y desarrollar las posibles causas del porque no se esta asistiendo a los cursos de capacitación propuestos por Cargill de Venezuela, también entender a plenitud como es el procedimiento de envío y recepción de datos según las políticas de la empresa.

Adicionalmente comprender como se distribuye la población entre las distintas localidades a nivel nacional correspondiente a las plantas de Catia, Catia La Mar, La Encrucijada, Los Olivitos, Maracaibo y Valencia.

Para el logro de esta fase, fue necesario mantener una observación permanente y comunicación directa supervisores, analistas, técnicos y operadores, quienes, quienes aportaron la información necesaria para el entendimiento de los procesos.

### **4.5.2 FASE II: Análisis de fallas y causas del proceso de capacitación de personal en materia seguridad laboral mediante un causa y efecto complementado con un Pareto.**

En esta etapa se define las posibles causas del porqué existe baja asistencia a los cursos de capacitación propuestos por la empresa como el de Desempeño Humano y de la Organización, a través de un diagrama causa y efecto (Diagrama de Ishikawa), posteriormente se realizó la Técnica de Grupo Nominal (TGN) para calificar las posibles causas propuestas y desarrollar un Diagrama de Pareto y que sirvió como complemento grafico para determinar las posibles causas vitales que están afectando la problemática presentada por la organización.

Aquí se analiza detalladamente el comportamiento de los trabajadores con respecto al adiestramiento, los protagonistas del proceso de capacitación (Supervisores, operadores, analistas, entre otros) y qué importancia le da cada uno de ellos a capacitarse.

#### **4.5.3 FASE III: Diseño de un Modelo de Gestión para motivar al personal a la capacitación de Desempeño Humano de la Organización de Cargill de Venezuela, S.R.L.**

En esta fase se determinaron los beneficios que aporta implementar dicho sistema de gestión, se muestra cómo se constituyó dicha gestión, las herramientas motivacionales desarrolladas, el criterio para definir los incentivos presentados, un análisis detallado de como se deben estimular a los trabajadores dependiendo del nivel jerárquico al que corresponde, se presenta de manera gráfica y analítica los avances semanales por localidades aplicando las recomendaciones desarrolladas en esta gestión, se diseñó una ficha de evaluación permanente de la gestión a aplicar.

#### **4.5.4 FASE IV: Determinación de la factibilidad del modelo de gestión para motivar al personal a la capacitación de Desempeño Humano de la Organización de Cargill de Venezuela, S.R.L.**

En esta parte se muestran los beneficios que trae consigo la aplicación de la propuesta desarrollada, que tan posible es aplicarla, que recursos se deben utilizar con el objetivo de reducir los costos lo más que se pueda, en que debe invertir la organización y en que no, que beneficios intangibles y tangibles tiene para la empresa, cuantas horas de trabajo se requieren para realizar el plan motivacional y mantener un seguimiento permanente del mismo, donde se muestren los avances por localidades y ubicar oportunidades de mejora constantemente.

# CAPITULO V

## RESULTADOS

A continuación, se desarrollarán las cuatro fases definidas anteriormente, con el fin de lograr el objetivo general del trabajo. Iniciando con el diagnóstico, como cualquier proyecto este constituye el componente fundamental para la realización de una investigación. Es a partir de aquí donde el presente trabajo de pasantía, relacionado a la mejora de la actual situación, puede ser llevado a buen término y con resultados positivos.

### **5.1 FASE I: Diagnostico de la situación actual del proceso de capacitación de personal por localidades mediante técnicas de recolección de datos.**

En esta fase se creó un cuestionario con preguntas abiertas que fueron estructuradas en base a patrones motivacionales, metodología, organización y contenido referente a la capacitación que se implementó dentro de la empresa, posteriormente dicho cuestionario fue analizado detalladamente en función a las respuestas obtenidas por parte de los trabajadores que fueron encuestados a través de entrevistas estructuradas al azar en cada uno de los ítems.

La cantidad de respuestas afirmativas y negativas determinaron la frecuencia respectiva, y a su vez, el porcentaje, lo que permitió la elaboración de las gráficas circulares anexadas al análisis. Se utilizó el método de estadística descriptiva, y posteriormente se presentaron los resultados en gráficas para visualizar con mayor facilidad los resultados arrojados.

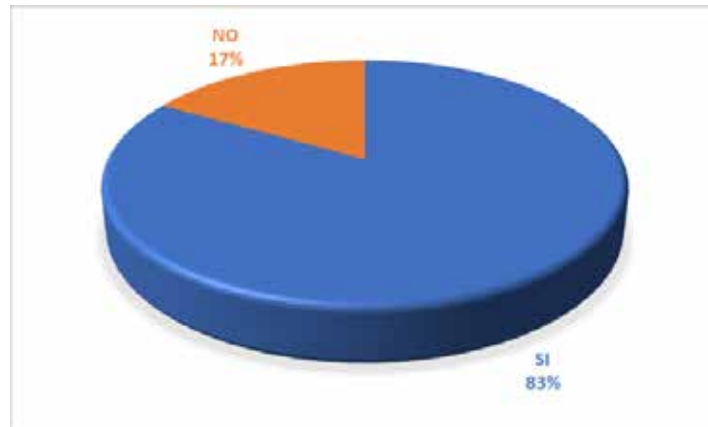
#### **5.1.1 Desarrollo de las encuestas**

*Pregunta No. 1:* ¿Cree usted que la organización se preocupa por la seguridad y bienestar del trabajador? De ser negativa su respuesta, justifique el por qué.

Cuadro No. 1

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	15	83,333
NO	3	16,667
TOTALES	18	100

Grafico No. 1



Fuente: Serrano (2018)

*Análisis:*

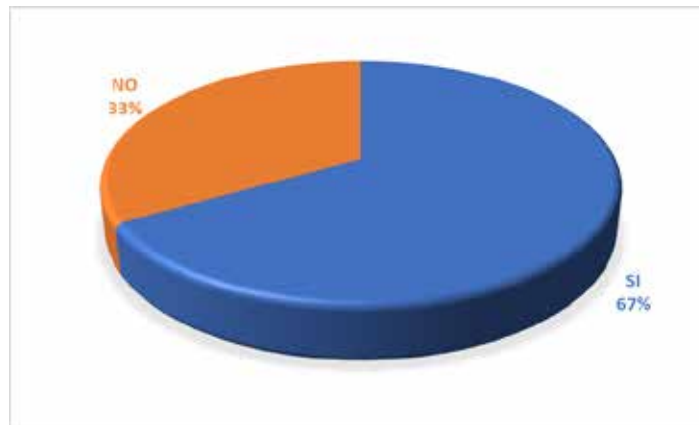
Como se puede observar en la gráfica presentada un 83% de los trabajadores encuestados están de acuerdo con que la organización se preocupa por la seguridad de los trabajadores, sin embargo, algunos acotaron que algunas herramientas utilizadas por la empresa para brindarle seguridad a su personal están fuera de mantenimiento o son métodos obsoletos. Los trabajadores que estuvieron en desacuerdo con la pregunta planteada representaron un 17% según la gráfica, añadieron estar inconformes con la empresa en materia de seguridad, algunos incluso mencionaron de “parapeto” las jornadas presentadas por la empresa para adiestrar a los empleados y mencionaron que son acciones obligadas por presión de las leyes que protegen al trabajador, también incluyeron estar dispuestos a apoyar incondicionalmente al comité de delegados de prevención de la planta con respecto a crear planes de acciones sólidos que hagan ruido a la alta gerencia.

*Pregunta No. 2:* ¿Considera usted que la organización capacita adecuadamente a sus trabajadores en materia de seguridad laboral y prevención de accidentes? De ser negativa su respuesta, justifique el por qué.

Cuadro No. 2

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	12	66,667
NO	6	33,333
TOTALES	18	100

Grafico No. 2



Fuente: Serrano, (2018)

*Análisis:*

Se observó que la mayoría los trabajadores encuestados dieron con el “SI” en sus respuestas, algunos quisieron acotar por iniciativa propia que a pesar de estar conformes hay muchas cosas que mejorar en el actual proceso de capacitación de personal, mencionaron que el factor motivacional ha afectado a algunos de sus compañeros de trabajo, añadieron estar conscientes de la situación económica por la que está pasando el país y que la empresa no se salva, pero que en algunas ocasiones acompañaban los cursos con refrigerio y en ese entonces el salón utilizado para la capacitación se llenaba de personal, la gente asistía sin decírselo dos veces. El 33% de los encuestados no estuvieron de acuerdo con la pregunta planteada, siendo un número considerable de trabajadores los que no están conformes; dentro de sus justificaciones se resaltó la falta de motivación por parte de sus superiores donde en algunas ocasiones se les obliga a asistir a adiestramientos donde ni siquiera sus jefes están presentes, además del factor tiempo que en algunas ocasiones se escogen horas después del almuerzo donde los trabajadores están más propensos a darles sueño combinado con la duración de los

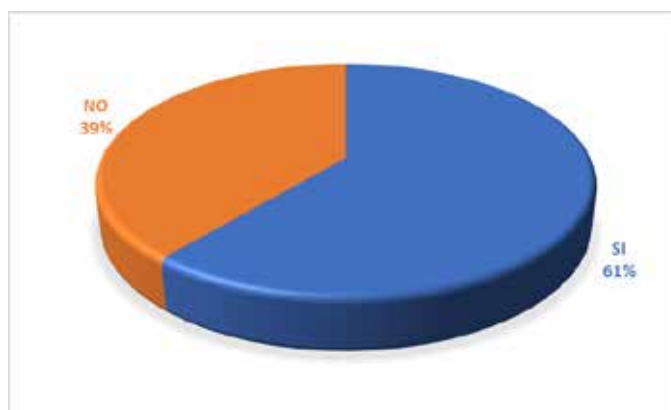
módulos dictados que en algunas ocasiones suelen ser demasiado largos, asimismo de que según ellos, en reiteradas ocasiones han plasmado propuestas para mejorar algunos procesos o para eliminar algunas condiciones inseguras dentro de la planta y la alta gerencia ha hecho caso omiso a las propuestas, desmotivándolos a formular preguntas o acotar algún mensaje a la hora de finalizar los adiestramientos.

*Pregunta No. 3:* ¿Está usted conforme con la metodología implementada por la empresa para realizar adiestramientos, cursos o capacitaciones en materia de seguridad laboral y prevención de accidentes? De ser negativa su respuesta, justifique el por qué.

Cuadro No. 3

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	11	61,111
NO	7	38,889
TOTALES	18	100

Grafico No. 3



Fuente: Serrano, (2018)

### *Análisis*

Mediante fueron avanzando las preguntas se pudo notar que la inconformidad de algunos empleados fue aumentando, al parecer agarraban confianza con el cuestionario y su servidor, no obstante, la balanza siempre se inclinaba a favor del sí, y nuestra data se iba alimentando de información importante, la motivación parecía ser la causa principal del porqué algunos trabajadores preferían no asistir a los cursos de capacitación presentados por

la empresa, ya que el 39% de trabajadores encuestados que inclinaron su respuesta hacia el “NO” justificaban su veredicto acotando que la metodología aplicada por los responsables en dirigir los adiestramientos no era interesante, sino que era monótona, desde hace tiempo los cursos no iban más allá de un presentador de pie explicando unas diapositivas proyectadas desde un video-beam en una pared blanca, donde la interacción con el oyente era prácticamente nula, acompañado de una pedagogía obtusa y simple, incluso algunos tildaron de “insostenible” estar más de una hora sentados en un salón sin poder volver a sus responsabilidades en planta.

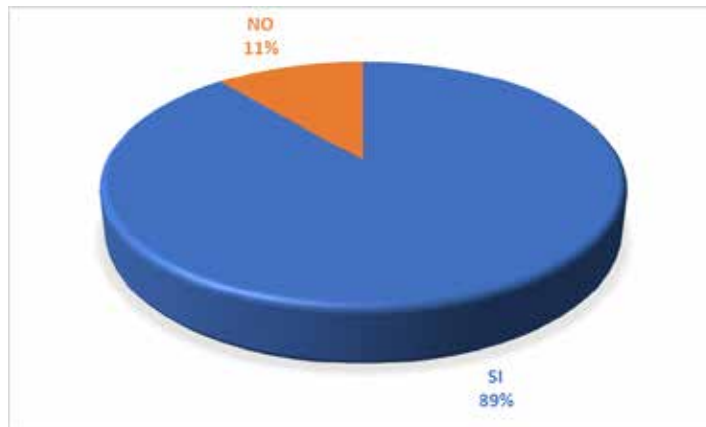
En algunos casos mencionaron lo fácil que era distraerse del contenido presentado a causa de la situación país, no había cabeza para pensar en otra cosa que no sea lidiar con los problemas del día a día, sugirieron que para escaparse de ese fenómeno apático en ese tipo de actividades debería realizarse un procedimiento más dinámico mientras se fuera desarrollando cualquier tipo de actividad educativa por parte de la empresa.

*Pregunta No. 4: ¿Considera usted que el “error humano” podría afectar el buen desempeño de la organización? Justifique su respuesta.*

Cuadro No. 4

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	16	88,889
NO	2	11,111
TOTALES	18	100

Gráfico No. 4



Fuente: Serrano, (2018)

### *Análisis*

Tal como muestra la gráfica una gran mayoría de los trabajadores consultados consideran que cometer algún tipo de error humano dentro de sus deberes dentro de la empresa podría afectar poco o enormemente el desempeño de la organización dependiendo de la magnitud del fallo que se cometa, acotaron que ciertamente por el fenómeno de doble presencia antes mencionado (donde los trabajadores están en un área específica de trabajo pero su mente se encuentra enfocada en solventar otra problemática personal), que afecta directamente a toda la población venezolana podría ser un factor que traería como consecuencia algún tipo de error mientras se realiza alguna actividad dentro de la planta; algunos añadieron que en algunas ocasiones el ocio dentro de las jornadas laborales a causa de las paradas de producción por falta de insumos y materia prima, ha vuelto a la mente menos activa y más propensa a cometer algún error humano al momento de retomar las actividades correspondientes a cada operador, un trabajador acotó que cuando hay más trabajo la mente está más activa, realizando las actividades de manera mecánica y la posibilidad de cometer algún fallo se reduce.

