

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
Licenciatura en Trabajo Social

El Trabajo Social de Empresas
Una perspectiva social y corporativa: estudio de
caso Montes del Plata

María Inés Velázquez
Tutor: Jorge Bertullo

2016

*Comenzar con un fin en mente
hace posible que nuestra vida tenga razón de ser,
pues la creación de una visión de lo que queremos lograr
permite que nuestras acciones estén dirigidas
a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas.*

*Después de todo,
para un velero sin puerto cualquier viento es bueno.*

Stephen R. Covey

Agradecimientos

Este trabajo es el producto de muchas personas.... Varios autores que me brindaron sus aportes con sus pensamientos, mi Tutor a quien le agradezco enormemente por su tiempo, confianza y dedicación.

Especialmente de mi familia, quienes me han dado la fuerza para ser capaz de seguir cumpliendo las metas que me he propuesto, en especial ésta que en algún momento llegué a dar por abandonada.

Agradezco primero que nada (fundamental en mi vida.... ¿qué habría hecho sin ello?).... a MIS PADRES.
Sin lugar a dudas sin ellos, éste día no habría sido posible.

A mis hermanos, en especial a Belén que me supo bancar “literalmente” unos cuantos años en el inicio de mis estudios, en tiempos de andar en bicicleta y compartir techo por la Unión.

A Dayana y Flor, Amigas incondicionales de todos los tiempos, compañeras de carrera y de camino.

A mi suegra Gladys, por su esfuerzo y cariño al “cubrirme” y cuidar a Fran mientras estudiaba durante éstos últimos meses en los que me dediqué a finalizar ésta tesis.

A Juan y a Fran, los amores de mi vida de hoy y de siempre, les agradezco mucho por su paciencia en los momentos en los que me tenía que dedicar a estudiar y les quité tiempo de estar los tres juntos.

A Dios, sin él, nada de nada habría sido posible. ¡GRACIAS!

INDICE

1. Introducción.
2. Sobre la metodología de la investigación.
3. ¿De qué se trata el Trabajo Social Empresarial?
4. ¿Qué son los Recursos Humanos de una empresa?
5. Una perspectiva social y corporativa: estudio de caso Montes del Plata.
 - 5.1 El aporte del Trabajo Social a la capacitación empresarial.
 - 5.2 Operador Especializado en Cosecha Propia.
 - 5.3 Durante el proceso de selección.
 - 5.4 ¿Por qué Montes del Plata decide tener Cosecha Propia?
 - 5.5 Primer paso... ¡a toda máquina!
 - 5.6 Segundo paso, ya hay condiciones para operar.
6. Conclusiones y Reflexión Final.
7. Bibliografía – Fuentes Web.
8. Glosario.
9. Anexos.

1. Introducción

El presente trabajo aborda la cuestión del Trabajo Social en Empresas, tomando el caso de la empresa uruguaya Montes del Plata. El objetivo es analizar la experiencia de participar activamente desde el Trabajo Social en un ámbito corporativo relacionado con los Recursos Humanos de la empresa.

La razón que motivó la elección del tema de esta monografía final de grado se basa en que, en tanto soy empleada de la empresa Montes del Planta desde el año 2008, por mucho tiempo he intentado comprender las razones por las cuales el empresariado uruguayo no tiene como práctica habitual la contratación de profesionales con formación académica social para ámbitos relacionados con los Recursos Humanos, entendiendo que el aporte social podría ser importante en ámbitos como éstos. Sería oportuno lograr abrir más ámbitos de discusión sobre la ampliación del espectro de acción del Trabajo Social, que no se remita exclusivamente a un determinado perfil de personas o servicios, sino que llegue a todas partes en las que se vea involucrada una persona, indistintamente de su trabajo, jerarquía o posición social.

Este documento plantea y deja un espacio de reflexión sobre la creación de nuevos ámbitos para la gestión de Recursos Humanos en empresas, la pertinencia y desafío de nuestra profesión como Trabajadores Sociales de insertarnos e incidir en empresas privadas, teniendo en cuenta los beneficios que pueden obtener tanto los trabajadores, como el empresariado y la sociedad en general.

En la actualidad, profesionales del área social se incorporan en este tipo de prácticas dentro de ámbitos corporativos. A partir de un caso de estudio, éste documento pretende ofrecer algunos elementos para analizar este tipo de iniciativas a modo de poder generar propuestas desde un enfoque social.

2. Sobre la metodología de la investigación

Hemos tomado como estudio de caso a la empresa Montes del Plata porque a nivel personal es la situación más cercana a evaluar. Entendemos que puede ser tratado como estudio de caso, partiendo de la base de la definición de caso: *“conjunto de hechos que se concentran en un momento o en un individuo dando así una fisonomía específica y que necesita de ser tratada y conocida en todas sus particularidades. Bien puede tratarse de una situación que afecta a una persona, a una familia o a otro grupo primario. Esto no excluye la posibilidad de que hablemos de caso al referirnos a un conglomerado mayor que podría ser un grupo en una oficina, una comunidad y hasta una nación”*. (M. Smith Venegas, 1992: 40). El análisis de los estudios de caso deben ser metódico, y por ende Smith Venegas señala etapas que se deben cumplir para poder trabajar en base a un estudio de caso, y que lo diferencian de situaciones generales o experiencias. Estas etapas son: *Evaluar la situación, Delimitar el problema, Recopilar los hechos pertinentes, Analizar los hechos, Evaluar las opciones de posibles soluciones, Estudiar los pro y los contra de cada situación y evaluar los resultados, Llevar a cabo el tratamiento planteado*.

El hecho de plantear la situación a analizar en esta tesis como estudio de caso, otorga la posibilidad de plantear un tema innovador y poco profundizado a nivel de nuestra profesión: la inserción de los Trabajadores Sociales en las empresas. Es posible afirmar que es escasa esta inserción, teniendo como referencia el Primer Censo de egresados de Trabajo Social relevado en el año 2015, que deja en evidencia la ausencia de Trabajadores Sociales en ámbitos corporativos ya que demuestra que la mayor parte de los profesionales de Trabajo Social desempeñan sus tareas en ámbitos relacionados con el sector público, y en segundo lugar en ONGs. El censo arroja que *“El sector público es definitivamente el sector de mayor inserción de los egresados de Trabajo Social: un 60% de los ocupados se desempeñan en algún organismo estatal en el marco de su único trabajo o de su trabajo principal (...) A los organismos públicos les siguen las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que se instauran como el segundo sector con mayor demanda de Trabajadores Sociales, siendo que el 19% de los egresados se desempeñan en este tipo de entidad en su trabajo principal”*. (A. Claramunt, A. García, M. García, 2015: 100)

Retomando la delimitación de la situación problema de ésta tesis, es posible afirmar que la situación a analizar es la escasa inserción laboral de los Trabajadores Sociales en empresas privadas, para ámbitos relacionados con los Recursos Humanos, entendiendo que el aporte social podría ser importante en ámbitos como éstos. Aportes no solamente a nivel de los destinatarios de las políticas que se pueden llegar a generar a nivel empresarial, sino también a nivel de los profesionales de Trabajo Social que podrían ser favorecidos a la hora de integrar una empresa privada que les brinde un salario –en algunos casos- por encima de la media del mercado local, y que los coloquen fuera de la realidad que muchos de los Trabajadores Sociales enfrentan hoy por hoy: el multi-empleo (el Censo señala que el 60% de los Trabajadores Sociales tienen 2 o más empleos). Un factor no menor que también es señalado en el Censo, es el significativo número de profesionales que se encuentra buscando empleado justamente debido a los bajos salarios. No solamente el aporte transita por temas relacionados con lo salarial, también es de importancia destacar la posibilidad de crecimiento y desarrollo ya que si bien no es muy común encontrar, se han detectado casos de profesionales sociales, ya sea Trabajadores Sociales, Politólogos o Sociólogos, encabezando empresas, ocupando posiciones de gran envergadura.

Este trabajo intentará –mediante un proceso de recopilación de la información, lectura de bibliografía relacionada con los temas en cuestión, entrevistas semi estructuradas y análisis de los hechos - ofrecer algunos elementos para analizar este tipo de iniciativas a modo de poder generar propuestas no solamente para los trabajadores, sino para el empresariado y para los propios Trabajadores Sociales.

3. ¿De qué se trata el Trabajo Social Empresarial?

Comúnmente los orígenes del Trabajo Social están asociados con la filantropía, intervención desarrollada en el ámbito de la sociedad civil ya que el Estado estaba en vías de construirse y desarrollarse (Méndez Ollero, C. S/D).

Por otro lado Luis Acosta sostiene que *“El Servicio Social (...) fue un producto histórico de la lucha de clases a partir de un determinado momento del desarrollo del capitalismo. Los trabajadores en las primeras décadas del siglo XX, reivindicaban leyes sociales, que establecieran algún límite al uso (y abuso) que de la fuerza de trabajo hacían los empresarios como personificaciones del capital (la jornada de 8 horas, la protección contra los accidentes de trabajo, contra la inactividad forzosa por la vejez o la enfermedad, etc.). Evidentemente, los trabajadores no reivindicaban la intermediación de un profesional en el proceso de reproducción de su fuerza de trabajo. La intermediación de un profesional fue un resultado de la presión de los trabajadores por leyes sociales, y de la respuesta de las clases dominantes para limitar y controlar el alcance de estos ‘beneficios’.”* (Acosta, L. 2004: 2)

Paralelamente las empresas se centraban solo en el incremento económico a través del proceso de industrialización. A medida que el Estado aumentó su nivel de intervención en las estructuras sociales y se constituyó como garante de los derechos sociales de los ciudadanos, el Trabajo Social comenzó a dirigir su práctica lentamente hacia éste.

Asimismo, el empresariado tuvo que comenzar a pensar en introducir medidas orientadas a favorecer determinados derechos de carácter laboral ya que los aspectos laborales iban cobrando espacios mayores como conquista social de grupos sociales reivindicando derechos relacionados con lo laboral, por lo que comenzó a ganar espacio lo que hoy conocemos como Trabajo Social de Empresa.

En la década de los 60 el Servicio Social avanza junto al proceso de Reconceptualización, que *“...consigue entender de una forma más clara el papel de la intervención profesional del asistente social en la reproducción de las relaciones sociales (...). Se inicia así a comprender, por parte de los asistentes sociales, el carácter contradictorio de la sociedad burguesa, de sus instituciones (el Servicio Social entre ellas) y de la propia intervención*

profesional del asistente social, superándose la autopercepción como agente de la 'ayuda social'." (Acosta, L. 2004: 4) Constituyéndose de ésta manera nuestra profesión como disciplina profesional.

Partimos de la base de concebir y plantear como cometido del Trabajo Social el bienestar social de toda persona que se encuentre en una situación de desventaja.