Curiosamente un 11% de los trabajadores consultados se inclinaron más hacia el “NO”, concluyendo que el error humano no afecta directamente el buen desempeño de la organización, pero analizando detalladamente la justificación de sus respuestas se notó que en un caso el trabajador no tenía muy claro que significaba el término “error humano” y mucho menos como podría afectar a los procesos dentro de la planta. Otro trabajador mostró

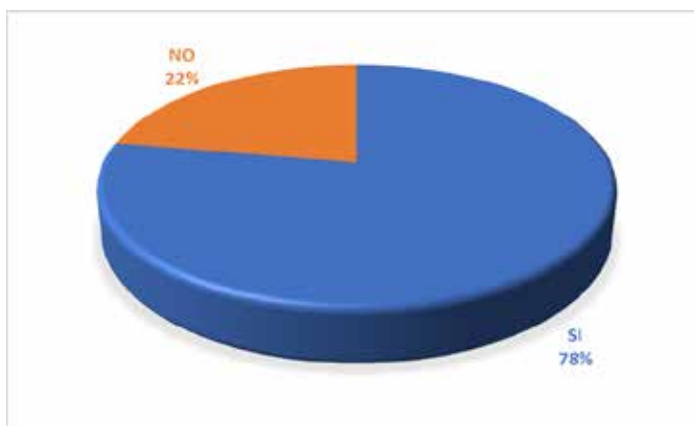
una reacción defensiva, considerando que el buen desempeño de la organización es responsabilidad directa de la gerencia de planta, que el “error humano” podría ser utilizado como excusa para justificar una falla cometida por la organización, además agregó que él siempre está enfocado y en disposición de hacer bien su trabajo, y que en sus veinte años de labor en ningún momento considera haber cometido algún error que afecte los procesos dentro de la empresa.

*Pregunta No. 5:* ¿Estaría usted motivado a recibir capacitación referente al error humano y como podría afectar el buen desempeño de la organización si las condiciones metodológicas para dictarlo fuesen más dinámicas? Justifique su respuesta.

Cuadro No. 5

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	14	77,778
NO	4	22,222
TOTALES	18	100

Gráfico No. 5



Fuente: Serrano, (2018)

### *Análisis*

La grafica visualiza que los trabajadores siempre están dispuestos a recibir cualquier tipo de adiestramiento que los haga crecer más como personas integra y profesionales, consideran que siempre es bueno aprender algo nuevo, añadieron que en cierta parte el factor

motivacional es importante, pero que sería bueno que se mantuviera en el tiempo y no solamente cuando la organización necesite implementar algún curso donde el 100% de asistencia sea obligatoria, un trabajador acotó que algunas fallas se ven directamente en el campo y no dentro de un salón, sugirió caminar la planta bajo un recorrido ya estipulado donde se pueda observar más detalladamente los errores que se puedan llegar a cometer dentro de los procesos.

Un pequeño grupo (22%) se inclinó más hacia que simplemente asistirían a los adiestramientos por compromiso con la empresa, y mencionan que es difícil conseguir una motivación particular más allá de algún incentivo económico por como está la situación del país, pero también están conscientes de que la empresa no se prestará a dar “bonos” al que tenga asistencia absoluta a cualquier adiestramiento postulado por la organización, simplemente acotaron tratar de incluir más al oyente en los módulos y porqué no repartir al menos un café al iniciar cada entrenamiento.

#### **Pregunta abierta al trabajador encuestado que quisiera responder:**

*Pregunta No. 6:* Considerando la situación actual del país y los principios de la organización; ¿Qué lo haría sentir más motivado a asistir a la capacitación de desempeño humano y de la organización?

#### *Análisis*

En este punto se analizaron las respuestas suministradas voluntariamente, se resaltó la información con mayor relevancia, en general los trabajadores acotaron reducir la duración de los cursos, ya que en algunas ocasiones tienden a ser bastante largos, sugirieron no siempre hacer los adiestramientos en la “Sala Grande” de usos múltiples, mencionaron que las sillas son bastante cómodas ocasionándoles “ganas de dormir”. Ofrecer contenido que visualmente sea atractivo y enganche al oyente es fundamental, generar material repleto de imágenes, vídeos y tests, entre otros, para proporcionar una capacitación más entretenida y didáctica.

Estudios demuestran que la mayoría de las personas al enfocarse en alguna actividad en específico, su atención absoluta empieza a distorsionarse después de los primeros 30 minutos, por ende, es vital conseguir mantener toda la atención de los empleados durante el tiempo que su mente está totalmente concentrada y preferiblemente en horas de la mañana

en donde los trabajadores se encuentran en disposición de realizar cualquier actividad con la mayor energía.

Algunos trabajadores mencionaron que dar refrigerio en los adiestramientos más largos podría ser un factor motivacional, que se les reconozca la labor a los trabajadores que asisten constantemente y de materia voluntaria a los cursos también sería bueno. Se mencionó también que debe haber comunicación directa entre los trabajadores y sus jefes, que se les pregunte constantemente que les incomoda, o que oportunidades de mejora han podido visualizar.

Un grupo de trabajadores acotaron qué hacer caso o crear planes de acción para poner en ejecución las sugerencias u opiniones que ellos hacen cada vez que se finaliza algún adiestramiento podría ser un impulso motivacional, ya que se sentirían que, si son tomados en cuenta y no forman parte de un simple protocolo a seguir por la organización, sino que de verdad asistir a las capacitaciones generan cambios en el desempeño organizacional.

#### **5.1.2 Seguimiento de los módulos de Capacitación de Desempeño Humano y de la Organización por localidades a nivel nacional:**

El departamento EHS (Environment, Health and Safety) de Cargill de Venezuela cuenta con un área de iniciativas corporativas de seguridad laboral y su líder operacional se encuentra en Planta Valencia, junto al Departamento de Seguridad, Salud y Ambiente son los responsables de implementar cualquier propuesta organizacional en materia de seguridad y crecimiento del trabajador ordenada por la alta gerencia a nivel nacional e incluso internacional, en esta ocasión se decidió poner en práctica el curso de capacitación de “Desempeño Humano y de la Organización” también conocidos como HOP (Human and Organizational Performance) en su tercera fase (Tercera ocasión que se implementa), que engloba a todo los trabajadores que no lo hicieron en las dos ediciones anteriores, ya que aquellas veces solo fueron dictados a gerentes de planta, líderes de iniciativas, supervisores y analistas.

Dicha fase (3) está constituida por un grupo de operadores, técnicos, personal obrero, personal nuevo ingreso de planta y personas que quedaron rezagadas de los procesos anteriores correspondientes a las seis localidades de Cargill en Venezuela, las cuales son: Catia, Catia La Mar, La Encrucijada, Los Olivitos, Maracaibo y Valencia.

En este caso no existía un patrón para hacerle seguimiento permanente a las personas que asistían a los cursos de capacitación, y en primera instancia solo se tenía un registro de los trabajadores que tenían acceso al NourishingU (Modalidad de capacitación vía intranet) que era un porcentaje pequeño de personas, la cual se podía visualizar a través de un reporte diario que llegaba vía correo electrónico a las personas encargadas de planificar el adiestramiento. De esta forma los trabajadores que no tenían acceso a una cuenta, siendo la gran mayoría; asistían a los cursos y respaldaban su asistencia mediante un listado firmado por ellos el día que acudieron al mismo, sin embargo, no existía un monitoreo gráfico para observar los avances de asistencia en todas las localidades, con el objetivo de visualizar las fallas por planta, corregirlas y alcanzar el 100% de cumplimiento nacional.

En esta parte se desea diagnosticar y describir el actual proceso para registrar la asistencia de los trabajadores a los módulos correspondientes al curso de Desempeño Humano y de la Organización a nivel nacional. Es importante mencionar que dichos entrenamientos son dirigidos principalmente por el Líder de Iniciativas EHS, con él se sostuvo constantemente entrevistas explicativas para determinar en qué consistían los módulos y como se reportaba la asistencia a los mismos, definiendo los siguientes métodos para concluir la capacitación y reportar su respectiva asistencia:

**Reporte vía NourishingU a través de la Intranet de Cargill de Venezuela:**

Los supervisores, analistas, gerentes y personal especializado de Cargill cuentan con un usuario para acceder directamente a la red privada de la empresa en cualquier equipo que esté a su disposición dentro e incluso fuera de la compañía para algunos casos, dicha plataforma es conocida como el “SharePoint” de la empresa y en ella se habilitó una sección llamada “NourishingU” para la realización de los módulos del curso de Desempeño Humano y de la Organización. A través de esta plataforma el trabajador podrá interactuar directamente con los módulos sin la necesidad de ir a un adiestramiento dictado por los supervisores de seguridad de cada planta, ni plasmar su firma en un listado de asistencia, ya que, por este medio, la culminación de cada módulo es notificada a través de un reporte automático diario que llega por correo electrónico a las personas autorizadas en llevar el seguimiento. Dicho acceso funciona de la siguiente manera:

1. El trabajador accede al “SharePoint” de su localidad.



Fuente: Intranet Cargill, (2018).

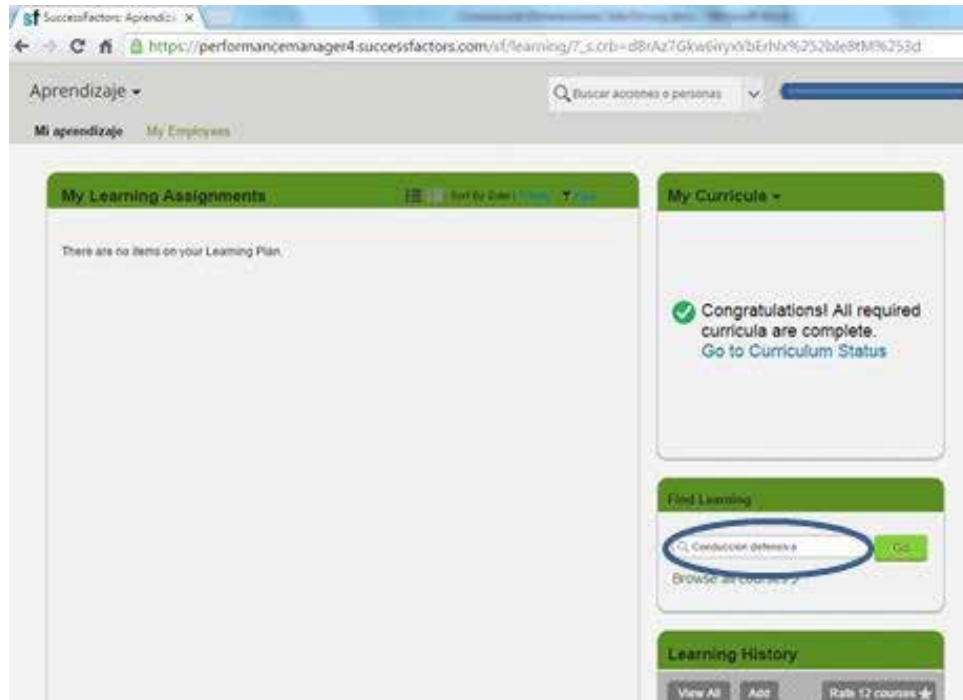
2. Posteriormente accede a la sección del “NourishingU”.



Fuente: Intranet Cargill, (2018).

3. Utilizar el buscador para ubicar el curso correspondiente. Es importante recordar que el trabajador puede escoger entre las siguientes cuatro opciones:
  - Pensamiento acerca de los sistemas de Seguridad – Módulo 1 de 4.
  - Entendimiento del error humano en el lugar de trabajo – Módulo 2 de 4.

- Estrategias y herramientas para la reducción de errores – Módulo 3 de 4.
- Liderazgo Implementación de una cultura de cero lesiones – Módulo 4 de 4.



Fuente: Intranet Cargill, (2018).

4. Seleccionar el módulo correspondiente y presionar sobre “Start Course” para dar inicio al entrenamiento.



Fuente: Intranet Cargill, (2018).

Luego de haber realizado el adiestramiento de esta manera se enviará automáticamente un reporte de que culminó ese módulo de la capacitación, además de un certificado virtual de que realizó el módulo, no es necesario que el trabajador realice el curso completo al acceder a la plataforma, puede realizar cada módulo en distintos días.

### **Jornadas de entrenamiento por localidades:**

Los trabajadores de mayor edad, operadores y técnicos no tienen cuenta de acceso a la Intranet de Cargill, por ende, se sugirió que cada supervisor de seguridad y salud de cada planta a lo largo y ancho del país, quién es la única persona autorizada en dictar el entrenamiento, organizara jornadas para implementar el curso por departamentos correspondientes a esa localidad, estipulando un tiempo por módulo de veinte minutos aproximadamente. Se recomendó a cada supervisor que luego de culminar cada módulo se le preguntara a los trabajadores que como percibieron el contenido del curso, además de que expresara cualquier tipo de queja o incertidumbre con respecto a estas iniciativas, con el objetivo de ubicar las posibles causas del porqué no se activa la motivación necesaria para asistir a dichos cursos.

Al culminar el módulo el trabajador debe llenar el formulario de registro de participación con su nombre y firma, para posteriormente enviados escaneados vía correo

electrónico al departamento de seguridad y salud para con este documentar la gestión de asistencia en el seguimiento por localidades.

### **Diagnóstico de la situación actual por localidades**

Según la información suministrada por todas las localidades en primera instancia se pudo conocer qué el número de trabajadores que les correspondía realizar la capacitación era 837 trabajadores distribuidos entre todas las plantas GEOS (Global Edible Oil Solutions) en Venezuela de la siguiente manera:

<b>Row Labels</b>	<b>N° Trabajadores que deben realizar el entrenamiento</b>
Catia	239
Catia La Mar	142
La Encrucijada	36
Los Olivitos	45
Valencia	167
Maracaibo	208
<b>Plantas GEOS</b>	<b>837</b>

Fuente: Cargill de Venezuela, (2018).