Citando el CODIGO DE ETICA PROFESIONAL DEL SERVICIO SOCIAL Y/O TRABAJO

SOCIAL EN EL URUGUAY, podemos afirmar que "...hoy se reconoce como de mayor relevancia el diálogo y la inclusión más plena del Trabajo Social o Servicio Social en el campo de las ciencias sociales y humanas, abriendo nuevas fronteras en la formación profesional y en el privilegio a diversas modalidades de investigación social".¹

Desde hace algunas décadas, más fuertemente, nuestra disciplina se encuentra en la disyuntiva de reinventarse o al menos ampliar sus ámbitos de actuación y como tal de re discutir los límites de la intervención.

Desde la discusión inicial de si el Trabajo Social es una disciplina o una ciencia han pasado cambios sociales profundos, que han generado reflexiones acerca de su propio origen como profesión, siendo consciente del rol de cada actor dentro del sistema social, de las corrientes sociológicas y discursos ideológicos imperantes y por tanto considerándose a sí mismo como parte de dichos cambios sociales, en este sentido se abre y profundiza un nuevo escenario de intervención como pueden ser los empresariales, nuevos espacios donde ejercer y desarrollar el Trabajo Social. Crear nuevos campos de acción que posibiliten ahondar sobre las necesidades sociales. Estos nuevos horizontes empresariales nos denotan la necesidad de definir a nuestra profesión en un contexto corporativo. Es por esta razón que definimos al Trabajo Social Empresarial como *"la actividad organizada, que pretende ayudar a la adaptación recíproca de los trabajadores y su empresa. Este objetivo se alcanza mediante la utilización de técnicas y métodos destinados a permitir que los trabajadores, los grupos y las colectividades de trabajo, hagan frente a las necesidades, resuelvan los problemas que plantea su adaptación a*

¹ CODIGO DE ETICA PROFESIONAL DEL SERVICIO SOCIAL Y/O TRABAJO SOCIAL EN EL URUGUAY: Disponible en <http://www.adasu.org/prod/1/46/Codigo.de.Etica..pdf>

una sociedad industrial en evolución y, merced a una acción cooperativa, que mejoren las condiciones económicas y sociales.” (Bernard, 1967: 19)

Por tanto, ofrecer los servicios profesionales de un Trabajador Social a las empresas, va a requerir sumar conocimientos específicos y cargarse de argumentación para la defensa del proyecto de intervención. (Hernández, 2004: 72)

Esta necesidad de adquirir conocimiento específico requiere profundizar en otras disciplinas, en otros aspectos no clásicos en la profesión como pueden ser el requerir conocimiento de Administración y Finanzas, de liquidación de sueldos y administración de nómina con el fin de ser parte de un área como es la de Recursos Humanos que cuente con estrategias y acciones para garantizar un trato justo y equitativo a nivel salarial hacia y para los trabajadores.

Otro aspecto no menor a integrar en esta batería de nuevas herramientas para el Trabajador Social es la legislación ya que las prácticas deben estar alineadas de acuerdo a la legislación vigente. La seguridad y salud ocupacional son temas fundamentales a la hora de resguardar los derechos y obligaciones de los trabajadores. La correcta gestión de los Recursos Humanos a través de muchas de estas herramientas busca construir y mantener un clima de motivación y compromiso, manejando los procesos de la empresa de manera eficiente y responsable. En estos espacios, llamados habitualmente de Administración de Recursos Humanos, el Trabajador Social puede encontrar un nuevo punto de inserción laboral.

Generando proceso que profundicen las conquistas sociales de los colectivos de trabajadores, estando atentos al desenvolvimiento de los derechos a través del fomento de los espacios adecuados para su real desarrollo, en este sentido el Trabajo Social debe ser consciente que no puede obviarse el papel de los trabajadores como actores en movimientos dentro del entramado social y por tanto en la vida de los trabajadores.

Este “sumar” conocimiento específico y cargarse de argumentación debe realmente “sumar”, teniendo en cuenta que el público objetivo con el que se trabaja es el recurso más valioso que tiene la empresa, son las personas, o sea son los Recursos Humanos.

Retomando la definición de Trabajo Social Empresarial de Bernard, sumamos tres planos de actuación del Trabajador Social inmerso en una empresa. Los planos que propone

son: aportar una ayuda psico-social a los individuos y a las colectividades de trabajadores que se encuentran en dificultades; participar en la creación, en el funcionamiento y en la mejora de las realizaciones sociales de la empresa; y, favorecer una mejor toma de conciencia de los problemas humanos y sociales surgidos con motivo del trabajo, poniendo a disposición de responsables e interesados todas las observaciones e informaciones recogidas con la práctica de la actividad profesional. (Bernard, 1967:19)

Analizando éste aporte que nos brinda Bernard, es posible afirmar que tenemos tres grandes objetivos bien importantes para el Trabajador Social:

- ❖ Brindar ayuda psico-social a los individuos y a las colectividades de trabajadores que se encuentran en dificultades.
- ❖ Participar en la creación, en el funcionamiento y en la mejora de las realizaciones sociales de la empresa.
- ❖ Favorecer y facilitar una mejor toma de conciencia de los problemas humanos y sociales surgidos con motivo del trabajo. (Raya Diez, Caparros Civera S/D:342)

Para lograr el aporte psicosocial es fundamental la confirmación de un equipo multidisciplinario que cuente con profesionales de diferentes áreas, entre ellos Psicólogos y Trabajadores Sociales, que ayuden en el análisis de las diferentes problemáticas tanto de los trabajadores como de sus familias, para aportar en la resolución de sus dificultades.

Es conveniente que el Trabajador Social esté presente y pueda realizar sus aportes en la creación de procedimientos, de políticas que establezcan un mejor funcionamiento dentro de las empresas, porque el Trabajador Social aporta la visión tanto del empresariado como de los propios trabajadores, para lograr una conjunción de intereses comunes. Asimismo es recomendable que esté presente en el funcionamiento diario, en las necesidades y demandas que pudieran surgir no solo de los trabajadores sino también de las autoridades de las empresas, logrando así un rol de mediador entre ambas partes, siempre con el objetivo en mente de que si ganan ambas partes, ganan todos en una relación de Ganar-Ganar, que redunde en una toma de decisiones

orientada a favorecer a ambas partes, no solo al empresariado sino también pensando en problemas humanos y sociales de los trabajadores en cuestión.

El concepto de Ganar-Ganar lo he tomado del libro de Stephen R. Covey (2003:127) llamado *Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas*, libro en el que su autor propone un nuevo enfoque para la gestión y liderazgo de los equipos y personas. Este enfoque actúa sobre las bases de la efectividad personal e interpersonal. El hábito N° 4 que estoy citando para éste análisis es el de Ganar-Ganar, que se basa en la consigna de encontrar una solución que funcione para ambas partes, de lo contrario no se cierra “el trato”. Éste hábito que propone Covey mejora la capacidad de gobernarse a sí mismo asumiendo las decisiones y centrándose en lo que es realmente importante. Proporciona además los medios para establecer relaciones de confianza mutua y aumentar la implicación para trabajar de forma eficaz en equipo.

En ésta relación de Ganar-Ganar es que ubicamos al Trabajador Social en un rol enfocado más en la negociación entre quienes tienen el poder económico dentro de cada organización, y los propios trabajadores que también tienen poder, pero se trata de otro tipo de poder, el del colectivo, y sobre todo teniendo presente que se trata de trabajadores capacitados y calificados lo que los hace fuertes a la hora de negociar. El gran objetivo es procurar contribuir en la defensa de los derechos de los trabajadores y mediar por adquirir una mejora en la calidad de vida en el ámbito laboral.

Es habitual que en las empresas éste rol sea llevado a cabo por las áreas comúnmente llamadas Recursos Humanos, Gestión Humana, Capital Humano, entre otros nombres similares. Ésta nomenclatura suele utilizarse indistintamente para identificar a los trabajadores de una organización.

“En su origen, el significado atiende a conceptos de dos épocas de la historia, donde el papel del hombre y la mujer en el trabajo tienen dos significados claramente diferenciados. El término Recursos Humanos atiende al valor del trabajo y habilidades físicas, donde la diferenciación o personalización del trabajo, era prácticamente inexistente (nadie es imprescindible). La expresión Capital Humanos o Gestión Humana atienden más al valor diferenciador de la persona. Dónde cada persona puede ayudar a enriquecer (crear valor personal) a través de sus aportes, conocimientos y experiencias.

Por lo tanto existe una evolución en la forma y en el concepto de la creación del valor, se pasa de la destreza física (fuerza), a la destreza intelectual (conocimiento)".²

"El término capital humano surge en el siglo XVIII cuando teóricos destacados de la economía, tales como Adam Smith, plantearon la necesidad de detenerse no sólo en factores de tipo técnicos si no también humanos a la hora de establecer las reglas de buen funcionamiento de una empresa o de un sistema económico en general. De tal modo, el capital humano apareció como uno de los elementos más importantes a tener en cuenta ya que el mismo es el responsable de ejecutar las tareas y habilidades propias de cada área económica. Así, mientras más valioso sea el capital humano de una empresa (es decir, mientras mejor capacitado o preparado esté para las tareas específicas que le toquen), mejores serán los resultados de esa institución. (...) La explicación expuesta del término se basa en aspectos económicos y de rendimiento, pero sin embargo el concepto también puede relacionarse con aspectos y elementos sociológicos, tales como el acceso a los medios de capacitación de un grupo de personas, la alfabetización, la proyección a futuro de determinadas carreras o labores, la posibilidad de triunfo de acuerdo al nivel de educación, etc. Todos ellos poseen relación especialmente con la noción de que el individuo no puede ser reducido a números estadísticos cuantificables en términos económicos o matemáticos si no que debe ser especialmente comprendido como un fenómeno social particular".³

La Gestión de Recursos Humanos se realiza desde el área laboral, pero ésta no opera de forma independiente ni particular en la vida de las personas, sino que es una parte más de su realidad y que cualquier gestión que se realice en el ámbito laboral, tendrá sus efectos en lo que respecta a la órbita personal y social en la que esté inserta la persona. Es por esta razón que es pertinente y oportuna la inclusión de Trabajadores Sociales en estos ámbitos, ya que se podría lograr intervenir en estos nuevos espacios que emergen y más aun teniendo en cuenta que hoy en día dichos profesionales reúne los elementos necesarios para su inserción. La sociedad ha dado un giro de acción relacionado con el incremento que se produce en la atención hacia las personas dentro de las organizaciones, la promoción de aspectos sociales, entre otros aspectos, y con éste giro

² <http://elcapitalhumano.jimdo.com/cual-es-la-diferencia-entre-capital-humano-y-recursos-humanos/>

³ Definición ABC <http://www.definicionabc.com/economia/capital-humano.php>

la profesión tiene como desafíos su acompañamiento, su reflexión en la práctica y la transformación de la realidad.

Los Trabajadores Sociales son capaces de analizar y diagnosticar la realidad social en el contexto de una empresa, pueden planificar programas y proyectos para intervenir en la realidad, teniendo un rol de supervisión de esos proyectos y siempre evaluando sus impactos.