Asimismo, se pudo identificar el avance por localidades del seguimiento según las personas que ya lo realizaron por cualquiera de los medios antes acotados, arrojándonos el siguiente cuadro:



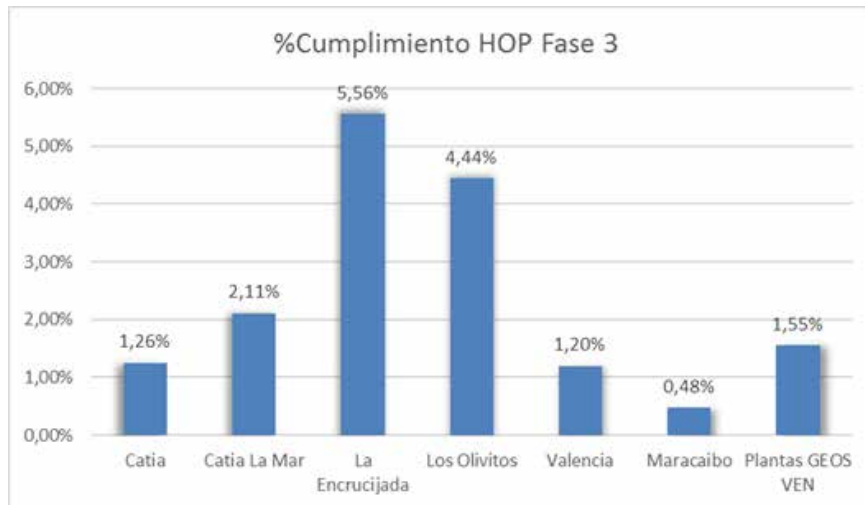
### HOP Fase III Por Localidad y Por Modulo

Row Labels	N° Trabajadores que deben realizar el entrenamiento	Modulo 1 Cumplimiento	Modulo 2 Cumplimiento	Modulo 3 Cumplimiento	Modulo 4 Cumplimiento
Catia	239	1,67%	1,26%	1,67%	1,67%
Catia La Mar	142	2,82%	2,11%	2,11%	2,11%
La Encrucijada	36	5,56%	5,56%	5,56%	5,56%
Los Olivitos	45	4,44%	4,44%	6,67%	6,67%
Valencia	167	2,40%	1,20%	1,20%	1,20%
Maracaibo	208	4,81%	2,88%	0,48%	0,48%
<b>Plantas GEOS</b>	<b>837</b>	<b>3,11%</b>	<b>2,15%</b>	<b>1,79%</b>	<b>1,79%</b>

Fuente: Cargill de Venezuela, (2018).

Como se puede observar en la siguiente gráfica los porcentajes de personas que han asistido a la capacitación y han culminado los cuatro módulos son bajos, alcanzando a penas un 1,55 % de cumplimiento absoluto a nivel nacional.

Gráfica:



Fuente: Cargill de Venezuela, (2018).

Para efectos visuales se amplió la gráfica hasta un máximo de 6% de avance, ya que el índice de cumplimiento más alto para el inicio de la prueba era de 5,56% para La Encrucijada.

En la gráfica se puede observar también que por localidades los porcentajes de cumplimiento absoluto de los cuatro módulos son muy bajos, La Encrucijada es la que tiene sus índices más altos, sin embargo, hay que considerar que los trabajadores que deben completar los cuatro módulos en esa planta son menos comparadas con poblaciones de localidades como Catia, Maracaibo o Valencia.

Es por eso que se tomarán estos datos como prueba piloto, para determinar las causas y los puntos de mejora del actual proceso, con la finalidad de diseñar una propuesta de un Modelo de Gestión para Motivar al personal de Cargill de Venezuela a capacitarse en cualquier adiestramiento que proponga la organización.

## **5.2 FASE II: Análisis de fallas y causas del proceso de capacitación de personal en materia seguridad laboral mediante un causa y efecto complementado con un Pareto.**

Al existir un problema que en este caso afecta el desempeño de un proceso de capacitación es necesario determinar las causas que lo originan, para resolverlo atacando dicha causa. Si se atacan los efectos (es decir, lo que se percibe de un problema) sin identificar su verdadero origen, lo único que se logra es evitar el efecto del problema. Si el principio de la raíz permanece, entonces el efecto puede volver a manifestarse incluso de forma más perjudicial. Una herramienta ampliamente utilizada para determinar la causa raíz de un problema es el “Análisis Causa – Efecto” o “diagrama de Ishikawa”.

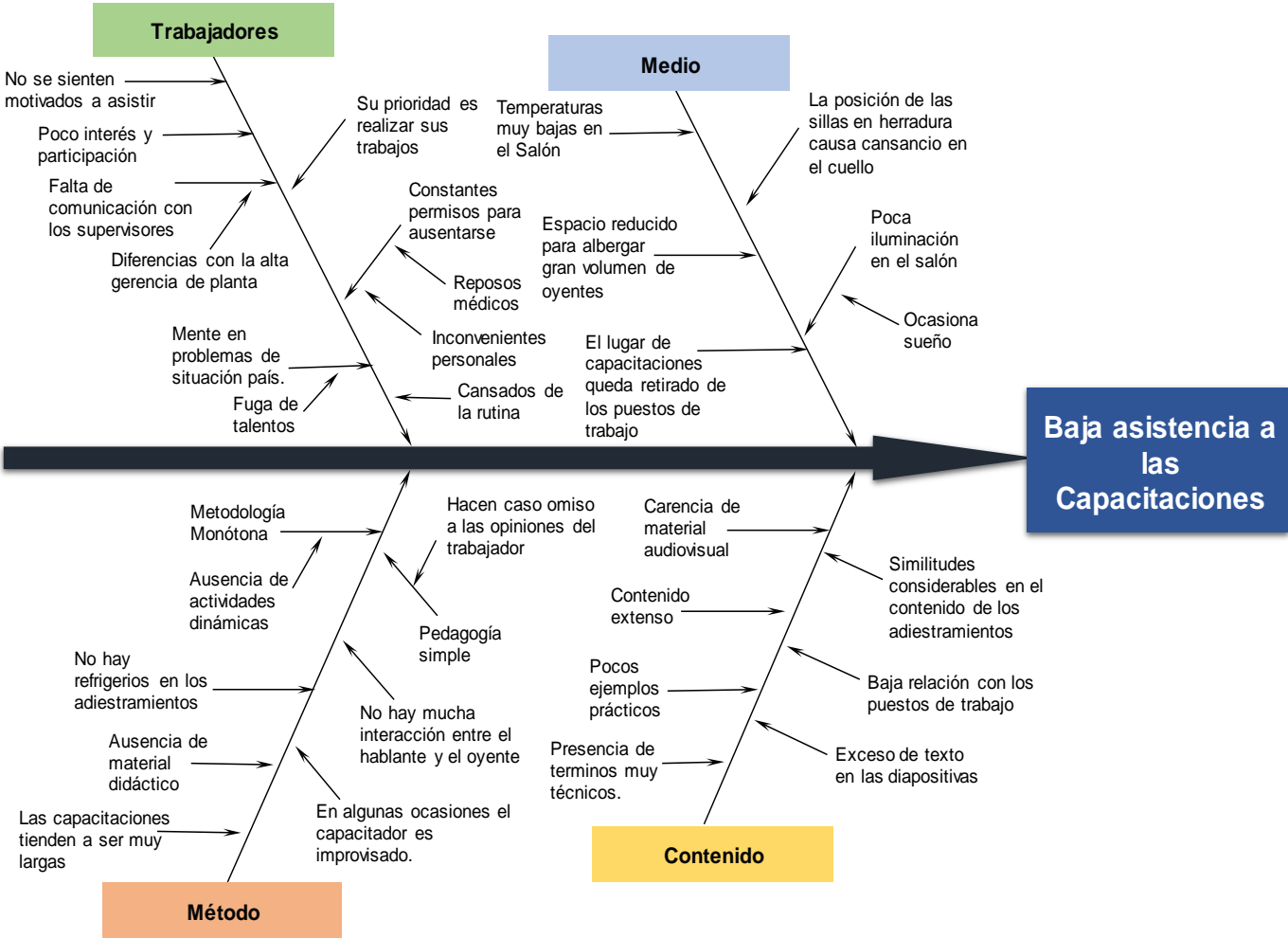
Esta herramienta tiene la ventaja de permitir visualizar de una manera más rápida y clara la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son orígenes independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena. Además, permite encontrar causas de problemas que son de difícil detección.

La mejor manera de identificar las causas del problema a analizar, es a través de una lluvia de ideas, respaldada por la información brindada por los trabajadores que fueron

entrevistados para desarrollar la investigación y determinar el origen de la raíz del por qué existe “Baja asistencia en los procesos de capacitación”, para luego agrupar estas ideas en categorías y completar con ellas el diagrama Causa – Efecto o diagrama de Ishikawa.

Se debe asegurar que el análisis se realice con profundidad de manera que permita determinar la verdadera causa raíz del problema y evitar un entendimiento superficial del mismo.

A continuación, se presenta el diagrama Causa – Efecto, que describirá cualitativamente las posibles causas del presente problema:



Fuente: Serrano, (2018)

En él se agruparon cuatro categorías de mayor relevancia, identificadas como: Trabajadores, Medio, Método y Contenido o Material utilizado en las capacitaciones; y en

busca de una herramienta creativa para determinar la frecuencia de las causas vitales se utilizó la Técnica de Grupo Nominal; en donde se escogió un trabajador por cada departamento dentro de la planta (Procesos, Envasado, Logística, Proyectos, Seguridad y Mantenimiento), en total seis trabajadores que de manera voluntaria prestaron sus opiniones para evaluar cuantitativamente las posibles causas del problema planteado y de este modo obtener la información necesaria para realizar posteriormente un complemento gráfico basado en la teoría de Pareto.

Dicha técnica (TGN), hace posible alcanzar un consenso rápido con relación a la frecuencia de las causas planteadas a través del Ishikawa, y consistió en una consulta hecha a trabajadores, en donde se resaltaron las 29 posibles causas y se les pidió a ellos darles un valor prioritario a la causa que consideran que más alimenta nuestro problema; siendo el valor 29 la calificación con puntaje más alto, y descendiendo hasta el 1 como puntaje menor.

Asimismo, se agruparon las cuatro categorías identificadas con los colores verde para las causas del trabajador, amarillo para el contenido de los cursos de capacitación, rojo para la metodología aplicada y azul para el medio por el cual se están realizando las capacitaciones.

De esta manera la actividad arrojó la información del siguiente cuadro:

<b>Causas</b>	<b>Trabajador 1</b>	<b>Trabajador 2</b>	<b>Trabajador 3</b>	<b>Trabajador 4</b>	<b>Trabajador 5</b>	<b>Trabajador 6</b>
No se sienten motivados a asistir	29	24	21	29	28	24
Poco interés y participación	28	29	27	25	21	21
Cansados de la rutina	22	21	26	26	24	27
Falta de comunicación con los supervisores	21	19	25	23	22	23
Mente en problemas de situación país.	20	22	15	19	12	18
Su prioridad es realizar sus trabajos	8	10	7	9	6	9
Diferencias con la alta gerencia de planta	3	2	3	5	2	3
Constantes permisos para ausentarse	1	3	1	1	1	1
Contenido extenso	27	28	29	16	17	29
Carencia de material audiovisual	23	25	23	21	26	26
Pocos ejemplos prácticos	16	18	13	15	10	16
Similitudes considerables en el contenido de los adiestramientos	15	13	18	22	18	19
Baja relación con los puestos de trabajo	14	16	17	20	9	12
Exceso de texto en las diapositivas	13	14	12	13	8	14
Presencia de terminos muy técnicos.	11	12	14	18	11	13
Hacen caso omiso a las opiniones del trabajador	26	27	24	27	29	15
No hay mucha interacción entre el hablante y el oyente	25	23	19	28	25	28
Las capacitaciones tienden a ser muy largas	24	26	28	24	27	24
Ausencia de actividades dinámicas	19	20	16	17	15	20
Pedagogía simple	18	15	22	12	23	22
No hay refrigerios en los adiestramientos	17	17	20	10	20	17
Metodología Monótona	12	7	11	14	14	10
En algunas ocasiones el capacitador es improvisado.	9	11	9	8	13	8
Ausencia de material didáctico	4	5	4	2	4	4
El lugar de capacitaciones queda retirado de los puestos de trabajo	10	9	10	11	7	11
Espacio reducido para albergar gran volumen de oyentes	7	6	8	7	16	6
La posición de las sillas en herradura causa cansancio en el cuello	6	8	6	6	19	2
Poca iluminación en el salón	5	4	5	3	5	5
Temperaturas muy bajas en el Salón	2	1	2	4	3	7

Fuente: Serrano, (2018)