Creo oportuno compartir un testimonio de una Trabajadora Social perteneciente a una de las principales empresas alimentarias de España, en el contexto del Congreso sobre Trabajo Social y RSC, celebrado en Bilbao, en febrero de 2013:

“Quien mejor que un TSE que conoce la empresa y que profesionalmente está formado y capacitado para promover la Gestión de la Diversidad desde y con los recursos humanos por su saber ser, hacer y estar, para promoverla. La discapacidad, la gestión de personas, la igualdad de oportunidades, la perspectiva de género, el cambio generacional, el desarrollo personal, la conciliación laboral, la interculturalidad, etc... son campos en los que nuestra aportación profesional es especialmente valiosa. Facilitar el desarrollo personal de nuestros trabajadores para incentivar sus talentos y capacidades, así como motivar para ponerlo al servicio de la empresa, ha de ser nuestro principal objetivo. En un escenario futuro, de 5 a 10 años, será todavía más necesaria la Gestión de la Diversidad con profesionales técnicamente cualificados, para asesorar, promover e impulsar programas específicos. Se deberán desarrollar estrategias empresariales que promuevan el desarrollo profesional y personal de su gente, su cultura y valores. Las empresas que aprendan a ser más flexibles, más proclives a crear vínculos duraderos con sus trabajadores, hacia modos de vida y comportamientos sostenibles, tendrán asegurado su éxito. He aquí nuestro gran reto y nuestra oportunidad que, como profesionales, podemos y debemos aportar al mundo de la empresa. Ser socialmente responsables como empresas y como trabajadores, nos permitirá contribuir a elaborar una hoja de ruta para un mejor futuro de toda la sociedad”. (Congreso sobre Trabajo Social y RSC, Bilbao, 2013). De este testimonio se desprende que es necesario demostrar con evidencia el rol a desempeñar por el Trabajo Social en la mediación, en la reflexión, contribuyendo en la creación de sinergias para capitalizar conocimientos, para generar aprendizajes a raíz de las diversas circunstancias que pudieran surgir, operando en el

ámbito de las relaciones laborales o trabajando en ámbitos corporativos. Para que una empresa logre ser Socialmente Responsable no solamente debe remitirse al cumplimiento de la normativa vigente de cada país, sino, también, ir más allá de su cumplimiento, lograr valor agregado, invirtiendo «más y mejor» en los Recursos Humanos de la empresa, o sea en las personas que la integran, en el entorno y en las relaciones con sus Grupos de Interés, abriendo una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social desde el Trabajo Social. En tal sentido, todas las organizaciones que desean lograr sus metas deberán primero pensar en ser empresas que *“generen ambientes de trabajo justos, productivos y potenciadores de las capacidades de los trabajadores y los equipos de trabajo”*. *“...el crecimiento económico no garantiza el éxito de las organizaciones. Estas han tomado conciencia de que ni la tecnología ni el dinero podrán garantizarles el éxito, ni la efectividad ante las exigencias de la sociedad mientras no se revalore el principal capital de la empresa: el capital humano (...) Las organizaciones se han vuelto más competitivas, se vive la ola de las empresas de calidad, de empresas eficientes, en todas ellas, los trabajadores juegan un rol importantísimo, por lo que la calidad de vida laboral juega un papel importante para tener éxito en la gestión de hoy. En la actualidad, las principales compañías están innovando las políticas de calidad de vida en la empresa y sus prácticas para hacerse cargo de las necesidades de todos los empleados, como una forma de apoyar los objetivos del negocio y de retener a los mejores talentos”*. (Raya Diez, Caparros Civera S/D:346)

Éste cambio de perspectiva es una oportunidad para el Trabajo Social, no porque su objetivo como profesión sea generar empresas exitosas, sino porque es en el ámbito de las empresas donde se desarrollan gran parte de los procesos sociales que impactan en la sociedad en su conjunto.

Granados continua su análisis haciendo hincapié en la importancia de la vida laboral, que se ve afectada no solamente por el entorno laboral, sino también en los ámbitos extra laborales, a nivel social, cultural, familiar, personal, etc, que conforman la cotidianidad de cada persona. Esto genera un vínculo inevitable entre el ámbito laboral y el personal, que condiciona la vida laboral y termina determinando los modos de vida de cada trabajador. Recordemos que la calidad de vida no se remite únicamente a las

condiciones físicas del lugar de trabajo, sino que se define a través de la relación que tiene el individuo con su ambiente de trabajo (Granados 2011:12). En función de esta relación es que el trabajador logra ir construyendo y cambiando su lugar de trabajo, y también construyendo su rol no solo como trabajador sino también como persona en relación a otras personas y a su entorno.

La mejora en la calidad de vida incluye también muchas prácticas entre las que se destacan acciones enfocadas hacia beneficios tanto para el trabajador como para sus familiares. Entre ellas podemos enumerar los más habituales:

- Salarios por encima de laudos.
- Horarios flexibles que permitan participar en actividades de la vida familiar que sean dentro del horario laboral (reuniones escolares, cita médicas, tramites varios)
- Prestación de asistencia médica, a veces mediante la contratación de seguros, otras veces directamente con el pago de la mutualista o de ordenes tanto de medicamentos como de consultas médicas. Campañas de vacunación. Tramitación del carné de salud en cada sitio de trabajo. Promover mamografía y PAP en las mujeres, chequeos generales en sitios de trabajo.
- Servicio de alimentación a través de comedores instalados en las empresas o mediante subvenciones o partidas especiales por comidas.
- Vivienda (en especie o a través de algún ficto salarial).
- Transporte para los trabajadores, ofrecido por lo general cuando la ubicación de los centros operativos están alejados de los centros urbanos.
- Guarderías para los hijos de los trabajadores.
- Préstamos, adelantos salariales.
- Seguros de vida, o sea, subsidios ante fallecimientos.
- Ayuda financiera para cubrir gastos de estudios tanto para trabajadores como para hijos.
- Becas para trabajadores, destinadas por lo general al perfeccionamiento de los trabajadores de nivel universitario. Flexibilidad en sus horarios laborales.

- Premiación Excelencia Académica para hijos de trabajadores: Becas para hijos de los trabajadores.
- Descuentos sobre productos de primera necesidades o convenios con ciertos comercios de la zona de influencia.
- Capacitaciones constantes para los trabajadores, no solamente relacionadas con sus áreas sino de interés general como por ejemplo talleres sobre maternidad o paternidad.
- Pasantías para estudiantes de tecnicaturas y licenciaturas relacionadas con el negocio.
- Estimulación para ingerir comida saludable, distribuyendo fruta una vez a la semana.
- Acercándose a prácticas cotidianas uruguayas permitiendo que sus trabajadores por ejemplo puedan tomar mate en horario laboral, y muchas veces facilitando la yerba a modo de beneficio.
- Otorgando el día del cumpleaños de cada trabajador como libre sin descuento, a modo de que pueda disfrutar de un día en familia.
- Gimnasia laboral.
- Campeonato anual de futbol interno.
- Canasta de fin de año con motivo de las fiestas tradicionales en el mes de diciembre.
- Obsequios ante nacimientos.
- Sala de lactancia
- Temas relacionados con la contribución a la sociedad, que también contribuyen con el bienestar de los empleados: voluntariado corporativo, reclasificación de residuos, reutilización del papel, entre otras prácticas.

Estas y otras acciones que pueden ser llevadas a cabo por las empresas, pretenden responder al compromiso de responsabilidad social de las mismas, que generalmente las empresas principalmente privadas denominan acciones de “bienestar social”.

Mediante previa investigación de las necesidades de los trabajadores, el profesional social puede lograr formular propuestas adecuadas, puede promover la aplicación de

sistemas que aseguren respuesta a las necesidades previamente analizadas. El Trabajador Social es apto para participar en éste tipo de procesos de decisión y acción evitando contradicciones y ambigüedades dentro de la empresa, logrando establecer mecanismos de equidad para todos. Es importante destacar que las empresas no toman este camino por filantropía hacia sus trabajadores, sino que la misma sociedad ha exigido y exige cada día más -a través de movimientos sociales-, mayor participación en el lucro de las empresas a través de acciones directas que generan éste tipo de acciones de "bienestar social". No se puede perder de vista que el objetivo de las empresas privadas es aumentar sus ganancias. El hecho de que se estén incorporando prácticas de Responsabilidad Social Empresarial como parte de sus estructuras es un avance muy importante pero no fue por voluntad propia del empresariado sino producto de reclamos sociales canalizados históricamente por trabajadores organizados, sindicatos y el Estado. Contextualizando todo esto y recordando que el trabajador es también un capital (humano) a cuidar, es que se explica el origen de muchas de estas acciones de bienestar dentro de las empresas.

En relación a la conquista de los derechos reivindicados por este capital (humano) y sumado a la vinculación que se tiene desde el Trabajo Social con la defensa de estos derechos, y más aun sabiendo que como profesión nacimos más que nada para la atención a la cuestión social, es que posible citar a R. Castel que expresa que la Cuestión Social constituye un *"desafío que interroga, pone de nuevo en cuestión la capacidad de una sociedad para existir como un conjunto vinculado por relaciones de interdependencia. Esta cuestión se bautizó por primera vez explícitamente como tal en la década de 1830. Se planteó entonces a partir de la toma de conciencia de las condiciones de vida de poblaciones que eran a la vez agentes y víctimas de la revolución industrial. Era la cuestión del pauperismo. (...) Se difundió entonces la convicción de que había allí 'una amenaza al orden político y moral' o, más enérgicamente aún, de que resultaba necesario 'encontrar un remedio eficaz para la plaga del pauperismo, o prepararse para la conmoción del mundo'."* (Castel, R. 1997:16)

No siempre la satisfacción social depende de factores que se puedan resolver solamente con disponer de recursos económicos. Habitualmente los trabajadores no solo centran su atención en los beneficios mencionados en el párrafo anterior, sino que también

analizan y priorizan las características de la propuesta laboral a nivel global, considerando el desafío que significa la propuesta a nivel de su carrera profesional. Otros aspectos a examinar son las condiciones físicas del lugar de trabajo (luz adecuada, lugar cómodo para realizar las tareas, ruido, temperatura), el poder insertarse en un equipo de trabajo humano y agradable, entre otros aspectos.

Otro aspecto no menor es el clima laboral entendiéndose por clima laboral: *“las cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que trabajan en él y que influyen sobre su conducta”* (Domenech, R. 1992:14). El clima laboral mantenido dentro de la empresa es también un tema en el que el Trabajador Social tiene cabida ya que puede analizar y diagnosticarlo detectando posibles problemas como por ejemplo el estrés, el ausentismo laboral, problemas en la órbita personal/familiar que puedan llegar a incidir en el trabajo y en su rendimiento. El Trabajador Social puede planificar estrategias y acciones para intervenir en estos temas, y luego evaluar sus impactos.