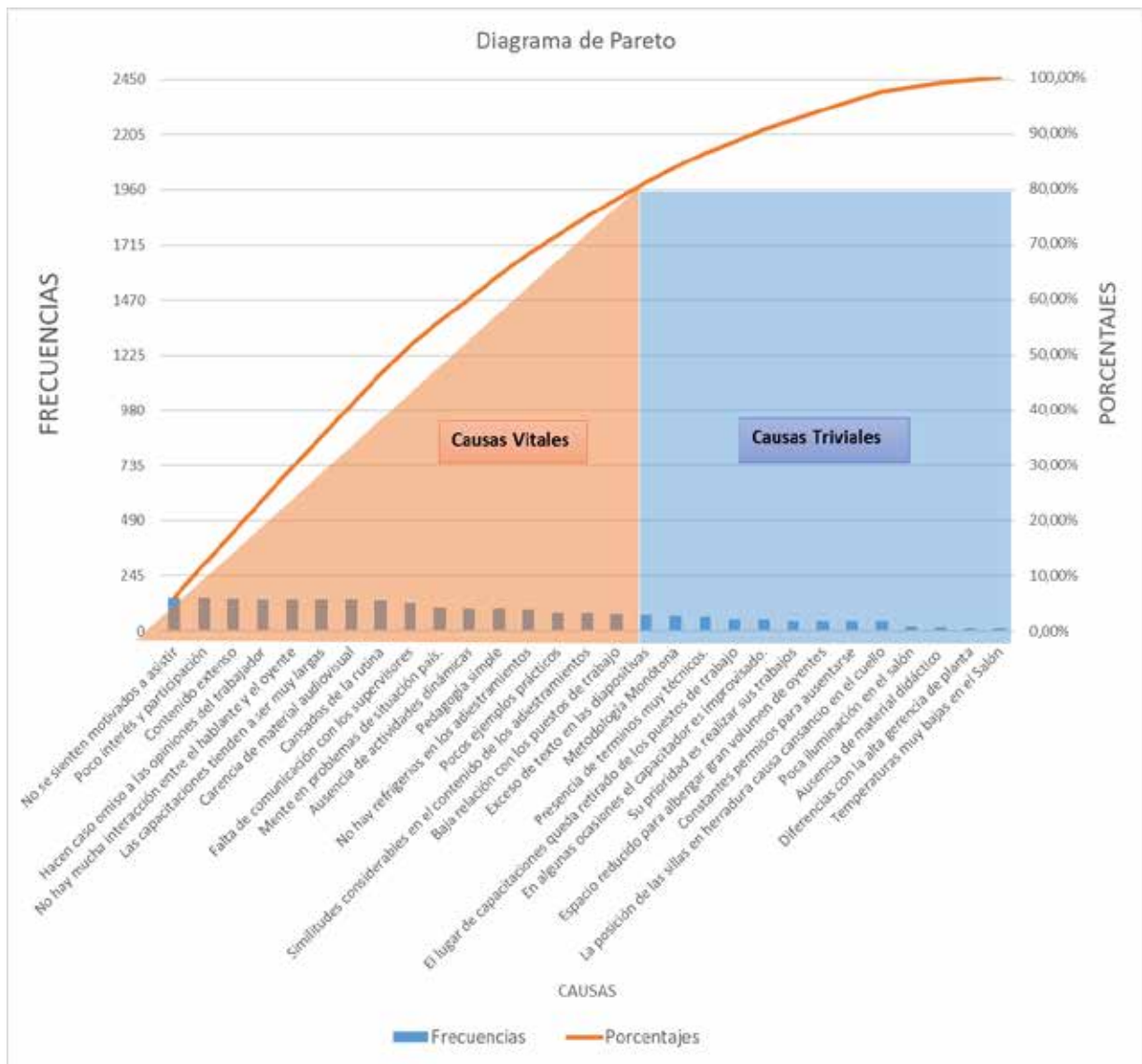
Posteriormente se hizo la sumatoria de las frecuencias asignadas por cada trabajador encuestado, se ordenaron de mayor a menor y además se calculó el porcentaje de cada uno de los ítems con respecto al total de la sumatoria de las frecuencias, se creó una columna de valor acumulado para determinar el porcentaje acumulado y de este modo identificar el 80% de las causas vitales de la problemática presentada. Con esta información se procederá a realizar el diagrama de Pareto que mostrará gráficamente las causas vitales de la baja asistencia a las capacitaciones en materia de seguridad laboral.

Causas	Frecuencia	%	Acumulado	% Acumulado
No se sienten motivados a asistir	149	6,06%	149	6,06%
Poco interés y participación	147	5,98%	296	12,04%
Contenido extenso	145	5,90%	441	17,93%
Hacen caso omiso a las opiniones del trabajador	142	5,77%	583	23,71%
No hay mucha interacción entre el hablante y el oyente	142	5,77%	725	29,48%
Las capacitaciones tienden a ser muy largas	140	5,69%	865	35,18%
Carencia de material audiovisual	140	5,69%	1005	40,87%
Cansados de la rutina	138	5,61%	1143	46,48%
Falta de comunicación con los supervisores	127	5,16%	1270	51,65%
Mente en problemas de situación país.	106	4,31%	1376	55,96%
Ausencia de actividades dinámicas	101	4,11%	1477	60,07%
Pedagogía simple	100	4,07%	1577	64,13%
No hay refrigerios en los adiestramientos	99	4,03%	1676	68,16%
Pocos ejemplos prácticos	82	3,33%	1758	71,49%
Similitudes considerables en el contenido de los adiestramientos	82	3,33%	1840	74,83%
Baja relación con los puestos de trabajo	79	3,21%	1919	78,04%
Exceso de texto en las diapositivas	73	2,97%	1992	81,01%
Metodología Monótona	68	2,77%	2060	83,77%
Presencia de terminos muy técnicos.	62	2,52%	2122	86,30%
El lugar de capacitaciones queda retirado de los puestos de trabajo	52	2,11%	2174	88,41%
En algunas ocasiones el capacitador es improvisado.	52	2,11%	2226	90,52%
Su prioridad es realizar sus trabajos	44	1,79%	2270	92,31%
Espacio reducido para albergar gran volumen de oyentes	43	1,75%	2313	94,06%
Constantes permisos para ausentarse	42	1,71%	2355	95,77%
La posición de las sillas en herradura causa cansancio en el cuello	41	1,67%	2396	97,44%
Poca iluminación en el salón	21	0,85%	2417	98,29%
Ausencia de material didáctico	17	0,69%	2434	98,98%
Diferencias con la alta gerencia de planta	13	0,53%	2447	99,51%
Temperaturas muy bajas en el Salón	12	0,49%	2459	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>2459</b>	<b>100,00%</b>		

Fuente: Serrano, (2018)

En el cuadro se puede observar que los trabajadores consultados coincidieron en que la falta de motivación era el principal problema del porque la baja asistencia a los cursos de capacitación, inclinaron su veredicto siempre a causas provenientes del trabajador, la metodología empleada por la organización y el contenido, dieron menos importancia a las causas provenientes del medio.

Con la ponderación arrojada a través de las causas priorizadas por los trabajadores como vitales y la información recopilada de la misma técnica, se procedió a la construcción del diagrama de Pareto.



Fuente: Serrano, (2018)

Como se aprecia en la gráfica de Pareto el 80% correspondiente a las causas vitales son provenientes de factores motivacionales, falta de interés y metodología empleada por la empresa, siendo estas las causas a atacar para solventar la baja asistencia a los cursos de capacitación propuestos por la empresa.

### **5.3 FASE III: Diseño de un Modelo de Gestión para motivar al personal a la capacitación de Desempeño Humano de la Organización de Cargill de Venezuela, S.R.L.**

La voluntad del trabajador es clave para el éxito y la culminación de los objetivos o metas de Cargill de Venezuela y de cualquier organización, no existe duda de ello, por lo tanto, conocer y aplicar una metodología eficaz para motivar a los empleados de la empresa a capacitarse para crecer como profesionales termina siendo una responsabilidad de los planificadores organizacionales.

El éxito de cualquier objetivo a corto, mediano y largo plazo depende directamente de una gestión adecuada de los recursos, y en este caso, al aplicar un adiestramiento de un gran volumen de personal en la organización es primordial conocer las capacidades, habilidades, necesidades y ambiciones de los trabajadores. La planificación estratégica en las jornadas de capacitación, es necesaria para utilizar los recursos de forma adecuada y agilizar el objetivo de alcanzar la asistencia absoluta de los trabajadores correspondientes a la fase III en todas las localidades de Cargill de Venezuela.

En toda empresa existe una estructura organizacional que tiene como finalidad organizar las actividades o trabajos de la empresa y se coordinan de forma que, por sinergia, la actividad global sea superior a la suma de las actividades individuales realizadas por sus miembros, con el fin de conseguir los objetivos propuestos eficaz y eficientemente (Boquera Pérez, 2011).

El modelo de gestión para motivar al personal planteado en este trabajo servirá como base para proporcionar los conocimientos claves y la correcta aplicación de las herramientas conceptuales necesarias para la gestión motivacional a la hora de adiestrar a los trabajadores o miembros de cualquier organización.

#### **5.3.1 Cultura Organizacional**

Una eficaz gestión motivacional para lograr capacitar a todo el personal que le corresponde, debe tener incentivos motivacionales para los empleados de Cargill de Venezuela, y mejorar la gestión de los recursos humanos de la organización.

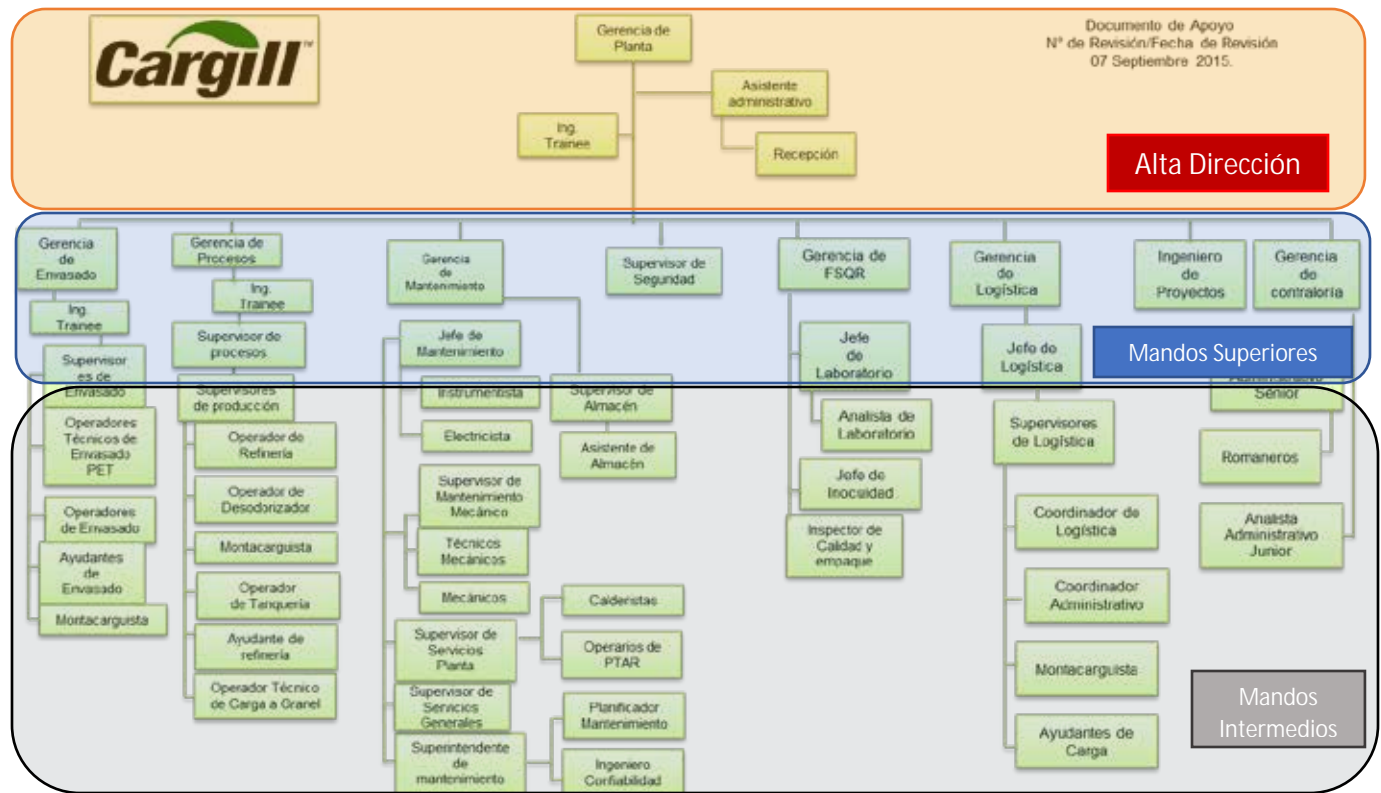
La cultura organizacional de la empresa juega un papel fundamental para que un modelo para motivar tenga los efectos esperados, por lo que establecer un tipo sistema de mando que este en concordancia con el modelo motivacional que se pretende implantar es fundamental.

Es recomendable implantar cualquiera de los dos sistemas de mando que se describen a continuación:

**Consultivo.** “Tiende más al lado participativo. Ambiente con más confianza; algunas recompensas”.

**Participativo de grupo.** “Ambiente de completa confianza; subordinados que actúan en equipos; actitudes positivas e ideas constructivas; participación y vinculación grupal; las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización”.

También para la aplicación correcta del modelo se debe conocer el orden jerárquico de la empresa (Organigrama) con el fin de asignar las responsabilidades correspondientes a cada nivel de la organización.



Fuente: Cargill de Venezuela, modificado por Serrano (2018)



Fuente: Serrano, (2018)

Tener una escala de mando con responsabilidades claramente definidas dentro de la empresa es fundamental para que la aplicación de un modelo para motivar al personal de Cargill de Venezuela a capacitarse en materia de Seguridad Laboral tenga los efectos esperados.

La empresa deberá especificar claramente a todos los trabajadores correspondientes a la Fase III y que por ende deben recibir la capacitación de Desempeño Humano y de la Organización la jerarquía de mando a partir del organigrama establecido dentro de la empresa, es esencial contar con un documento en donde se encuentre claramente especificado las responsabilidades de cada uno de los puestos de la empresa.

Por consecuente es importante designar una ficha por cada cargo en donde se establezca:

- Nombre del Cargo.
- Nivel Jerárquico.
- Responsabilidades del cargo.
- Jefe Superior.
- Jefe Inmediato.
- Subordinados.
- Área de Trabajo.

Es importante que todas las partes puedan tener acceso a esta información para de este modo establecer un nivel de confianza óptimo, y que a la hora de cualquier trabajador hacer alguna recomendación o presentar una queja referente a los cuatro niveles que conforman la capacitación de Desempeño Humano y de la Organización sepa a quien acudir y quienes son los responsables de solventar sus necesidades.

### **5.3.2 Gestión para Motivar a los Trabajadores de Cargill de Venezuela a capacitarse**

Gestionar la motivación de los trabajadores de la organización para capacitarse en materia de seguridad laboral o cualquier otro tema que proponga Cargill de Venezuela es el objeto primordial de este informe de pasantías, a continuación, se describe un plan de incentivos que fortalecerá el factor motivacional de los trabajadores en base a estímulos.

Para gestionar de manera coherente la motivación según la necesidad de la empresa y en conjunto con la realidad de las necesidades del individuo según su nivel jerárquico y sus responsabilidades dentro de la planta, se clasificaron tres factores motivacionales para la aplicación de incentivos en el modelo para motivar presentado.

### 5.3.2.1 Factores motivacionales

- **Personales**, los factores motivacionales personales se refieren a aquellos incentivos que benefician directamente al trabajador y contribuyen a su crecimiento profesional, de formación, emocional, mejoran sus habilidades, etc.
- **Condiciones laborales**, este tipo de incentivos se refieren a aquellos relacionados con la competitividad en el mercado laboral, se refieren a los estímulos económicos, de estabilidad laboral, etc.
- **Organizacionales**, los factores empresariales se refieren a aquellos estímulos relacionados con las políticas de empresa como ser el cumplimiento de promesas, horarios, trato justo, etc.