Por ejemplo si la empresa otorga pasantías a estudiantes de la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República, se está contribuyendo con el derecho a la educación pues ésta experiencia contribuye en sus conocimientos logrando llevarlos a la práctica, además de que le permite al estudiante ir generando una red de contactos que a futuro podrán ser valiosos en su vida profesional. También contribuye con el derecho al trabajo, probablemente a la primera experiencia laboral relacionada con sus estudios curriculares, al margen de que se trata de una pasantía remunerada o no. Pero si ésta acción además es acompañada con la posibilidad de que los jóvenes de ésta facultad accedan a un puesto de trabajo permanente, estable y remunerado -decisión sujeta al desempeño que realice durante la pasantía y al compromiso del estudiante de obtener el título universitario correspondiente-, se está desarrollando una estrategia más global que involucra no solamente a la empresa y al estudiante, sino también a la institución educativa, fomentando y promoviendo aún más el derecho al trabajo, insertándolo en el mundo del trabajo formal. A la vez que la empresa forma desde el trabajo in situ a trabajadores a medida, fidelizados de alguna manera, impactando en el desarrollo corporativo y por tanto contribuyendo a los objetivos de la empresa. No es arbitrario este tipo de práctica por parte de la empresa, el empresariado lo hace porque de alguna

u otra manera le sirve, ya que la imagen social que la empresa expone también es parte de su capital, de sus activos, y de manera directa o indirecta también impacta en el lucro, ya sea a través de la negociaciones con su propios trabajadores así como también con el Estado, otras empresas u organizaciones.

Todo este accionar genera una red de prácticas que abren un abanico de muchas y diversas posibilidades a desarrollar por parte de los Trabajadores Sociales, para avanzar en la protección y promoción de los derechos humanos en el ámbito corporativo.

Pasamos muchas horas de nuestra vida en el trabajo, muchas veces convivimos más tiempo con nuestros compañeros de trabajo que con nuestra propia familia, el ámbito laboral pasa a ser un lugar muy importante en nuestras vidas y a veces son lugares propicios para que surjan violaciones de derechos humanos. El Trabajador Social que tiene un espacio en una empresa tiene la posibilidad de intervenir en estos aspectos.

Los Derechos Humanos son referidos en la Carta fundacional de la Organización de las Naciones Unidas, por tanto la ONU intenta promover y proteger dichos derechos.

En 1948, la Declaración Universal de los Derechos Humanos los colocó en el derecho internacional. Desde ese momento la Organización ha protegido y defendido los derechos humanos a través de instrumentos legales. La Declaración Universal de los Derechos Humanos fue el primer documento legal de protección de estos derechos. Junto con el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, los tres instrumentos forman la llamada Carta Internacional de los Derechos Humanos. Una serie de tratados internacionales y otros instrumentos adoptados desde 1945 han aumentado la legislación internacional de derechos humanos. Respaldados por éste marco internacional ratificado a nivel local, es que podemos contextualizar los derechos a proteger y resguardar por los profesionales de Trabajo Social en ámbitos corporativos.

Los derechos que fundamentalmente se hacen referencia en este trabajo son: el Derecho a la integridad personal; dentro de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales también podemos ubicar el Derecho a la Seguridad Social, a la Salud, a la Educación, al Nivel de vida adecuado y medios de subsistencia (vivienda, alimentación, agua), a la Familia. Asimismo marcan mucha relevancia los Derechos relacionados al Empleo (Derechos laborales). La defensa de éstos derechos y el involucramiento de los profesionales de Trabajo Social hacia con éstos, se verá reflejado en todo el desarrollo

de éste trabajo, basándonos en un perfil de Trabajador Social con actitud abierta, flexible, motivadora, con capacidad de negociar, de comunicar, de interceder, de interactuar, de identificarse con los objetivos organizacionales y transmitirlos a los trabajadores y viceversa.

La postura del Trabajo Social hacia la defensa de estos derechos no surge como generosidad sino como responsabilidad hacia los actores que actúan en un ámbito laboral. Todo esto tendrá sentido en la medida en que se mejoren las condiciones y la calidad de vida de las personas que integran los equipos de trabajos de las empresas, logrando avanzar en los planos individuales, familiares y sociales.

Todos estos aspectos comúnmente son analizados por el área de Recursos Humanos. Seguidamente abordamos el área de Recursos Humanos en una empresa, y el espacio que el Trabajo Social va ganando en este nuevo ámbito de inserción.

4. ¿Qué son los Recursos Humanos de una empresa?

Idalberto Chiavenato (2007:01) describe: *“La expresión “Recursos Humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones. En el mundo industrializado de hoy, la producción de bienes y servicios no puede ser realizada por personas que trabajen individualmente. Cuanto más industrializada es una sociedad, tanto más depende de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Por otro lado, el efecto que tienen sobre la vida y la calidad de vida de las personas es enorme y perdurable. La razón es sencilla: las personas nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se divierten dentro de ellas. Las organizaciones, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), atrapan como tentáculos a las personas, que al mismo tiempo se vuelven cada vez más dependientes de la actividad*

organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento. El contexto sobre el que opera la Administración de Recursos Humanos (ARH) está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas. Muchos de los objetivos personales no se podrían lograr jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen, precisamente, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente”.

Desde el enfoque de Chiavenato podemos encontrar las grandes líneas de acción que justifican y contextualizan el lugar del Trabajo Social dentro de la empresa, entendiendo al trabajador no solo como empleado sino como persona integral, que interactúa con otras personas con expectativas, necesidades y aspiraciones, en el contexto de una organización particular que es la empresa, complejizando el accionar del Trabajo Social desde aspectos micro hacia los grupales, los cuales se desarrollan dentro de un mercado más amplio que impacta y absorbe características sociales, económicas, culturales, políticas.

Consultando antecedentes en la historia de los Recursos Humanos, antiguamente su definición se asociaba al área que proporcionaba la fuerza laboral para una organización, administrando todo lo que tuviese que ver estrictamente con el contrato laboral. En esta etapa era habitual encontrar profesionales de la Administración liderando los equipos de trabajo de las áreas de Recursos Humanos. En relación al trabajador, denotaba una actitud pasiva, básicamente se remitía a cumplir con las tareas encomendadas y recibir el pago correspondiente según lo establecido en la relación laboral expresada a través del contrato de trabajo.

El nuevo concepto de Gestión de Recursos Humanos comienza en la década de los 90, en la cual los trabajadores comienzan a luchar por derechos laborales, lo que obliga al

empresariado a cambiar, innovar. En este contexto, nuestra profesión tuvo –y hasta el día de hoy tiene- todo el potencial y la oportunidad de insertarse en este espacio laboral de gestión de los Recursos Humanos que requiere una visión global, donde no solo se centre únicamente en las personas sino que se incluya el ámbito personal, familiar, social, y se logre intervenir desde las organizaciones también hacia la comunidad. Es por esta razón que muchas organizaciones han logrado conformar equipos multidisciplinarios para integrar los equipos de Gestión de los Recursos Humanos que operen en forma conjunta, considerando y optimizando los diferentes saberes y reconociendo la importancia en la intervención de cada profesión.

La incorporación de un profesional de Trabajo Social en el área de Recursos Humanos de una empresa es un terreno poco explorado para nuestro país, de hecho el desarrollo de la profesión pareciera no encontrar naturalmente su camino en el ámbito corporativo, y en menor escala en el ámbito de los Recursos Humanos. Saliéndose de la función conocida y habitual, y proyectando su accionar más allá de los ámbitos clásicos, el aporte desde nuestra disciplina hacia niveles corporativos podría llegar a ser de gran contribución ya que su objeto de intervención sería trabajar en pos de mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan en las empresas, recordando que la calidad de vida no se remite únicamente a las condiciones físicas del lugar de trabajo, sino que se define a través de la relación que tiene el individuo con su ambiente de trabajo (Granados 2011:12).

Trabajar en la construcción de la organización misma, en el reclutamiento, selección y contratación de los equipos de trabajo, acciones éstas que son sumamente importantes ya que la decisión de contratar a una persona para formar parte de una empresa, exige que en la elección del candidato, además de tenerse en cuenta las aptitudes para el desempeño de la tarea a cubrir, se busque a la persona con capacidad para integrarse al grupo de trabajo y adaptarse a las condiciones laborales existentes. Otra de las actividades a trabajar es en el diseño, descripción y análisis de puestos de trabajo, participando activamente en el diseño e implementación de las evaluaciones de desempeño de todos sus colaboradores, en la administración de compensaciones, en los planes de prestaciones sociales, en la interacción entre las personas y la empresa, en la capacitación y el plan de desarrollo que pueda acontecer, en el vínculo entre la

empresa y las comunidades con las que se vincula, y finalmente en el relacionamiento con el sindicato o sea con el colectivo de trabajadores organizados.

Este trabajo no es sencillo ya que el área de Recursos Humanos habitualmente se encuentra excluida de la formulación de estrategias del negocio, que básicamente es la formulación e implementación de objetivos creados por la Dirección de una empresa, teniendo en cuenta los recursos y el contexto en el que se encuentra la empresa. La estrategia de negocios proporciona a la empresa una dirección general y se involucra directamente con los objetivos de esta, desarrollando políticas y planes diseñados especialmente para alcanzar estos objetivos y posteriormente asignando los recursos necesarios para llevar a cabo dichos planes. Por otro lado Recursos Humanos es un área que es vinculada únicamente con una función de servicio y no estratégica, muchas veces no se vinculan los objetivos de la estrategia de Recursos Humanos con los de la estrategia de la empresa. A estos puntos se le puede sumar la poca cultura centrada en la gente. Es por esta razón que el aporte de Trabajador Social puede llegar a ser pertinente en este abordaje, contribuyendo en derribar estos y muchos otros obstáculos. Las prácticas de Recursos Humanos deberían estar orientadas en principios y valores compartidos por los trabajadores de la empresa, que son precisamente a quienes van dirigidos estas prácticas. Acciones como promover el buen relacionamiento entre los trabajadores, dar oportunidades para todos, administrar las cuestiones disciplinarias abaladas por la empresa y alineadas a la legislación vigente, crear y mantener un ambiente de trabajo saludable analizando necesidades de todos los trabajadores y promoviendo prácticas beneficiosas para todos, promover el desarrollo y la capacitación para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la empresa.

5. Una perspectiva social y corporativa: estudio de caso Montes del Plata

Montes del Plata es una empresa forestal fundada en Uruguay en octubre del año 2009. Tiene como objetivo la producción de pulpa de celulosa bajo una filosofía de gestión basada en la eficiencia y la sustentabilidad. La empresa surge de la asociación de dos compañías del sector forestal: Arauco, de capitales chilenos y Stora Enso, de capitales suecos y finlandeses.

En Montes del Plata trabajan directamente alrededor de 700 personas que integran una gran cadena productiva que involucra más de 5.000 empleos. A grandes rasgos las actividades que comprenden esta cadena productiva son: la adquisición de tierras para plantar o monte en pie, la planificación de la plantación y la tramitación de permisos necesarios ante organismos estatales, la investigación y el desarrollo genético que se realiza para la elaboración de un plantín desde un Vivero Clonal, la construcción de caminería e infraestructura necesaria para comenzar la plantación, luego la plantación en sí misma, la cosecha, la carga de la madera, la logística que transporta esa madera ya sea vía terrestre o marítima, el astillado de la madera, la cocción, blanqueado y secado de la pulpa, el proceso de recuperación y reaprovechamiento de la energía y los insumos químicos y finalmente el tratamiento de los residuos.

La empresa Montes del Plata manifiesta encontrarse comprometida a fomentar el bienestar y el desarrollo de las personas que trabajan allí, apostando a la formación continua de sus trabajadores en diferentes áreas de conocimiento, ya sea desde cómo operar una motosierra en el campo, así como también cómo manejar nuevas técnicas de producción de última generación en el Vivero o la Planta Industrial, hasta la administración empresarial y el desarrollo de habilidades y competencias personales y profesionales.

La Misión, Visión y los Valores de la empresa han sido definidos como los siguientes:

Misión

“Crear valor a largo plazo para todos nuestros stakeholders a partir de la gestión y transformación responsable de nuestras plantaciones forestales en productos que satisfagan las necesidades de los consumidores”.

Visión

“Ser un líder global en la producción sustentable de celulosa a partir de bosques manejados en forma responsable”.

Valores

“Excelencia: nos superamos día a día, con profesionalismo, humildad, eficiencia y responsabilidad.

Compromiso: nos enfrentamos a los desafíos con resolución, creatividad y resultados.

Confianza: reconocemos el valor en el otro, actuando con respeto y trabajo en equipo.

Integridad: nos guía la conducta ética, transparente y constructiva.

Seguridad: velamos por nuestra integridad física y la de los otros, siguiendo estrictamente las normas y procedimientos con actitud de prevención⁴.

Montes del Plata ha incorporado en su staff de trabajadores a profesionales de diferentes disciplinas dependiendo de las necesidades de cada área. Tales son las áreas de Sustentabilidad, Comunicaciones y Recursos Humanos las cuales han incorporado en sus equipos de trabajo a algunos Sociólogos, Psicólogos y Lic. En Comunicaciones y en Trabajo Social. Es la aspiración de la empresa, y específicamente de estas áreas el apostar y apoyarse en estos profesionales para que puedan incidir directamente ya sea en la vida cotidiana de los trabajadores o la comunidad, así como también aportar en la defensa de los derechos laborales y humanos.

Un problema económico, un problema familiar, un problema de relacionamiento u otro problema interno en la organización pueden afectar el comportamiento de los trabajadores. El profesional social cuenta con el perfil para percibir, conocer y buscar las diferentes posibilidades de intervención con el objetivo de encontrar la mejor solución al problema e intentar regular la situación. También es capaz no solo de intervenir sobre lo que se percibe, sino que también ha de poder lograr generar un espacio en donde se centralice todo tipo de problema que puede llegar a afectar el clima organizacional dentro de la empresa, generando un espacio en donde los sujetos se sientan cómodos y encuentren respuestas a sus inquietudes.

Es esperado que quien se desempeñe y asuma este rol de dirigir o participar en dichos espacios, muchas veces liderados por el área de Recursos Humanos, pueda desarrollar la capacidad para detectar las dificultades reales de los trabajadores y planificar una intervención desarrollando un plan de acción.

⁴ http://www.montesdelplata.com.uy/nuestra_mision.php?lang=es

5.1 El aporte del Trabajo Social a la capacitación empresarial

Reflexionando sobre la creación de nuevos ámbitos para la gestión de Recursos Humanos en empresas, la pertinencia y desafío de nuestra profesión como Trabajadores Sociales de insertarnos e incidir en empresas privadas, teniendo en cuenta los beneficios que pueden obtener tanto los trabajadores, como el empresariado y la sociedad en general, es que colocamos como ejemplo el tema de la Capacitación Empresarial. Este tema es un ejemplo que tomamos de referencia para desarrollar una reflexión desde la perspectiva del Trabajo Social de empresa.

Haciendo referencia a la Norma ISO 10015: 1999 Administración de la Calidad – Guías y Lineamientos para el Entrenamiento-, podemos señalar que el proceso de la capacitación prevé cuatro etapas orientadas a llenar el vacío resultante entre las competencias requeridas y las competencias existentes dentro de una organización.

Primera etapa: Definir las necesidades de capacitación. Es necesario que la empresa establezca las competencias requeridas para cada una de las actividades que desarrolla, debe evaluar las competencias de los trabajadores que desempeñan tales actividades y desarrollar planes para eliminar las brechas existentes entre competencias requeridas y existentes. La definición de necesidades debe incluir también el análisis de necesidades que puedan aparecer en el futuro.

Segunda etapa: Diseñar y planificar la capacitación. Esta fase permite lograr la especificación de un plan de capacitación. Debe considerar las restricciones existentes en el proceso de capacitación, ya sean financieras, legales, de disponibilidad de otros recursos, etc, las que se deben tener en cuenta a la hora de definir los métodos y medios de capacitación así como los criterios para su selección. Se elabora el plan de capacitación, para que incluya las necesidades de la empresa, las necesidades de capacitación y los objetivos que definen lo que será capaz de hacer un trabajador luego de transcurrida la capacitación. Finalmente se efectúa la selección del proveedor de la capacitación que puede ser interno de la empresa o externo a ella.

Tercera etapa: Ejecutar las acciones de capacitación. Es el proveedor de la capacitación el que realiza todas las actividades cumpliendo con lo especificado en el plan. La empresa puede desarrollar acciones de apoyo, así como también debe monitorear la calidad de la capacitación recibida. El apoyo puede conllevar el suministro de equipos,

herramientas, documentación, ayuda en la organización de la logística del curso, entre otros.

Cuarta etapa: Evaluar los resultados de la formación de los trabajadores. El objetivo es evaluar si se alcanzaron los objetivos tanto de la empresa como de la capacitación prevista. Puede requerirse tiempo para observar el cambio en el desempeño del trabajador. Prevé la recolección de indicadores sobre los resultados y el eventual desarrollo de acciones correctivas para las inconformidades obtenidas.

La capacitación beneficia a las empresas porque conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas en sus trabajadores, asimismo mejora el conocimiento en los puestos de trabajo, eleva la motivación, ayuda a identificarse con los objetivos de la empresa o sea a alinearse, crea una mejor imagen de la empresa, mejora la relación entre jefes y subordinados, contribuye a la formación de líderes, incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

Desde la óptica del trabajador, la capacitación los beneficia porque ayuda en la resolución de problemas, en la toma de decisiones, en la administración de los tiempos. Mejora la comunicación y en algunos casos logra que una empresa sea un entorno de mejor calidad para trabajar. Asimismo, lo posiciona de mejor manera a la hora de negociar condiciones laborales, lo especializa en la tarea dentro de una empresa e incluso puede llegar a prepararlo para mejorar su lugar en el mercado fuera de la propia empresa.

La gestión de la capacitación en Montes del Plata se enmarca en las acciones que se realizan para promover las condiciones laborales que pretenden garantizar el mejor aporte de los trabajadores a las posiciones, en un clima basado en el respeto, la honestidad, la motivación y el compromiso⁵. A grandes rasgos podríamos decir que el gran objetivo de la capacitación es lograr estimular la eficiencia organizacional, y para ello la empresa ha destacado algunos objetivos específicos. En tal sentido la capacitación se lleva a cabo para: elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores, que redundará en el aumento de su productividad y por ende en el mejor rendimiento de la empresa. Mejorar la interacción entre los trabajadores, elevando el interés por el aseguramiento de la calidad del trabajo realizado desde cada área. Generar conductas positivas que

⁵ Procedimiento de Capacitación, perteneciente al área de RRHH. La empresa ha permitido la utilización de materiales de uso interno de la empresa para ésta tesis.

promuevan un buen clima de trabajo, elevando la motivación de todos. Mantener al trabajador actualizado de acuerdo con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad, así como la adaptabilidad a los nuevos requerimientos de las posiciones.

Desde el proceso de reclutamiento, selección y contratación de un trabajador, Montes del Plata da inicio a su proceso de entrenamiento continuo, comenzando el proceso de inducción que tiene como cometido dar un adecuado recibimiento al nuevo trabajador y que éste pueda comenzar sus actividades laborales con un conocimiento general de la empresa y en forma particular en su tarea.

“Cuando un trabajador se incorpora a la empresa tras numerosas pruebas para conseguirlo, hablaremos del fenómeno de la inducción, fenómeno que puede ser descrito como la fase «post-incorporación» de una persona a su puesto de trabajo. El problema que vemos en esta fase es que, a menudo, cuando alguien se incorpora al trabajo, la inducción se realiza en su sentido más negativo: el de investigar asfixiantemente a una persona. Investigarla legalmente, controlarla en sus horarios, ritmos de trabajo..., y, casi siempre, abandonarla en su tarea, no realizar un acompañamiento durante los primeros días, comenzando así a establecerse una relación negativa en la empresa. Esta relación, si no se logra establecer durante la primera fase del trabajador en la empresa, será difícil recuperarla, ya que el contrato psicológico por el que ambas partes se comprometen nunca se llegará a formar, pues implícitamente la relación estará llena de miedos y prejuicios”. (Domenech López, Y. Gómez Díaz, J. C. 1995: 189)

En las empresas no es habitual encontrar sistemas de inducción que permitan un correcto proceso de integración de los trabajadores a las empresas, lo que podría desfavorecer a la empresa contratante ya que el trabajador muchas veces se encuentra en desconocimiento de políticas, prácticas habituales, reglamentos de la empresa. Cuanto mayor desconocimiento tenga el trabajador sobre de la empresa, mayor podrá ser su desmotivación. Es aquí donde podemos señalar que el Trabajador Social puede contribuir en la formación de los trabajadores sobre temas básicos y fundamentales como son los relacionados con el proceso de inducción para un nuevo trabajador. Asimismo el Trabajador Social es capaz de ayudar en la toma de conciencia al

empresariado sobre la necesidad de instrumentar sistemas que motiven al trabajador para que desde su ingreso se sienta satisfecho en el trabajo.