Para cada uno de los factores motivacionales antes expuestos es necesario delimitar el periodo de tiempo de cumplimiento por parte de la empresa de los incentivos para mejorar la motivación a la hora de capacitar a los trabajadores de Cargill de Venezuela, es por ello que es necesario categorizar la importancia de cada estímulo en el tiempo y según el nivel jerárquico del empleado.

Para la organización es importante agilizar lo más que se pueda el proceso de capacitación para alcanzar rápidamente el cien por ciento de asistencia de los cuatro módulos que corresponden al adiestramiento en todas las localidades a lo largo y ancho del país, es por ello que se estipuló como una meta de corto plazo.

Para cada uno de los niveles de Cargill se determinó el nivel de importancia de los incentivos o estímulos en la escala de importancia que se muestra a continuación:

Nivel de importancia	
Muy Importante	4
Importante	3
Poco Importante	2
Nada Importante	1
No Aplicable	0

Fuente: Serrano, (2018)

A continuación se describen los incentivos según el nivel jerárquico de aplicación en el modelo motivacional:

Nivel Jerarquico
Alta Dirección
Mandos Superiores e Intermedios
Operadores

Fuente: Serrano, (2018)

### **5.3.3.2 Gestión de la motivación de la alta dirección para capacitarse**

Como se indicó anteriormente cuando nos referimos a los incentivos personales nos referimos a aquellos incentivos que van orientados a fortalecer las necesidades personales del individuo, este tipo de incentivos son los de mayor relevancia para la Alta Gerencia para quienes el logro y el poder son necesidades con un alto grado de importancia.

Las condiciones laborales juegan un papel fundamental para la retención de talentos en los altos mandos, al igual que los factores motivacionales personales para alcanzar cualquier meta de la empresa, en este caso alcanzar la asistencia absoluta de la capacitación de Desempeño Humano y de la Organización. Ofrecer condiciones laborales favorables y atractivas para los altos mandos nos asegurara que Cargill de Venezuela logre conservar los talentos considerando la situación por la que está siendo golpeado el país.

Los factores organizacionales están orientados a fomentar la motivación de los niveles de mejor jerarquía desde la Alta Dirección. La Alta Gerencia es la encargada gestionar la aplicación de estos estímulos en la empresa a través de la Dirección. De igual forman se han definido incentivos dentro de los factores organizacionales orientados a la estimulación de la motivación de la Alta Dirección.

A continuación se describen el plan de incentivos para la Alta Gerencia:

## Factores Motivacionales Personales

Incentivos Personales	Nivel de Importancia
Reconocer públicamente los aportes del individuo dentro de las capacitaciones	4
Otorgar pines por completación de los adiestramientos	2
Denotar el prestigio de cada cargo dentro de las capacitaciones	4
Dar palabras de ánimo frecuentes antes y después de cada curso	4
Celebración de cumpleaños del empleado si coincide con las jornadas de capacitación	3
Ofrecer la oportunidad a los individuos para demostrar sus habilidades dentro del tema a desarrollar	4
Mostrar interés por la vida del individuo en cualquier sesión	4
Delegar responsabilidades en las jornadas de capacitación	3
Ofrecer becas escolares para los hijos de los empleados con mejor asistencia a las capacitaciones	3
Designar "empleado del mes" en cuanto a participación en los adiestramientos	1
Reconocimiento por el trabajo y éxitos de las tareas realizadas por el individuo dentro de las jornadas	4
Fomentar y valorar las competencias del individuo	4
Gratificación económica por méritos del individuo en cuanto a culminación y mayor participación en los entrenamientos	2
Reconocimientos al departamento que logre de primero la asistencia absoluta	2
Resaltar el progreso y cumplimiento de quienes lo ameriten públicamente y llamar al empleado individualmente para felicitarlo	4
Ofrecer diferentes planes, horarios y métodos para capacitarse	4
Oportunidad de crecimiento dentro de la empresa	4
Oportunidad de proponer algún tema para capacitación	2
Buen trato	4
Asignar nuevas actividades con mayor dificultad en las capacitaciones	4

Fuente: Serrano, (2018)

### Factores motivacionales por Condiciones Laborales

Incentivos Por Condiciones Laborales	Nivel de Importancia
Bono individual en base a las capacitaciones cumplidas al cien por ciento	2
Bono en base a proyecto finalizado con asistencia absoluta	4
Bono por equipo por departamentos que alcanzaron la asistencia absoluta	0
Bono en base al cumplimiento de las dieciséis horas trimestrales estipuladas en la LOPCYMAT	0
Premios individuales a las personas que respondan las preguntas realizadas al finalizar la capacitación	0
Brindar seguridad y primeros auxilios en cada capacitación	3
Establecer pequeños descansos durante las jornadas largas de capacitación	2
Establecer reconocimientos en forma de certificados a cada trabajador que participe en las capacitaciones	2
Flexibilidad a la hora de entrar a los cursos	2
Considerar capacitaciones culminadas para los ascensos de la planta	2
Ofrecer contratos fijos a los que están fuera de esa condición y que participa constantemente a las capacitaciones propuesta por la empresa	1
Pago extra por jornadas de capacitación fuera del horario de trabajo	2
Incentivos económicos a los trabajadores que tienen varias horas de antigüedad en capacitaciones	3
Posibilidad de realizar las capacitaciones desde la comodidad del hogar a las personas que estén de reposo o permiso	4
Premiar la asistencia	2
Respetar los derechos establecidos en la LOPCYMAT	1
Garantizar condiciones ergonómicas en los salones donde se dictan las capacitaciones	2
Gozar de refrigerios en algunas capacitaciones	2

Fuente: Serrano, (2018)

## Factores motivacionales Organizacionales

Incentivos Organizacionales	Nivel de Importancia
Accesibilidad total a los jefes	1
Capacitación mensual para retroalimentar sobre temas de interés para la empresa	3
Concursos entre departamentos por quien termina primero las capacitaciones	1
Cuidar el ambiente de trabajo y fomentar la relajación entre partes	4
Elecciones para determinar jornadas de capacitación	2
Establece un sistema de sugerencias anónimas	1
Establecer la equidad colectiva como política de empresa	2
Establecer reglamentos formales para el cumplimiento de entrenamientos	4
Establecer ir vestido de forma casual a las capacitaciones los fines de semana	1
Evitar el castigo por faltar al curso, fomentando siempre la retribución únicamente ante los buenos resultados	3
Evitar la supervisión autoritaria	4
Evitar recriminar a un empleado en publico	4
Fomentar el liderazgo	4
Fomentar el respeto entre compañeros	4
Fomentar el trabajo en equipo para alcanzar el objetivo de capacitar	4
Fomentar la amabilidad dentro de la empresa	4
Fomentar la comunicación entre departamentos y superiores	4
Fomentar la confianza entre los diferentes niveles jerárquicos	4
Fomentar la supervisión democrática, consultiva y participativa para cualquier jornada de adiestramiento	4
Fomentar la comunicación a través de correo electrónico y en reuniones de equipo para informar sobre capacitaciones	4
Incrementar el sentimiento de pertenencia a la compañía	4
Informar individualmente sobre suspensiones de capacitaciones	1
Involucrar a todo el personal calificado en la planificación para el cumplimiento de los modulos de entrenamiento	2
Salones bien ubicadas, lugares de estacionamiento, café en reuniones	1
Organizar compartir entre departamentos	1
Organizar jornadas deportivas acompañadas con alguna capacitación algún Sábado por la mañana	2
Bonos indirectos como cupones de productos de la empresa	2
Premiar por los resultados obtenidos a nivel global	3
Realizar evaluaciones trimestral de las necesidades del individuo para mejorar su asistencia a los cursos	1
Premios trimestrales al equipo o departamento con mejor asistencia	1

Fuente: Serrano, (2018)

Según los incentivos señalados como “Muy importantes” dentro de los factores personales para la alta gerencia, se pueden resaltar aspectos como que la organización felicite públicamente los logros obtenidos en las capacitaciones en todos los niveles, esto garantiza que el gerente se encuentre satisfecha con su gestión, delegar responsabilidades, asignar tareas que sacien su ambición dentro de la empresa, inculcar siempre el valor de competir por su puesto, ofrecer la oportunidad de que pueda realizar ciertos cursos de capacitación desde su casa y resaltar permanentemente su progreso dentro de los objetivos estipulados por la empresa.

Dentro de las condiciones laborales existen incentivos también a tomar muy en cuenta para este nivel jerárquico, como lo son ofrecer un bono cada vez que se alcance la asistencia absoluta a los entrenamientos en un tiempo estipulado por la empresa, brindar siempre seguridad y disponer de primeros auxilios para las capacitaciones que son principalmente de campo fuera de la planta.

Se pueden destacar aspectos señalados en los factores organizacionales como fomentar la comunicación abierta, evitar una supervisión permanente, incrementar el sentido de pertenencia con la compañía ya que es importante que el gerente se sienta identificado con ella y del mismo modo cómodo para alcanzar los objetivos que la empresa estipule, siempre ser amable y fomentar el liderazgo en él.

#### **5.3.3.3 Gestión de la motivación de los Mandos Superiores e Intermedios**

La Dirección bajo responsabilidad de los Mandos Superiores e Intermedios juega un papel primordial para la aplicación de cualquier modelo para motivar al personal de Cargill de Venezuela a capacitarse; no se pueden esperar cambios en el ambiente motivacional de la empresa si la dirección se encuentra desmotivada.

Cuando se refiere a la motivación de los mandos intermedios se debe entender la importancia de este nivel jerárquico dentro de la escala de mando. El nivel intermedio de mando es el enlace entre la alta gerencia y los operadores.

Al igual que en la Alta Dirección las condiciones laborales representan un factor esencial para la retención de talentos en el área de Dirección. Por lo que es esencial que la Dirección se sienta satisfecha con las condiciones laborales que ofrece la organización.

Es de suma importancia que la Dirección se sienta motivada con los factores motivacionales organizacionales que ofrece la empresa para capacitarse, ya que ellos serán los promotores de fomentar las ganas de asistir a los cursos y el sentido de pertenencia de todos los niveles inferiores con la empresa.

El fin de los motivadores organizacionales es promover un buen ambiente de trabajo, eliminar el estrés, fortalecer los lazos de compañerismo y en este caso, facilitar la implementación de los cursos de capacitación propuestos por la organización. Por lo cual es fundamental que la Dirección se encuentre motivada y dispuesta a alcanzar el objetivo del cien por ciento de asistencia al curso de Desempeño Humano y de la Organización.

A continuación se describen el plan de incentivos y estímulos para este nivel:

## Factores motivacionales Personales

Incentivos Personales	Nivel de Importancia
Reconocer públicamente los aportes del individuo dentro de las capacitaciones	4
Otorgar pines por completación de los adiestramientos	4
Denotar el prestigio de cada cargo dentro de las capacitaciones	4
Dar palabras de ánimo frecuentes antes y despues de cada curso	4
Celebración de cumpleaños del empleado si coincide con las jornadas de capacitación	4
Ofrecer la oportunidad a los individuo para demostrar sus habilidades dentro del tema a desarrollar	4
Mostrar interés por la vida del individuo en cualquier sesión	4
Delegar responsabilidades en las jornadas de capacitación	4
Ofrecer becas escolares para los hijos de los empleados con mejor asistencia a las capacitaciones	2
Designar "empleado del mes" en cuanto a participación en los adiestramientos	3
Reconocimiento por el trabajo y éxitos de las tareas realizadas por el individuo dentro de las jornadas	4
Fomentar y valorar las competencia del individuo	4
Gratificación económica por méritos del individuo en cuanto a culminación y mayor participación en los entrenamientos	3
Reconocimientos al departamento que logre de primero la asistencia absoluta	2
Resaltar el progreso y cumplimiento de quienes lo ameriten públicamente y llamar al empleado individualmente para felicitarlo	4
Ofrecer diferentes planes, horarios y metodos para capacitarse	2
Oportunidad de crecimiento dentro de la empresa	2
Oportunidad de proponer algún tema para capacitación	2
Buen trato	4
Asignar nuevas actividades con mayor dificultad en las capacitaciones	4

Fuente: Serrano, (2018)

## Factores motivacionales por Condiciones Laborales

Incentivos Por Condiciones Laborales	Nivel de Importancia
Bono individual en base a las capacitaciones cumplidas al cien por ciento	4
Bono en base a proyecto finalizado con asistencia absoluta	4
Bono por equipo por departamentos que alcanzaron la asistencia absoluta	4
Bono en base al cumplimiento de las dieciséis horas trimestrales estipuladas en la LOPCYMAT	2
Premios individuales a las personas que respondan las preguntas realizadas al finalizar la capacitación	2
Brindar seguridad y primeros auxilios en cada capacitación	3
Establecer pequeños descansos durante las jornadas largas de capacitación	3
Establecer reconocimientos en forma de certificados a cada trabajador que participe en las capacitaciones	4
Flexibilidad a la hora de entrar a los cursos	3
Considerar capacitaciones culminadas para los ascensos de la planta	2
Ofrecer contratos fijos a los que están fuera de esa condición y que participa constantemente a las capacitaciones propuesta por la empresa	1
Pago extra por jornadas de capacitación fuera del horario de trabajo	2
Incentivos económicos a los trabajadores que tienen varias horas de antigüedad en capacitaciones	3
Posibilidad de realizar las capacitaciones desde la comodidad del hogar a las personas que estén de reposo o permiso	4
Premiar la asistencia	3
Respetar los derechos establecidos en la LOPCYMAT	4
Garantizar condiciones ergonómicas en los salones donde se dictan las capacitaciones	3
Gozar de refrigerios en algunas capacitaciones	2

Fuente: Serrano, (2018)

## Factores motivacionales Organizacionales

Incentivos Organizacionales	Nivel de Importancia
Accesibilidad total a los jefes	3
Capacitación mensual para retroalimentar sobre temas de interés para la empresa	3
Concursos entre departamentos por quien termina primero las capacitaciones	3
Cuidar el ambiente de trabajo y fomentar la relajación entre partes	4
Elecciones para determinar jornadas de capacitación	3
Establece un sistema de sugerencias anónimas	2
Establecer la equidad colectiva como política de empresa	2
Establecer reglamentos formales para el cumplimiento de entrenamientos	3
Establecer ir vestido de forma casual a las capacitaciones los fines de semana	2
Evitar el castigo por faltar al curso, fomentando siempre la retribución únicamente ante los buenos resultados	4
Evitar la supervisión autoritaria	4
Evitar recriminar a un empleado en publico	4
Fomentar el liderazgo	4
Fomentar el respeto entre compañeros	4
Fomentar el trabajo en equipo para alcanzar el objetivo de capacitar	4
Fomentar la amabilidad dentro de la empresa	4
Fomentar la comunicación entre departamentos y superiores	4
Fomentar la confianza entre los diferentes niveles jerárquicos	4
Fomentar la supervisión democrática, consultiva y participativa para cualquier jornada de adiestramiento	4
Fomentar la comunicación a través de correo electrónico y en reuniones de equipo para informar sobre capacitaciones	4
Incrementar el sentimiento de pertenencia a la compañía	4
Informar individualmente sobre suspensiones de capacitaciones	1
Involucrar a todo el personal calificado en la planificación para el cumplimiento de los módulos de entrenamiento	3
Salones bien ubicadas, lugares de estacionamiento, café en reuniones	2
Organizar compartir entre departamentos	3
Organizar jornadas deportivas acompañadas con alguna capacitación algún Sábado por la mañana	3
Bonos indirectos como cupones de productos de la empresa	2
Premiar por los resultados obtenidos a nivel global	3
Realizar evaluaciones trimestral de las necesidades del individuo para mejorar su asistencia a los cursos	3
Premios trimestrales al equipo o departamento con mejor asistencia	3

Fuente: Serrano, (2018)

Los mandos superiores e intermedios juegan un papel importantísimo dentro de cualquier organización, ya que son el puente entre la alta gerencia y los trabajadores de menor rango como operadores y técnicos; es por ello que es muy importante resaltar los incentivos a aplicar en los factores personales como lo son; otorgar pines al lograr conseguir la asistencia absoluta de sus representados, denotar el prestigio y responsabilidad de cada cargo dentro de las capacitaciones presentadas por Cargill de Venezuela, la organización debe mostrar interés por el individuo siempre, fomentar los valores del individuo, y brindar oportunidades para una sana competencia por oportunidades de ascenso dentro de la organización.