Tomando nuevamente como ejemplo la empresa Montes del Plata, es posible describir el proceso de inducción que es llevado a cabo por dicha empresa. Toda persona contratada recibe por parte del área de Recursos Humanos una serie de documentos que lo habilitan para poder iniciar su trabajo. Para la entrega de esta documentación se le realiza una reunión informativa y de inducción en la cual se le da la bienvenida a modo de que se pueda sentir “acogido” a pesar del momento de tensión que habitualmente se genera a la hora de ingresar a un nuevo trabajo. En esa instancia se realiza la presentación institucional que incluye la política de gestión, la estructura organizacional (organigrama), los procedimientos e instructivos de funcionamiento básico de las prácticas de Recursos Humanos, y del área para la cual ingresa el trabajador, el contrato de trabajo, el código de conducta, un kit regalo de bienvenida, ropa de trabajo en caso de que sea necesario según la posición que ocupe el nuevo integrante, herramientas informáticas en caso de que así las requiera. Asimismo se hace un breve recorrido por el sitio de trabajo a modo de que logre conocer a los equipos de trabajo con los que deberá interactuar. Generalmente en estas instancias se aprovecha a ampliar la información relevada en el proceso de inducción, sobre sus datos personales, familiares, sociales en general a modo de conocer y contextualizar un poco más a la persona que se está incorporando. El siguiente paso que forma parte de esta instancia de formación llamada inducción, es la presentación al puesto de trabajo, en la cual el jefe inmediato es quien toma la responsabilidad de presentarle al nuevo trabajador, todo el personal del área, y generar una reunión explicativa sobre la descripción de sus tareas y procedimientos respectivos a su gestión. Finalmente la empresa invita a las personas que ingresan a la empresa a realizar una recorrida guiada por lugares significativos de la empresa, venciendo las barreras geográficas que indican una dispersión geográfica importante ya que la empresa se encuentra situada geográficamente en varios departamentos de nuestro país. Habitualmente todo trabajador de Montes del Plata dentro de los tres primeros meses desde su ingreso, visita el Vivero, la Terminal Portuaria y el BioParque M´Bopicuá ubicados a las afueras de la ciudad de Fray Bentos, asimismo visita la Planta Industrial que produce pulpa de celulosa, ubicada a unos

kilómetros del pueblo Conchillas en el departamento de Colonia. Finalmente visita predios con actividad forestal, pudiendo observar actividades de plantación y cosecha respectivamente, así como también la logística que se requiere para transportar la madera desde el campo hasta la Planta Industrial. Esta recorrida que tiene una duración de dos días es la oportunidad de que el nuevo trabajador de Montes del Plata cuente con una visión integral de toda la cadena productiva desde la creación del plantin hasta la fabricación de la pulpa de celulosa. Pensadas, organizadas y acompañadas por el área de Recursos Humanos, estas instancias suelen conjugar varios aspectos positivos para el trabajador, ya sea desde la óptica de que adquiere una mirada real, in situ de las actividades que desarrolla la empresa que acaba de contratarlo, lo que le permitirá realizar su trabajo de forma más aterrizada a la realidad de la empresa. Asimismo esta instancia permite que el trabajador logre integrarse, compartir y convivir durante 2 días con un grupo de personas de diferentes áreas, que contribuyen a la motivación.

Sumado al proceso de inducción que Montes del Plata prevé para sus trabajadores, es relevante destacar que para generar acciones de capacitación para sus trabajadores dicha empresa analiza cada posición a raíz de la descripción del puesto, visualiza las características técnico-profesionales y personales-conductuales (habilidades blandas) del trabajador así como también la posibilidad de tener una carrera dentro de la empresa. Para comenzar a pensar en capacitaciones lo primero que se hace es identificar y relevar las necesidades de capacitación, tal cual lo hemos señalado anteriormente en las etapas señaladas por la Norma ISO 10015.

Para ellos se establece un plan anual de capacitación que se confecciona entre las jefaturas de cada área, y el soporte del área de Recursos Humanos que acompaña y guía en todo el proceso. Recursos Humanos proporciona las descripciones de puestos de cada trabajador, que permiten dar luz al proceso de relevamiento de necesidades de capacitación, comparando la descripción del puesto y las competencias (dentro de las mismas puntualmente las habilidades técnicas y blandas-conductuales) de la persona que ocupa esa posición, de tal manera que puedan denotarse (o no) diferencias y reforzar algunos aspectos que los asemejen. *“Las competencias son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el*

ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve. La noción de competencia, referida inicialmente al contexto laboral, ha enriquecido su significado en el campo educativo en donde es entendida como un saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes”⁶.

Por otro lado la evaluación de desempeño es otra herramienta fundamental a la hora de relevar las necesidades de capacitación.

“Vivimos en un mundo en el cual siempre estamos evaluando el desempeño de las cosas, de los objetos y de las personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que hemos comprado, a cuánta velocidad corre nuestro automóvil en una autopista, cómo reaccionan nuestros amigos ante determinadas situaciones difíciles en las que nos hemos metido, cómo va el rendimiento de nuestra cuenta de ahorro en relación con otras inversiones, cómo marchan las acciones en la bolsa de valores, qué resultados obtiene nuestra empresa, cómo se comporta nuestra novia en momentos difíciles y cosas por el estilo. La evaluación del desempeño es un hecho común y corriente en nuestras vidas, y también en la de las organizaciones.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del

⁶ [https://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(aprendizaje\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(aprendizaje))

personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización”. (Chiavenato, 2007: 244)

Los resultados de dicha herramienta desprenden en si misma oportunidades de mejora o debilidades que serán insumo fundamental a la hora de evaluar las capacitaciones de deberá hacer el trabajador –empleado según la nomenclatura de Chiavenato-. Otra fuente que enriquece el proceso de relevar necesidades de capacitación es lo que se conoce en dicha compañía como la Matriz de Competencias que cuenta con los cursos básicos definidos por la empresa, discriminados por área y función. El objetivo de esta Matriz es definir la capacitación mínima sugerida por cargo ya sea previo al inicio de sus tareas al momento de ingresar en la empresa, como durante el transcurso del trabajador en su vida laboral, en actualizaciones, en cambio de posiciones, cambio de áreas, o manteniendo la posición inicial.

Muchas veces surgen directamente de los trabajadores iniciativas y planteos de realizar ciertas capacitaciones, que también sirven de input a la hora de armar el plan anual de capacitación. Los trabajadores son una “voz” activa y que se escucha a la hora de diseñar el plan.

Otra fuente es la que involucra los planes de carrera y sucesión de los trabajadores, que básicamente consiste en la planificación del crecimiento técnico-profesional de un trabajador dentro de la empresa. Además puede estar relacionado a los pasos de preparación para alcanzar una posición clave determinada, en relación a los planes de sucesión de la empresa.

Una vez identificadas las necesidades de capacitación de la empresa, se analizan y validan en conjunto con las jefaturas de cada área y Recursos Humanos. Para la aprobación de la ejecución del plan habitualmente se intenta tener en cuenta el momento de carrera de los involucrados; la duración de la formación propuesta en el plan; los recursos que se necesitan para llevarlos a cabo, costos directos e indirectos; el

presupuesto asignado para ese año; las diferentes opciones que ofrece el mercado en relación a las capacitaciones propuestas; el historial de capacitaciones que ha transitado el trabajador a lo largo de sus años de trabajo en la empresa.

Habitualmente el área de Recursos Humanos es el área que cuenta con profesionales aptos para sugerir y sumar capacitaciones relacionadas con competencias conductuales. Las Habilidades blandas son competencias conductuales, o también conocidas como habilidades interpersonales, de las cuales podemos enumerar algunos ejemplos a saber: habilidades de autonomía, liderazgo, coherencia, integridad, capacidad de atención y de escucha, autorregulación, interés, curiosidad, autenticidad, responsabilidad personal y social, capacidad de reflexión, proactividad, pasión, motivación, aprendizaje continuo, empatía, capacidad de síntesis y de argumentación, gestión del tiempo, confianza, entre otras.

El plan anual de capacitación debe incluir el nombre o temática formativa a desarrollar, el nombre del o los trabajadores y respectiva área de personas propuestas a participar, objetivos de cada acción, habitualmente se solicita clasificar por tipo y Modalidad de capacitación, entendiendo que TIPO son capacitaciones inductivas, preventivas, correctivas o de desarrollo de carrera, TEMA que son los relacionados con Management o desarrollo de carrera, temas técnicos, tecnológicos (IT), de Seguridad y Salud Ocupacional, de idiomas y finalmente MODALIDAD se trata de formación básica, actualización, especialización y complementación. Asimismo en el plan se incluye un calendario tentativo de ejecución, la duración de la acción formativa, la inversión requerida estimada, y generalmente se indica si la actividad es impartida por personal propio de Montes del Plata, o externo, y en caso de que sea impartido por personal externo, es esperable incluir el nombre del proveedor sugerido para luego poder evaluar experiencia, solvencia y trayectoria previo a la contratación.

Ocasionalmente podrán surgir capacitaciones no contempladas en el plan anual de capacitación como por ejemplo Seminarios, Congresos, talleres, actualización de normativa, entre otras, fuera del plazo formal de elaboración del mismo. En estos casos son evaluadas en forma individual caso a caso por el área de Recursos Humanos y la jefatura que corresponda.

Todo proceso de capacitación suele contar con un cierre, evaluando el aprendizaje y la satisfacción de la misma. En algunos casos en los que la capacitación –de acuerdo a su contenido, complejidad o didáctica requerida- requiera verificar el grado de aprendizaje obtenido, Montes del Plata incluye una evaluación hacia los participantes. Usualmente solo se completa una encuesta de satisfacción de forma de poder validar metodologías, organización y mejoras en general.

Durante la etapa de ejecución del plan, durante el año lectivo, se van contemplando algunos indicadores que forman parte de la evaluación de la capacitación, tales como:

- Número de personas capacitadas por cargo (para determinar el porcentaje respecto a lo programado por nivel y el porcentaje respecto del total de personas en la organización por cargo)
- Número de actividades realizadas (para determinar el porcentaje respecto a las programadas)
- Horas-hombre de formación realizadas (para determinar el porcentaje respecto a las programadas)
- Presupuesto usado frente a planificado
- Resultados de las evaluaciones de las acciones formativas mediante encuestas de satisfacción
- Conclusiones y acciones de mejora

5.2 Operador Especializado en Cosecha Propia

La sustentabilidad del desarrollo del sector forestal implica que los aspectos sociales son tan importantes como los económicos y ambientales. Es por tal motivo que es nuestra intención analizar aspectos vinculados a la inserción laboral, capacitación y desarrollo, aspectos sociales relevantes a la hora de citar el ejemplo de trabajadores del área de Cosecha forestal.

Entendemos por Cosecha forestal al conjunto planificado de actividades relacionadas con la corta, procesamiento y extracción de trozas u otras partes aprovechables de los árboles, para su posterior transformación, considerando sus efectos a corto, mediano y

largo plazo sobre los recursos naturales teniendo en cuenta las consideraciones sociales.

(Daniluk S/D:01)

Sobre ésta línea es que avanzaremos con el análisis en relación a la inserción laboral y capacitación de jóvenes emprendedores sin experiencia, en el proceso de Cosecha Mecanizada, apuesta que la empresa Montes del Plata ha tomado al contratar 52 jóvenes de las zonas pertenecientes a los departamentos de Paysandú, Rio Negro y Soriano, y capacitarlos.

El objetivo que Montes del Plata se planteó, fue realizar el reclutamiento y capacitación de operadores para maquinaria de cosecha forestal propia, buscando personas sin experiencia en comunidades dentro del área de influencia de dicha empresa, básicamente en la zona litoral. La meta planteada fue la contratación de 52 operadores de la zona de influencia donde la empresa opera, y para la cual se le ofrecería capacitación permanente, estabilidad laboral, mejora en la calidad de vida, trabajo local y buena remuneración.