En los factores que influyen directamente en las condiciones laborales en los mandos intermedios, la empresa debe hacer hincapié en designar siempre los bonos correspondientes a proyectos finalizados exitosamente y cumplimiento de la gestión del departamento del que es responsable, asignar los reconocimientos en forma de certificados, premiar a los responsables de completar los adiestramientos en cada departamento.

Dentro de los factores a considerar siempre como mas importantes en el margen organizacional se podría resaltar siempre tener accesibilidad a sus jefes sin prejuicios, cuidar el ambiente de trabajo que esta bajo su batuta, evitar el castigo o penalización por ausencia a los cursos, es comprensible que un responsable de algún departamento tenga la necesidad de ausentarse a entrenamientos para cubrir alguna actividad o emergencia que se le presente siempre y cuando sea justificable, es importante fomentar en el siempre el respeto entre compañeros, el liderazgo, el trabajo en equipo para lograr objetivos, la amabilidad, la empatía y la comunicación entre departamentos.

#### **5.3.3.4 Gestión de la motivación de los Operarios**

Cuando hablamos de los operarios y técnicos nos referimos quizá a uno de los niveles de mayor relevancia en la ejecución de actividad dentro de la organización, este nivel jerárquico juega un papel primordial para el cumplimiento de la asistencia absoluta en las jornadas de capacitación estipuladas por la organización por el volumen de población que representa.

En este nivel de la jerarquía de mando es esencial fomentar el crecimiento personal, la formación y todos los aspectos relacionados al crecimiento económico de los individuos, en esta escala de mando por lo general los salarios son muy bajos, lo que desmoraliza al

equipo de trabajo y por ende bajo nivel de asistencia a los entrenamientos ofrecidos por Cargill de Venezuela. Por lo cual es importante fomentar el crecimiento profesional, emocional y económico del empleado.

Es importante fomentar en este nivel los incentivos a corto plazo, debido a que las necesidades económicas en este nivel tienen una influencia de mayor que en los otros niveles de mando.

Es importante también siempre resaltar la importancia de la asistencia a los cursos en este nivel de mando para la empresa, denotar el valioso trabajo que realizan, y lo primordial que son dentro de la organización.

A continuación se describen los estímulos e incentivos para los Operarios de la empresa:

## Factores motivacionales Personales

Incentivos Personales	Nivel de Importancia
Reconocer públicamente los aportes del individuo dentro de las capacitaciones	2
Otorgar pines por completación de los adiestramientos	1
Denotar el prestigio de cada cargo dentro de las capacitaciones	2
Dar palabras de ánimo frecuentes antes y despues de cada curso	1
Celebración de cumpleaños del empleado si coincide con las jornadas de capacitación	4
Ofrecer la oportunidad a los individuo para demostrar sus habilidades dentro del tema a desarrollar	4
Mostrar interés por la vida del individuo en cualquier sesión	4
Delegar responsabilidades en las jornadas de capacitación	2
Ofrecer becas escolares para los hijos de los empleados con mejor asistencia a las capacitaciones	2
Designar "empleado del mes" en cuanto a participación en los adiestramientos	4
Reconocimiento por el trabajo y éxitos de las tareas realizadas por el individuo dentro de las jornadas	2
Fomentar y valorar las competencia del individuo	4
Gratificación económica por méritos del individuo en cuanto a culminación y mayor participación en los entrenamientos	3
Reconocimientos al departamento que logre de primero la asistencia absoluta	2
Resaltar el progreso y cumplimiento de quienes lo ameriten públicamente y llamar al empleado individualmente para felicitarlo	2
Ofrecer diferentes planes, horarios y metodos para capacitarse	2
Oportunidad de crecimiento dentro de la empresa	4
Oportunidad de proponer algún tema para capacitación	4
Buen trato	4
Asignar nuevas actividades con mayor dificultad en las capacitaciones	4

Fuente: Serrano, (2018)

## Factores motivacionales de Condiciones Laborales

Incentivos Por Condiciones Laborales	Nivel de Importancia
Bono individual en base a las capacitaciones cumplidas al cien por ciento	3
Bono en base a proyecto finalizado con asistencia absoluta	3
Bono por equipo por departamentos que alcanzaron la asistencia absoluta	3
Bono en base al cumplimiento de las dieciséis horas trimestrales estipuladas en la LOPCYMAT	4
Premios individuales a las personas que respondan las preguntas realizadas al finalizar la capacitación	3
Brindar seguridad y primeros auxilios en cada capacitación	4
Establecer pequeños descansos durante las jornadas largas de capacitación	3
Establecer reconocimientos en forma de certificados a cada trabajador que participe en las capacitaciones	4
Flexibilidad a la hora de entrar a los cursos	3
Considerar capacitaciones culminadas para los ascensos de la planta	4
Ofrecer contratos fijos a los que están fuera de esa condición y que participa constantemente a las capacitaciones propuesta por la empresa	4
Pago extra por jornadas de capacitación fuera del horario de trabajo	2
Incentivos económicos a los trabajadores que tienen varias horas de antigüedad en capacitaciones	4
Posibilidad de realizar las capacitaciones desde la comodidad del hogar a las personas que estén de reposo o permiso	4
Premiar la asistencia	4
Respetar los derechos establecidos en la LOPCYMAT	4
Garantizar condiciones ergonómicas en los salones donde se dictan las capacitaciones	4
Gozar de refrigerios en algunas capacitaciones	3

Fuente: Serrano, (2018)

## Factores motivacionales Organizacionales

Incentivos Organizacionales	Nivel de Importancia
Accesibilidad total a los jefes	3
Capacitación mensual para retroalimentar sobre temas de interés para la empresa	3
Concursos entre departamentos por quien termina primero las capacitaciones	4
Cuidar el ambiente de trabajo y fomentar la relajación entre partes	4
Elecciones para determinar jornadas de capacitación	4
Establece un sistema de sugerencias anónimas	4
Establecer la equidad colectiva como política de empresa	4
Establecer reglamentos formales para el cumplimiento de entrenamientos	3
Establecer ir vestido de forma casual a las capacitaciones los fines de semana	2
Evitar el castigo por faltar al curso, fomentando siempre la retribución únicamente ante los buenos resultados	4
Evitar la supervisión autoritaria	4
Evitar recriminar a un empleado en publico	4
Fomentar el liderazgo	4
Fomentar el respeto entre compañeros	4
Fomentar el trabajo en equipo para alcanzar el objetivo de captarse	4
Fomentar la amabilidad dentro de la empresa	4
Fomentar la comunicación entre departamentos y superiores	4
Fomentar la confianza entre los diferentes niveles jerárquicos	4
Fomentar la supervisión democrática, consultiva y participativa para cualquier jornada de adiestramiento	4
Fomentar la comunicación a través de correo electrónico y en reuniones de equipo para informar sobre capacitaciones	4
Incrementar el sentimiento de pertenencia a la compañía	4
Informar individualmente sobre suspensiones de capacitaciones	3
Involucrar a todo el personal calificado en la planificación para el cumplimiento de los modulos de entrenamiento	3
Salones bien ubicadas, lugares de estacionamiento, café en reuniones	2
Organizar compartir entre departamentos	3
Organizar jornadas deportivas acompañadas con alguna capacitación algún Sábado por la mañana	3
Bonos indirectos como cupones de productos de la empresa	4
Premiar por los resultados obtenidos a nivel global	4
Realizar evaluaciones trimestral de las necesidades del individuo para mejorar su asistencia a los cursos	4
Premios trimestrales al equipo o departamento con mejor asistencia	4

Fuente: Serrano, (2018)

Se debe recordar que los operarios corresponden la mayor parte de la población en Cargill de Venezuela, por ende si se quiere subir los índices de asistencia a las capacitaciones propuestas hay que saber motivarlos, los factores que influyen en lo personal deben estar acompañados de incentivos de gran importancia como lo son; celebrar el cumpleaños del empleado si coincide con alguna jornada de capacitación, ofrecer al individuo la oportunidad de desarrollar sus habilidades y destrezas con algún aporte en las capacitaciones, mostrar interés constante por la vida del individuo, premiar al empleado del mes que debe ser escogido por ellos mismos, la organización debe ofrecer la oportunidad de avanzar dentro de la empresa ya que ningún trabajador es capaz de hacer excelente su trabajo sabiendo que no puede ascender dentro de la organización, fomentar siempre el respeto entre compañeros y dar la oportunidad de postular algún tema para próximas capacitaciones.

En los factores de condiciones laborales los bonos prometidos siempre deben tomarse en cuenta, incentivarlos a cumplir las dieciséis horas trimestrales estipuladas en la LOPCYMAT a través de un bono también podría tener beneficios para la organización, asignar reconocimientos a los trabajadores que culminen las capacitaciones, es importante tomar en cuenta el cumplimiento de las capacitaciones para otorgar algún ascenso, esto podría generar un fenómeno de sana competencia que traerá beneficios a la empresa a la hora de concretar rápida mete las jornadas de adiestramiento y garantizar las mejores condiciones ergonómicas para los trabajadores dentro de los salones en donde se implementan los cursos también es fundamental, a nadie le gusta estar incómodo.

Lo incentivos organizacionales en este volumen tan importante de trabajadores son de vital de importancia, es relevante considerar siempre; sanos concursos entre departamentos y del mismo modo premiarlos para culminar los cursos asignados, establecer un sistema de sugerencias anónimas con respecto a los cursos implementados, permitir elecciones libres para estipular fechas de jornadas largas de capacitación, establecer la equidad colectiva como política de la empresa, fomentar respeto entre compañeros, buena comunicación con sus superiores, en algunas ocasiones suplir bonos con cupones para cambiar por productos de la misma empresa, premiar los objetivos cumplidos a nivel global y sobre todo mantener un sano ambiente de trabajo.

### 5.3.3.5 Cuadro resumen de Gestión a considerar por orden jerárquico de la empresa

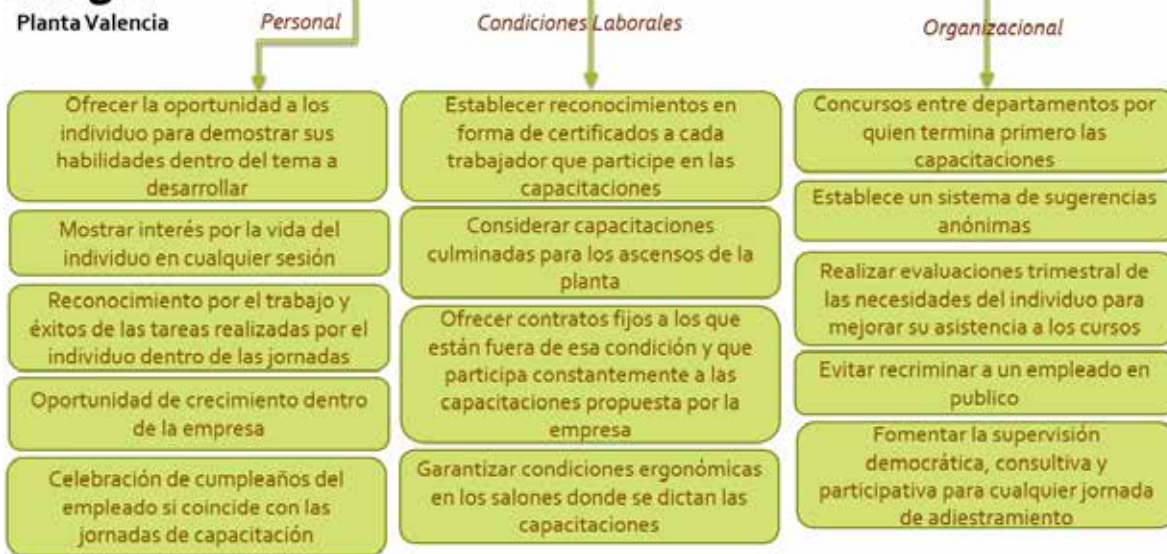


Fuente: Serrano, (2018)



Fuente: Serrano, (2018)

## Gestión de la motivación de los Operarios



Fuente: Serrano, (2018)

### 5.3.4 Control del modelo para motivar al personal a capacitarse

La aplicación de todo plan dentro de una empresa requiere de una correcta gestión del control y evaluación de los resultados obtenidos, en esta etapa de la implementación del modelo propuesto para motivar al personal de Cargill de Venezuela para capacitarse resulta esencial conocer, los resultados conseguidos tanto individuales, por equipo, por departamento y por localidad, en un cierto periodo de tiempo a corto plazo estipulado por la empresa.

Para el primer aspecto es importante consultarle al equipo de trabajo cuál es su opinión sobre los incentivos que se están aplicando dentro de la empresa, como se mencionó anteriormente es necesario para que este modelo tenga los resultados esperados conocer las necesidades de cada uno de los trabajadores de planta, a continuación se propone un formato base para monitorear la opinión de los empleados:

Evaluación Laboral				
Nombre:				
Jefe inmediato:				
Evaluación de Incentivos	Nivel de Importancia			
	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Incentivos cumplidos por la organización según nivel de Jerarquía				
Evaluación de la satisfacción	Nivel de Satisfacción			
	Satisfecho		Insatisfecho	
Es necesario evaluar la visión global del empleado en función a la satisfacción del metodo para capacitar				
Evaluación Personal	Respuesta			
Es importante que se conozcan las verdaderas necesidades del trabajador para mejora continua de la gestión				

Fuente: Serrano, (2018)

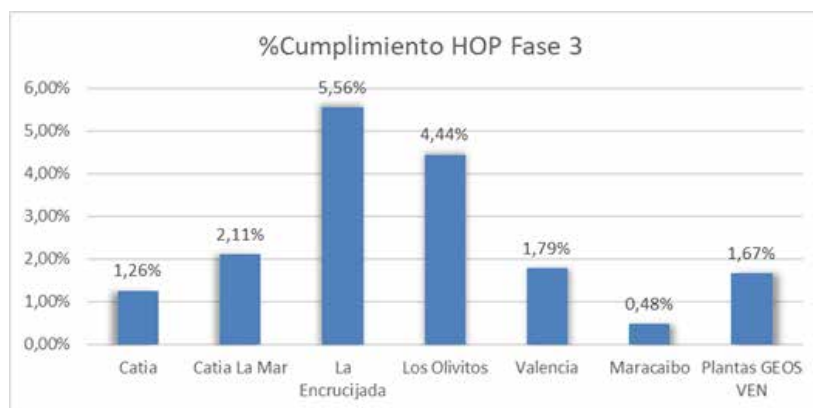
### 5.3.5 Prueba piloto en la capacitación de Desempeño Humano y de la Organización

Desde el departamento de Seguridad, Salud y Ambiente de Planta Valencia, se hará seguimiento semanal de los cursos de Desempeño Humano y de la Organización, con la finalidad de impulsar la asistencia a su máximo nivel en un periodo estipulado de tres meses.

Se monitorearán las seis localidades a lo largo y ancho del país, y se recomendará este modelo para motivar al personal a capacitarse a todos los responsables de las plantas, en especial a los supervisores de Seguridad y Analistas de Seguridad de cada localidad a través de llamadas telefónicas, vía correo electrónico y el uso de Skype profesional como herramienta primordial en esta gestión.

El seguimiento comenzó de la siguiente manera, diseñando una gráfica que muestra el reducido porcentaje de asistencia absoluta por localidades:

Según la información suministrada por localidades hasta el viernes, 27 de octubre de 2017.



Fuente: Departamento de Seguridad, Cargill de Venezuela (2017)

Recordando que la capacitación consta de cuatro módulos y que la culminación de los mismos es lo que cuenta para alcanzar la asistencia absoluta del adiestramiento, se creó el siguiente cuadro que especifica el avance por módulos y la población correspondiente a cada localidad de Cargill de Venezuela:



### HOP Fase III Por Localidad y Por Modulo

Etiquetas de fila	N° Trabajadores que deben realizar el entrenamiento	Modulo 1 Cumplimiento	Modulo 2 Cumplimiento	Modulo 3 Cumplimiento	Modulo 4 Cumplimiento
Catia	239	1,67%	1,26%	1,67%	1,67%
Catia La Mar	142	3,52%	2,82%	2,11%	2,11%
La Encrucijada	36	5,56%	5,56%	5,56%	5,56%
Los Olivitos	45	4,44%	4,44%	6,67%	6,67%
Valencia	168	8,33%	2,38%	1,79%	2,98%
Maracaibo	208	28,37%	27,40%	0,48%	0,48%
<b>Plantas GEOS</b>	<b>838</b>	<b>10,26%</b>	<b>8,59%</b>	<b>1,91%</b>	<b>2,15%</b>

Fuente: Departamento de Seguridad, Cargill de Venezuela (2017)

Se puede visualizar que la población por localidades varía, por ende no se puede fiar mucho de los porcentajes de avance por localidades, por ejemplo el avance del primer módulo de La Encrucijada es de 5,56% con una población de 36 trabajadores, eso se traduce a que solo 2 trabajadores han realizado el módulo 1, mientras que Catia refleja un cumplimiento de

1,67% (menor a La Encrucijada) en ese módulo pero con una población de 239 trabajadores, lo que quiere decir que 4 trabajadores ya realizaron dicho módulo.

Si totalizamos las poblaciones y recalculamos los porcentajes de cumplimiento por módulos, se puede conocer el porcentaje exacto de avance con respecto a los 838 trabajadores:

Plantas GEOS	No. Trabajadores	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4
	838	10,26%	8,59%	1,91%	2,15%

Fuente: Serrano, (2018)

Mediante fueron avanzando las semanas se hicieron recomendaciones para la gestión de la capacitación basados en la propuesta para motivar ya mencionada trayendo con siglo el incremento de los porcentajes de asistencia al adiestramiento.

En primera instancia se hizo hincapié en garantizar las condiciones ergonómicas de los salones donde se aplican las capacitaciones, también en definir jornadas de capacitación basándose a la disponibilidad de tiempo de los trabajadores para agrupar un mayor volumen de personas en cada sesión del adiestramiento y tomar en cuenta algunas opiniones de los trabajadores dependiendo de las condiciones de cada localidad para mejorar los procesos de capacitación.

De este modo, para el jueves, 9 de noviembre de 2017, se tenían los siguientes avances:



### HOP Fase III Por Localidad y Por Modulo

Etiquetas de fila	N° Trabajadores que deben realizar el entrenamiento	Modulo 1 Cumplimiento	Modulo 2 Cumplimiento	Modulo 3 Cumplimiento	Modulo 4 Cumplimiento
Catia	241	19,09%	18,67%	1,66%	1,66%
Catia La Mar	142	3,52%	2,82%	2,11%	2,11%
La Encrucijada	36	5,56%	5,56%	5,56%	5,56%
Los Olivitos	45	4,44%	4,44%	6,67%	6,67%
Valencia	168	9,52%	4,17%	2,98%	4,17%
Maracaibo	208	30,29%	28,37%	1,92%	1,92%
<b>Plantas GEOS</b>	<b>840</b>	<b>15,95%</b>	<b>14,17%</b>	<b>2,50%</b>	<b>2,74%</b>

Fuente: Departamento de Seguridad, Cargill de Venezuela (2017)

De la misma manera se siguieron marcando puntos motivacionales basados en los factores mencionados en la propuesta presentada, considerando incentivos por departamentos para la sana competencia, fomentar siempre la comunicación entre niveles jerárquicos, fomentar el liderazgo y tomar más en cuenta la opinión de los trabajadores dentro de las sesiones de capacitación. Con ello, los porcentajes avanzaban rápidamente y para el jueves, 16 de noviembre de 2017, se tenía la siguiente data:



### HOP Fase III Por Localidad y Por Modulo

Etiquetas de fila	N° Trabajadores que deben realizar el entrenamiento	Modulo 1 Cumplimiento	Modulo 2 Cumplimiento	Modulo 3 Cumplimiento	Modulo 4 Cumplimiento
Catia	243	32,92%	32,51%	1,65%	1,65%
Catia La Mar	142	3,52%	2,82%	2,11%	2,11%
La Encrucijada	36	5,56%	5,56%	5,56%	5,56%
Los Olivitos	45	4,44%	4,44%	6,67%	6,67%
Valencia	168	9,52%	4,17%	2,98%	4,17%
Maracaibo	208	30,29%	28,85%	1,92%	1,92%
<b>Plantas GEOS</b>	<b>842</b>	<b>19,95%</b>	<b>18,29%</b>	<b>2,49%</b>	<b>2,73%</b>

Fuente: Departamento de Seguridad, Cargill de Venezuela (2017)

Tomando en cuenta lo difícil que es implementar un modelo, se llevó el mismo a recomendaciones presentes en todas las reuniones estipuladas por los responsables de impartirlas en cada planta, consecuentemente se prosiguió a establecer una meta a corto plazo de culminación del Módulo 1 únicamente, para subir los niveles e ir avanzando modulo tras modulo.

Para ello, se tomaron factores motivacionales con respecto a las condiciones laborales en donde se resaltó prestar flexibilidad con las horas de llegada a las capacitaciones y la posibilidad de capacitarse desde sus hogares para los trabajadores que tienen acceso a un usuario de identificación web de Cargill de Venezuela, consiguiendo los siguientes avances para el viernes, 24 de noviembre de 2017:



### HOP Fase III Por Localidad y Por Modulo

Etiquetas de fila	N° Trabajadores que deben realizar el entrenamiento	Modulo 1 Cumplimiento	Modulo 2 Cumplimiento	Modulo 3 Cumplimiento	Modulo 4 Cumplimiento
Catia	242	52,89%	51,24%	1,65%	1,65%
Catia La Mar	142	57,04%	55,63%	2,11%	2,11%
La Encrucijada	36	36,11%	5,56%	5,56%	5,56%
Los Olivitos	46	47,83%	45,65%	15,22%	6,52%
Valencia	171	36,26%	22,22%	3,51%	4,68%
Maracaibo	208	30,29%	28,85%	2,40%	2,40%
<b>Plantas GEOS</b>	<b>845</b>	<b>43,67%</b>	<b>38,34%</b>	<b>3,20%</b>	<b>2,96%</b>

Fuente: Departamento de Seguridad, Cargill de Venezuela (2017)

Se notó un considerable avance como producto de las recomendaciones señaladas para cada planta, ascendiendo el módulo 1, de 19,95% a 43,67%.

Asimismo, se siguieron aplicando recomendaciones en el método motivacional que se estaba aplicando para lograr avances dentro de los módulos de capacitación, considerando incluir a los trabajadores a desarrollar habilidades y destrezas dentro de las capacitaciones, dar recomendaciones dentro y fuera del salón sobre el contenido de lo conversado y en

algunos casos acompañar la tarde con un buen café mientras se ejecutan los respectivos entrenamientos de la jornada. De este modo para el viernes, 8 de diciembre de 2017.



**HOP Fase III**  
**Por Localidad y Por Modulo**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>N° Trabajadores que deben realizar el entrenamiento</b>	<b>Modulo 1 Cumplimiento</b>	<b>Modulo 2 Cumplimiento</b>	<b>Modulo 3 Cumplimiento</b>	<b>Modulo 4 Cumplimiento</b>
Catía	242	69,42%	68,60%	2,07%	1,65%
Catía La Mar	142	57,75%	57,04%	57,04%	2,11%
La Encrucijada	36	58,33%	58,33%	50,00%	5,56%
Los Olivitos	46	47,83%	45,65%	45,65%	6,52%
Valencia	171	47,37%	23,98%	8,19%	7,02%
Maracaibo	208	30,29%	29,33%	2,88%	2,88%
<b>Plantas GEOS</b>	<b>845</b>	<b>51,72%</b>	<b>46,27%</b>	<b>17,16%</b>	<b>3,55%</b>

Fuente: Departamento de Seguridad, Cargill de Venezuela (2017)

La sana competencia entre departamentos fue implementada, se felicitaba constantemente a los departamentos que alcanzaban mayores avances en el seguimiento, y así mismo a sus responsables, se hicieron consultas permanentes a los trabajadores con respecto a las horas en las que les gustaría asistir a los cursos de capacitación y se variaron las áreas en donde se dictaban los cursos. Para el miércoles, 20 de diciembre de 2017, el monitoreo arrojaba la siguiente información:



### HOP Fase III Por Localidad y Por Modulo

Etiquetas de fila	N° Trabajadores que deben realizar el entrenamiento	Modulo 1 Cumplimiento	Modulo 2 Cumplimiento	Modulo 3 Cumplimiento	Modulo 4 Cumplimiento
Catia	242	76,45%	75,62%	23,55%	16,12%
Catia La Mar	135	60,74%	60,00%	60,00%	2,22%
La Encrucijada	36	58,33%	58,33%	50,00%	5,56%
Los Olivitos	46	47,83%	45,65%	63,04%	6,52%
Valencia	170	54,71%	24,12%	8,24%	7,06%
Maracaibo	208	58,65%	57,69%	22,12%	2,88%
<b>Plantas GEOS</b>	<b>837</b>	<b>62,72%</b>	<b>55,79%</b>	<b>29,27%</b>	<b>7,77%</b>

Fuente: Departamento de Seguridad, Cargill de Venezuela (2017)

Constantemente se fueron ofreciendo distintas opciones para incentivar a los trabajadores correspondientes a realizar los modulos, en esta etapa se centró la atención en las localidades con poblaciones reducidas para culminar rapidamente el adiestramiento en esa planta. Los avances son significativos. Y para el, jueves 1 de febrero de 2018 se tenía la siguiente data:



### HOP Fase III Por Localidad y Por Modulo

Etiquetas de fila	N° Trabajadores que deben realizar el entrenamiento	Modulo 1 Cumplimiento	Modulo 2 Cumplimiento	Modulo 3 Cumplimiento	Modulo 4 Cumplimiento
Catia	240	83,75%	83,75%	62,50%	55,83%
Catia La Mar	135	80,00%	79,26%	79,26%	3,70%
La Encrucijada	36	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Los Olivitos	45	77,78%	73,33%	73,33%	46,67%
Valencia	169	55,03%	25,44%	11,24%	10,06%
Maracaibo	218	66,51%	65,60%	51,83%	14,68%
<b>Plantas GEOS</b>	<b>843</b>	<b>73,31%</b>	<b>66,79%</b>	<b>54,33%</b>	<b>29,06%</b>

Fuente: Departamento de Seguridad, Cargill de Venezuela (2017)

Gracias a los planteamientos motivacionales para impulsar el avance de la asistencia se logró culminar con los cuatro módulos correspondientes al curso en la localidad de La Encrucijada, elevando nuestro avance a un 73,31% de módulo 1, 66,79% para el módulo 2, 54,33% para el módulo 3 y 29,06% para el módulo 4.