Para ello el área de cosecha en conjunto con otras áreas de la empresa como por ejemplo Recursos Humanos, Comunicaciones y Responsabilidad Social, realizaron una descripción detallada del perfil del operador. En dicho proceso participó un equipo multidisciplinario integrado entre otros por Psicólogos, Sociólogos, Trabajadores Sociales y Lic. en Comunicaciones.

Para lograr un aporte desde lo social fue fundamental la conformación de un equipo multidisciplinario que contara con profesionales de diferentes áreas, entre ellos Psicólogos y Trabajadores Sociales, que ayuden en el análisis de la diferentes problemáticas que pudieran surgir con los postulantes, para aportar en la resolución de sus dificultades. Los Trabajadores Sociales como parte de un grupo multidisciplinario dentro de una empresa, son capaces de analizar y diagnosticar la realidad social en el contexto de una empresa, pueden planificar programas y proyectos para intervenir en la realidad, teniendo un rol de supervisión de esos proyectos y siempre evaluando sus impactos, con el fin de lograr articular intereses de los trabajadores, del empresariado y de la comunidad que lo rodea.

Puntualmente para este trabajo, el equipo multidisciplinario elaboró el perfil esperado para ser un Operador de Cosecha en Montes del Plata, que apuntaba a jóvenes entre 18 y 35 años que contaran preferentemente con ciclo básico pero no excluyente (mínimo escuela terminada). No se requería experiencia previa en maquinaria de cosecha ya que Montes del Plata los capacitaría.

Se intentaría que los destinatarios de estos empleos residieran en zonas rurales (no capitales departamentales) preferentemente y cerca de la zona en la que trabajarían a futuro con el objetivo de dales la oportunidad de mantener su residencia.

Uno de los requisitos formales que se necesitaban para poder postularse para esta oportunidad laboral fue contar con licencia de conducir bajo la categoría de maquinaria agrícola o vial, aunque la empresa luego realizó la excepción para algunos postulantes y permitió su posterior tramitación al terminar la formación y previo al ingreso formal de esos trabajadores como Maquinistas.

Lo que Montes del Planta exigió como excluyente fue que la persona no debería tener inconveniente en trabajar en el medio del campo, debido a que el trabajo muchas veces sería desempeñado en forma solitaria e incluso por la noche, pudiendo estar alejado de su casa unas 12 horas diarias o más, trabajando a veces los fines de semana y descansando entre semana. Inclusive los candidatos deberían tener en cuenta que podrían existir períodos en que se trabajase quincenas fuera de su región habitual.

A nivel de salud se exigió el Carne de salud obligatorio para todos los aspirantes y un test de capacidad auditiva.

Luego de definido el perfil de Operador de Cosecha en Montes del Plata, se realizó una Campaña en medios de comunicación a nivel local y nacional.

Esta campaña de medios se tradujo en acciones de difusión a nivel de radios de alcance nacional con objetivo de alcanzar a aquellas personas de la zona que residen fuera de su lugar de origen. Asimismo se publicó a nivel de Diarios como por ejemplo El Gallito – El País con objetivo de alcanzar a aquellas personas de la zona que residen fuera de su lugar de origen. Los equipos de trabajo de Montes del Plata también se ocuparon de la

difusión colocando afiches y distribuyendo folletos, potenciando el boca a boca con referentes locales en cada comunidad.

Con la entrega de información, se facilitó un formulario para poder postularse en igualdad de condiciones y contemplando a personas que carecían de un Curriculum Vitae.

5.3 Durante el proceso de selección.

Montes del Plata realizó un cronograma de actividades que comprendió charlas informativas en 6 localidades de la región, en las que inicialmente se presentaba la empresa, el proceso de cosecha mecanizada, el concepto de cosecha propia las características del futuro proceso de selección y finalmente la entrega de fichas para completar los datos personales de los interesados en postularse.

Las áreas de Recursos Humanos y de Cosecha analizaron la información recabada teniendo en cuenta los parámetros definidos en el perfil esperado para el operador de cosecha en Montes del Plata. Este análisis resultó en 1240 postulantes inscriptos. Bajo una base de 429 preseleccionados se realizaron entrevistas grupales de entre 10 y 12 personas, con psicólogos externos donde se aplicaron diversas técnicas que permiten conocer competencias de un individuo a través de su participación en simulación de situaciones de trabajo.

Las instancias de entrevistas individuales se realizaron a 88 postulantes con el objetivo de ampliar la información sobre la motivación y expectativas, experiencia laboral, formación y situación personal. La siguiente fase del proceso se realizó con la participación de empresas proveedoras de los servicios de la maquinaria a manipular. En esta instancia se realizaron entrevistas con los proveedores Ponsse & Crecer con el objetivo de evaluar la aptitud, actitud y psicomotricidad en simuladores que recrearían la maquinaria que a futuro manipularían. Competencias que fueron analizadas a la hora de evaluar la aptitud fueron la Velocidad de adaptación, la coordinación de movimientos múltiples, la comprensión de órdenes, el manejo de la ansiedad, la destreza para realizar el trabajo, la reacción rápida, entre otras. Asimismo se utilizaron simuladores de la maquinaria que a futuro sería la que manipularían y en dichos simuladores se evaluó la

cantidad de ejercicios en 10 minutos, la cantidad de ejercicios en 60 minutos, la Psicomotricidad y Organización espacial. Como resultado de estas pruebas se obtuvo un ranking de 61 operadores y se seleccionaron todos aquellos que superaron el 55% del puntaje establecido.

Finalmente se realizaron estudios de aptitud: carnet de salud y otros estudios como por ejemplo audiometría, estudios de columna, entre otros, se realizó la firma de contratos que daban inicio a la fase de entrenamiento para 40 personas seleccionadas. El curso de entrenamiento duró entre 60 y 70 días aproximadamente y fueron instancias teóricas, prácticas con simuladores y prácticas en campo.

Este fue un proceso que duró alrededor de 7 meses desde que se iniciaron las charlas informativas y la campaña de difusión, hasta que efectivamente se firmaron los contratos de entrenamiento con los finalistas. Fue un proceso enriquecedor, multidisciplinario en el que todas las áreas y disciplinas participantes que lideraban el proyecto, dieron su fundamental aporte para que lograr los objetivos establecidos inicialmente.

La Lic. En Ciencias de la Comunicación Marina, Flores Coordinadora de Responsabilidad Social dentro del área de Sustentabilidad de la empresa Montes del Plata nos comentaba que éstas contrataciones fueron de gran aporte para las comunidades tanto de Rio Negro como de Paysandú, ya que los salarios de las personas contratadas se volcarían a través de ellos mismos en las comunidades donde ellos residen junto a sus familias, y además mencionaba el aporte a nivel de educación ya que la empresa les brindó capacitación en la maquinaria específica a manipular.

La Lic. Marina Flores, expresó: *“Fue un proceso interesante, realizado con la participación de diferentes áreas de la empresa: Cosecha, Recursos Humanos y Responsabilidad Social. A su vez fue un proceso exitoso al punto de que, cuando hubo que contratar al equipo de silvicultura, se hizo de la misma manera. Un punto a destacar fue que se haya optado por un proceso participativo ya que, al involucrarse muchas área, conlleva más tiempo pero, sin dudas, el resultado fue mucho mejor que si se hubiera*

realizado de la manera tradicional". Ella también expresó que desde su rol Social "lo viví como una oportunidad de poder aportar la mirada de la Responsabilidad Social a un proceso de selección que respondía a necesidades del área operativa. Fue un importante desafío para poder instalar temas de sustentabilidad en el corazón del negocio. Unimos las necesidades operativas (perfiles de trabajadores) con el aporte al desarrollo local de las comunidades de influencia de la empresa. De esta manera garantizamos poder darle la oportunidad a jóvenes de poblaciones rurales para desarrollarse en un oficio nuevo, ya que implicó no solo un puesto de trabajo, sino capacitarse para el mismo, todo brindado por Montes del Plata (...) Creo que fue una instancia en la que se pensó en la sustentabilidad del negocio, había que hacer una selección, con determinados perfiles, con una gran oportunidad de contratar personas de comunidades vecinas a nuestras operaciones. El área operativa necesitaba un perfil que podíamos encontrar en nuestras zonas de influencia y así se hizo. Fue un ganar-ganar al 100%".

Al día de hoy estos jóvenes son trabajadores de Montes del Plata y desarrollan actividades muy especializadas operando Harvester y Forwarder. Para éste tipo de maquinaria especial han requerido de todo un plan de capacitación y seguimiento, y que les ha permitido a estos jóvenes que inicialmente no contaban con experiencia laboral, tener ahora un oficio especializado logrando operar maquinaria de última generación.

Las capacitaciones lograron un equilibrio entre la formación teórica, practica en simuladores y en el campo. Para los operadores fue una oportunidad única ya que acceder a este tipo de capacitación en forma particular sería inalcanzable debido a su costo elevado. Consultando con la Lic. Marina Flores, ella nos contaba que: *"Si bien no soy especialista entiendo que la capacitación es muy buena al punto que otros jóvenes pagan altas cifras para poder realizarla y, en este caso, fue cubierta por Montes del Plata como parte del proceso. Además estas personas no solamente pueden trabajar con Montes del Plata, tienen un oficio que les permite trabajar en otras empresas, ahora son*

mano de obra calificada y, en el comienzo del proceso, la mayoría tenían, a lo sumo, ciclo básico aprobado”.

Luego de transcurrida esta capacitación inicial, se continua con todo un plan de capacitaciones posteriores que responden a ciertos cumplimiento de metas, que pueden resultar en cambios en su categoría de trabajo y finalmente en una mejora salarial.

5.4 ¿Por qué Montes del Plata decide tener Cosecha Propia?

Tener cosecha implica tener un equipo de trabajadores y maquinaria propia, y Montes del Plata decide abordar este camino con el objetivo de contar con presencia directa en una de las actividades más importantes para el abastecimiento a la planta de celulosa. Asimismo poder ser capaces de innovar, usando las nuevas tecnologías que constantemente se están imponiendo de forma de comprobar sus beneficios y trasladarlas a la empresa en su conjunto.

Otra apuesta atractiva a la hora de contar con un equipo de cosecha propia, fue lograr abordar de cerca la estructura de costos y rendimientos de las distintas actividades.

Y finalmente ofrecer a las comunidades de la zona de influencia puestos de trabajo calificado que permitieran al operador contar con estabilidad laboral, mejora en la calidad de vida, trabajo local y buena remuneración.

5.5 Primer paso... ¡a toda máquina!

El primer paso fue la incorporación de maquinaria de última generación que posibilitaría reforzar un área de cosecha capaz de crear una estructura para abastecer una planta de celulosa que contara con el objetivo de producir 1.3 millones de toneladas de celulosa anuales. Esta maquinaria sería la que comenzarían a operar los nuevos Operadores del área de Cosecha Propia.