Posteriormente se recomendó aplicar incentivos en distintos factores personales, de condiciones laborales y organizacionales, como ofrecer la oportunidad a los individuos para demostrar sus habilidades dentro del tema a desarrollar, se brindó seguridad y primeros auxilios en cada capacitación, se estableció reconocimientos en forma de certificados a cada trabajador que participe en las capacitaciones, se planteó la posibilidad de realizar las capacitaciones desde la comodidad del hogar a las personas que estén de reposo o permiso, se garantizaron condiciones ergonómicas en los salones donde se dictan las capacitaciones, gozaron de refrigerios en algunas capacitaciones en ciertas localidades, la organización se ocupó en cuidar el ambiente de trabajo y fomentar la relajación entre partes, se evitó recriminar a empleado en público y se realizaron evaluaciones trimestral de las necesidades del individuo para mejorar su asistencia a los cursos.

Dichos avances brindaron como resultado, el día viernes 16 de febrero de 2018, la siguiente data:



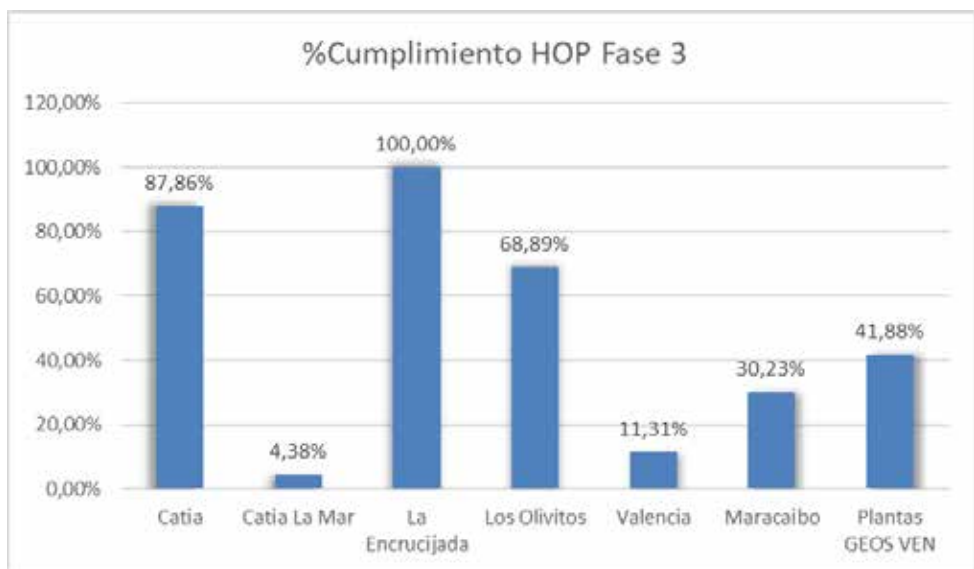
**HOP Fase III  
Por Localidad y Por Modulo**

Etiquetas de fila	N° Trabajadores que deben realizar el entrenamiento	Modulo 1 Cumplimiento	Modulo 2 Cumplimiento	Modulo 3 Cumplimiento	Modulo 4 Cumplimiento
Catia	207	98,55%	98,55%	85,02%	81,64%
Catia La Mar	135	80,74%	80,00%	80,00%	4,44%
La Encrucijada	36	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Los Olivitos	45	91,11%	86,67%	84,44%	73,33%
Valencia	168	55,95%	26,79%	12,50%	11,31%
Maracaibo	215	69,30%	68,37%	59,07%	35,81%
<b>Plantas GEOS</b>	<b>806</b>	<b>78,54%</b>	<b>71,84%</b>	<b>62,78%</b>	<b>42,18%</b>

Fuente: Departamento de Seguridad, Cargill de Venezuela (2018)

El cuadro de arriba nos representa el estatus en el que quedó los porcentajes de avance de asistencia en todas las localidades, consiguiendo el 100% en La Encrucijada y unos índices bastantes altos en comparación con la información plasmada al principio de la prueba piloto.

La siguiente grafica mostrará el estatus de culminación absoluta de los cuatro módulos de la capacitación de Desempeño Humano y de la Organización por localidades



Fuente: Departamento de Seguridad, Cargill de Venezuela (2018)

#### **5.4 FASE IV: Determinación de la factibilidad del modelo de gestión para motivar al personal a la capacitación de Desempeño Humano de la Organización de Cargill de Venezuela, S.R.L.**

Se estableció como propósito al inicio del presente informe de pasantía el desarrollo de una propuesta que motive a los trabajadores a asistir a las capacitaciones presentadas por Cargill de Venezuela, tomando como prueba piloto el seguimiento permanente del adiestramiento de Desempeño Humano y de la Organización, usando diferentes herramientas ingenieriles de mejora continua de los procesos, las cuales se pueden observar en las tres fases desarrolladas anteriormente.

Una vez planteada la propuesta de gestión para motivar al personal a capacitarse, es necesario llevar a cabo la rentabilidad de la misma, con el único fin de dar a conocer los beneficios de implementar del modelo para motivar.

En la propuesta de gestión para motivar a capacitarse no se requirió adquisición de licencias, debido a que se trata de una herramienta de apoyo propia para impulsar los índices de asistencia los trabajadores a los cursos y capacitaciones, y no funcionaría bajo ningún permiso ni concesión de algún agente externo.

Debido a que se utilizaron los recursos existentes dentro de Cargill Planta Valencia (Salones, equipos audiovisuales, medios) los costos de implementación fueron básicamente en horas de trabajo para el desarrollo aunado al seguimiento de cada localidad para elevar los índices de asistencia y hacer las recomendaciones debidas para aplicar la propuesta del modelo de gestión para motivar. Además, se debe reconocer la inversión hecha antiguamente por la empresa para adquirir la capacitación de “Desempeño Humano y de la Organización” para estar siempre disponible al personal de Cargill de Venezuela, y que fue la que sirvió como prueba piloto.

Al mismo tiempo, los encargados de dictar los cursos de capacitación son los supervisores de Seguridad, Salud y Ambiente de cada localidad, por ende, no se requirió de la contratación de ningún capacitador profesional.

Los beneficios obtenidos con la implementación de este modelo para motivar a capacitarse en materia de seguridad laboral se ven plasmados en el desempeño de los trabajadores trayendo beneficios intangibles como conocimiento permanente y aumento de la actitud a la hora de realizar actividades de adiestramiento propuestas por la organización, además a enfocarse más en tener los ojos y mente en la tarea, reduciendo accidentes laborales y condiciones inseguras de trabajo, así como también en elevar los niveles motivacionales del empleado y alimentar la comunicación entre distintos niveles jerárquicos.

Asimismo, se pueden percibir otros beneficios de distintos tipos como:

- Satisfacción tanto de los trabajadores.
- Mayor eficiencia en los procesos.
- Mayor entendimiento entre niveles jerárquicos.
- Mejora en la toma de decisiones en cualquiera de los objetivos y metas estipulados por la organización.
- Desarrollar liderazgo dentro de la organización.
- Incentivar sentido de pertenencia entre todos los trabajadores.
- Buen clima organizacional.

Adicionalmente, los incentivos de índole económica propuestos en el modelo, no fueron calculados por políticas internas de la empresa, sin embargo, la organización siempre manifestó estar dispuesto a invertir en motivar a sus trabajadores en caso de ejecutar un proyecto posterior a la propuesta presentada en el mencionado trabajo de investigación.

El costo de papel, impresiones y material utilizado en las jornadas de capacitación o en la aplicación de incentivos motivacionales fueron suministrados directamente por la empresa, siendo un costo poco considerable en una empresa de la magnitud de cargill de Venezuela.

De esta manera se puede considerar la propuesta como económica y de fácil ejecución dentro de cualquier empresa que pretenda iniciar un proyecto para motivar a sus empleados a capacitarse.

## Conclusiones

Según lo presentado, se ha propuesto un modelo para motivar al personal de Cargill de Venezuela a la Capacitación de “Desempeño Humano y de la Organización”, permitido a través de la recopilación de información aportada por un grupo de trabajadores encuestados de Planta Valencia.

La descripción del problema y la presentación de la metodología fue un paso imprescindible en la propuesta del Modelo de Gestión para Motivar, para establecer conceptos y las fuentes de información.

Seguidamente se lograron identificar las causas y fallas de los actuales procesos de capacitación y los aspectos donde debían realizarse ajustes para elevar los índices de asistencia a los cursos.

La propuesta del modelo utilizando herramientas ingenieriles y los recursos de la empresa para generar información gráfica e incentivos motivacionales y mejorar con ello el aumento de los índices de asistencia a la capacitación, brinda mayor aceptación del presente informe de pasantía como aporte académico a la empresa. Además de evaluar el desempeño, gestionar los incentivos motivacionales, aumentar los porcentajes de asistencia y determinar las causas del porqué no se estaba asistiendo a los cursos de capacitación, también permite realizar un monitoreo semanal de la asistencia de trabajadores a los adiestramientos por localidades a nivel nacional.

Se debe resaltar la necesidad de fomentar en los futuros y actuales planificadores de propuestas de capacitaciones el estudio de la motivación del factor humano en el sector de las empresas privadas de cualquier parte del país; como se expuso anteriormente en este trabajo los recursos humanos representan una clave primordial para la correcta ejecución de cualquier objetivo o meta establecida por la organización, como está demostrado la motivación de los individuos está directamente relacionado con la productividad y el empeño que pongan para realizar cualquier actividad, como lo es en este caso motivarse para asistir a los adiestramientos propuestos por la empresa, es aquí donde radica la importancia para toda empresa de tener el mejor equipo de trabajo y con un alto grado de satisfacción laboral para poder obtener los resultados que la empresa espera.

Aunque la conducta humana sigue siendo un enigma en la actualidad, existen análisis y estudios sobre las necesidades del ser humano en diferentes áreas, aunque podría resultar arduo entender las diferentes formas de actuar de cada persona, las teorías motivacionales abren el camino hacia el entendimiento y la mejora de la satisfacción de las personas que trabajan en las empresas venezolanas.

Sin embargo, conocer las necesidades específicas individuales y de cualquier equipo de trabajo debe ser una labor primordial de los gestores organizacionales en la industria.

También resulta fundamental entender el vínculo que existe entre el trabajo en equipo hacia un mismo objetivo y el éxito por alcanzar el mismo. De la muestra estudiada para este trabajo se denota un alto grado insatisfacción en los encuestados, lo que nos indica que aunque las empresa haya logrado obtener los objetivos propuestos con las capacitaciones dictadas hasta la actualidad, quizá no los han alcanzado bajo los mejores estándares de efectividad y eficiencia.

Lograr conservar y motivar el mejor equipo de trabajo es una necesidad para el éxito de los proyectos de toda empresa.

## Recomendaciones

Para la aplicación de un modelo de gestión para motivar al personal de Cargill de Venezuela a capacitarse y aumentar los índices de asistencia a los cursos propuestos por la empresa, es esencial tener en cuenta algunos aspectos que tienen una influencia directamente en la correcta aplicación de lo propuesto. A continuación, se enumeran estos aspectos:

- Debe existir un equipo de planificación que vele por hacer cumplir las recomendaciones señaladas en el modelo propuesto en todas las localidades.
- Se debe asegurar que el esfuerzo de los empleados por cumplir con el modelo y por ende aumentar sus asistencias a los cursos sea acompañado con reciprocidad de la empresa.
- Las recompensas deben ser claras y entendibles por todos los niveles de trabajadores de la empresa. Los incentivos deben ser justos para sus subordinados y en base al nivel de jerarquía, las recompensas económicas deben ser razonables, y deben estar en función a la meta de alcanzar siempre la asistencia absoluta a los adiestramientos.
- Es importante realizar una revisión permanente a todas las partes que conforman jerárquicamente el modelo para motivar propuesto, esto para evitar un descarrilamiento de objetivos e identificar fallas, para posteriormente crear planes de acción que mejoren la gestión.
- El desarrollo de los incentivos de factor personal, condiciones laborales y de la organización para todos los empleados debe estar en proporción directa al cumplimiento de las metas de asistencia alcanzadas.

- Es fundamental seguir invirtiendo en capacitar al personal y del mismo modo ir mejorando los planes para motivarlos, para transformarlo de un modelo propuesto a un hábito por parte de la organización y sus trabajadores.
- Es esencial que todo el equipo de trabajo tenga libertad para poderse comunicar directamente con sus jefes en todos los niveles jerárquicos de la empresa, ya que la información para mejorar constantemente está siempre en la boca de los que viven el día a día dentro de la planta.
- Se debe determinar un fondo específico para las recompensas económicas que termine estableciendo la empresa por la empresa, como incentivos por culminación de las capacitaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, C.; M, Andrade; A; Castro. (2005) Desarrollo de un Instrumento de Variables que Podrían Influir en la Satisfacción Laboral de Trabajadores de la Construcción en Santiago de Chile. *Revista de la Construcción*.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*.
- Bonillo, D., & Francisco Nieto. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Revista de la Asociación Estatal de Centros Universitarios de Relaciones Laborales y Ciencias del trabajo*.
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (II).
- López, J. (Julio de 2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*.
- González, I. (s.f.). *Nociones básicas de planificación empresarial*. Caracas, Venezuela.
- Centeno, R; Gauna, C (2006) *Desarrollo de un Plan de Higiene y Seguridad Industrial en una Empresa de Perfumes, Cosméticos y Productos de cuidado personal*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Acuña, M (1997). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Servicio Editorial.
- Tamayo y Tamayo (2004). *El Proceso de la Investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación* México. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

Portal Cargill de Venezuela. Disponible en: <http://www.cargill.com.ve/es/index.jsp>.

Consultado en octubre de 2017.

Rojas, E. (2010). Bases Teóricas. blogspot.com Disponible en Red:

<http://metodologiamecanica.blogspot.com/>. Consultado en septiembre 2017.

Vergara, G. (31 de marzo de 2009). Mejora tu gestión. Disponible en:

<http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>.

Consultado en septiembre de 2017.