“Nadie puede justificar ningún resultado poniendo en riesgo a las personas. La productividad o los costos no serán nunca excusa para exponerse a riesgos.

En Montes del Plata queremos tener operadores, supervisores, jefes y gerentes que tengan la capacidad de decir yo no voy a hacer esta acción o no voy a ejecutar esta operación porque no estoy seguro que no hay riesgo de accidente” palabras de Moacyr Fantini, Gerente Forestal de Montes del Plata en el año 2012, momento en el que se adquirió la nueva maquinaria.

5.6 Segundo paso, ya hay condiciones para operar.

Una vez ingresado el equipo de Cosecha Propia, se realizó la inducción a la empresa, con posterior inducción a cada puesto de trabajo.

Hoy por hoy Montes del Plata cuenta con alrededor de 50 operadores trabajando que forman parte de 3 Frentes de Trabajo, y todos ellos trabajan bajo el formato de contratación permanente (no zafral) lo que permite una menor precarización del empleo y a mejores condiciones de vida de los trabajadores.

La historia laboral común de muchos trabajadores del sector es el temprano inicio en el mundo del trabajo, que puede ser en su lugar de origen o fuera de él. Para el caso de estos jóvenes, Montes del Plata fomentó mantenerlos cercanos a sus zonas de residencia con el objetivo de fomentar la mejora en su calidad de vida manteniendo su residencia de origen, sus vínculos familiares y sociales ya establecidos.

Todos los operadores de Montes del Plata son jornaleros. Además de percibir el salario cuentan con incentivos por producción individual, máquina y frente de trabajo. Asimismo se incluye una partida mensual condicionada a la no existencia de accidentes. Estos factores también estimulan a que el trabajador se encuentre a gusto no solamente con su tarea, sino también por la remuneración que percibe a cambio de su trabajo. Asimismo evita inconvenientes a la empresa ya que la regulación respecto a la seguridad y salud ocupacional a nivel nacional es exigente y estricta.

Bardomás y Díaz (2007), expresa que se observa una muy alta rotación de la mano de obra en el sector forestal, sobre todo en los puestos de trabajo de menor calificación. Los operadores de máquinas, que son los que requieren mayor capacitación, rotan menos. Para el caso estudiado, se ha logrado capacitar a los operadores de Cosecha Propia, lo que ha generado un vínculo de Ganar-Ganar” de ambas partes: la empresa y

el trabajador, ya que se logra minimizar la rotación y la “fuga de saberes” invertidos por la empresa, y por otro lado garantiza al trabajador un salario acorde a sus necesidades, un empleo calificado, el mantenimiento de su círculo de influencia al contratarlos en lugares cercanos a su lugar de residencia.

Por otro lado, si bien el nivel de sindicalización es bajo a nivel forestal, y más bajo aún en el área de Cosecha, el medio rural no es tan propicio para el desarrollo de estos ámbitos, salvo excepciones. Es importante en este aspecto la intervención que pueda llegar a realizar un Trabajador Social, generando condiciones para la sindicalización, ya que no hay un mejor control y una mejor auditoría que la propia que realizan los propios trabajadores organizados.

La urbanización es otro aspecto que favorece a la sindicalización. El hecho de que parte de los asalariados rurales estén radicados en las ciudades o en centros poblados que a su vez se encuentran cercanos a las poblaciones, y la concentración de trabajadores en los complejos habitacionales del Movimiento de Erradicación de la Vivienda Insalubre Rural (MEVIR). Esa modalidad de complejos de vivienda incluye la autoconstrucción y por lo tanto la participación colectiva en la toma de decisiones.

6. Conclusiones y Reflexión Final:

Como reflexión final me gustaría transmitir que el Trabajo Social en las empresas, - principalmente en empresas privadas- es un gran desafío hoy por hoy. A lo largo de éste trabajo he intentado reflejar el papel del Trabajo Social dentro de una empresa privada, ejemplificando y ahondando en algunas funciones que podrían encajar en este rol.

Las empresas tienen la necesidad de generar espacios de bienestar, gestionado generalmente por el área de Recursos Humanos, para contribuir con el bienestar de su capital más importante: sus trabajadores. A toda organización le interesa ser un agradable lugar para trabajo, ser atractivo a nivel de mercado, contar con trabajadores contentos y orgullosos de trabajar allí. Es parte del rol del Trabajador Social desde la Gestión de los Recursos Humanos fomentar una mejor calidad de vida para los trabajadores, que redunde en la rentabilidad de la empresa. Calidad de vida implica no solamente mejorar el ambiente laboral, sino mantenerlo en forma constante.

Esta necesidad por parte de las empresas de generar espacios de bienestar, no tiene características filantrópicas hacia sus trabajadores, pues la misma sociedad ha exigido y exige cada día más -a través de movimientos sociales-, mayor participación en el lucro de las empresas a través de acciones directas que generan éste tipo de acciones de “bienestar social”. No se puede perder de vista que el objetivo de las empresas privadas es aumentar sus ganancias, por lo que estas acciones a la larga terminan siendo redituables: trabajadores conformes habitualmente no tienen un alto nivel de ausentismo, no generan paros por reivindicaciones sindicales ya que se encuentran contentos con sus condiciones laborales, trabajadores capacitados asimismo son fidelizados⁷ y además permitan capitalizar el conocimiento dentro de la empresa y por tanto mejorar el rendimiento. Por otro lado la comunidad que es un actor importante en relación a la empresa, si se encuentra conforme con las prácticas de la empresa,

⁷ Obtenido de Wikipedia: *“La fidelización es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica.”* Los trabajadores son una herramienta de marketing importante, porque muchas veces se convierten en la cara visible de la empresa, en el espejo donde se reflejan los valores de la empresa y muchas veces terminan siendo los responsables de la fidelización de los stakeholders o partes interesadas a nivel general: los clientes, el Estado, la Comunidad, etc.

generalmente no tiende a elevar quejas por ejemplo en temas ambientales o de otra índole. A nivel nacional, si el país se encuentra conforme y ve con buenos ojos las prácticas de la empresa, fomenta la buena imagen de la empresa, exonera impuestos, fomenta al consumo.

En éste marco, el Trabajo Social se ubica en el medio de una tensión entre los intereses de las empresas y los trabajadores, generando estrategias para mejorar la situación de los trabajadores, sin desconocer las estrategias de las empresas y sus objetivos, su misión, visión y valores. Es un desafío importante para el Trabajo Social lograr alinear las necesidades de los trabajadores con los objetivos del empresariado, teniendo presente que el Trabajador Social –muchas veces mediante el área de Recursos Humanos- vela por ambas partes, tanto trabajadores como empresariado, y reafirmando el concepto de Ganar-Ganar, haciendo posible que todos “tiran para el mismo lado”. Asimismo creemos que podría ser valorado positivamente desde la óptica del Trabajador Social como trabajador en sí mismo, el hecho de incorporarse en ámbitos corporativos que le permitan tener una única fuente de ingresos trabajando como dependiente profesional, sin tener que optar por la alternativa del multi-empleo. Por otro lado tiene una visión de desarrollo a futuro, que le permite repensarse y proyectar una carreta dentro de la empresa, con posibilidades de ocupar un cargo gerencial y así poder aportar desde la dirección un enfoque social a la gestión.

7. BIBLIOGRAFIA:

BERNARD, M. 1967. El servicio social en la empresa. París. Instituto Católico de Estudios Sociales de Barcelona.

BARDOMÁS, S. 2007. Calidad de vida y condiciones laborales en la actividad forestal en la Argentina. Seminario de cooperación y desarrollo en espacios rurales iberoamericanos, sostenibilidad e indicadores. 1er Seminario Internacional de Cooperación y Desarrollo en Espacios Rurales Iberoamericanos. Almería, España.

CHIAVENATO, I. 2007. Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill, Octava Edición, Interamericana S.A. México.

CLARAMUNT, A. GARCIA, A. GARCIA, M. 2015. Primer Censo de Egresados de Trabajo Social. Departamento de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Montevideo, Uruguay.

COVEY, S. 2003. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Paidós. Buenos Aires, Argentina.

DOMENECH, R. 1992. El conocimiento del clima social en la empresa como instrumento de desarrollo organizacional. Capital Humano n°41. (S/D)

HERNANDEZ, A. 2004. Introducción al ejercicio libre profesional y empresarial de los trabajadores sociales. Zaragoza: Libros Certeza. Zaragoza, España.

HUMANITAS, Fundación. 1974. Experiencias de Servicio Social en Empresas.. Fundación Servicio Social en la Empresa. Buenos Aires, Argentina

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. 1998. Seguridad y Salud en el Trabajo Forestal. Repertorio de Recomendaciones Prácticas de la OIT. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, Suiza

SMITH VENEGAS, M. 1992. Estudio de caso: una opción para el Trabajo Social. Caja Costarricense de Seguro Social. San José, Costa Rica.

FUENTES WEB:

ACOSTA, L. 2004. La perspectiva histórico crítica en el Servicio Social y la tesis del origen “espúreo” de la profesión de asistente social. Revista Regional de Trabajo Social. Tema: El Trabajo Social y los cambios en la región, SUMARIO Nº 32. Editorial EPPAL - Ediciones Populares Para América Latina. Montevideo – Uruguay. Disponible en: http://www.revistatrabajosocial.com/32_frames.htm consultado el 04 de mayo de 2016.

BARDOMÁS, S; DÍAZ, D. 2007. El trabajo en la actividad forestal en la provincia de Entre Ríos. Argentina. INTA Concordia. Disponible en: http://www.inta.gov.ar/concordia/info/documentos/forestacion/bardomas_diaz.pdf consultado el 28 de setiembre de 2015 a las 16:32 hs.

CAPITAL HUMANO. Disponible en: <http://elcapitalhumano.jimdo.com/cual-es-la-diferencia-entre-capital-humano-y-recursos-humanos/> consultado el 20 de marzo de 2016 a las 20:25 hs.

CARRASCO. J. 2009. Empresa y trabajo social, ¿una relación de ida y vuelta?. Revista Humanismo y trabajo social. Vol. 8. (S/D) Disponible en: http://media.wix.com/ugd/f1d243_f2f354ccad332afdda01cebbc8d064ee.pdf?dn=trabajo+social+Empresarial.pdf consultado el 12 octubre de 2015 a las 21:36 hs.

CARTA FUNDACIONAL DE LA ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS. 1945. San Francisco, Estados Unidos. Disponible en: <http://www.un.org/es/sections/un-charter/introductory-note/index.html> consultado el 23 de febrero de 2016 a las 21:20 hs.

CASTEL, R. Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado. 1997. Disponible en: <https://catedraoi2.files.wordpress.com/2013/05/castel-robert-la-metamorfosis-de-la-cuestic3b3n-social.pdf> consultado el 27 de abril de 2016 a las 15:00 hs.

CODIGO DE ETICA PROFESIONAL DEL SERVICIO SOCIAL Y/O TRABAJO SOCIAL EN EL URUGUAY. 2000. Disponible en <http://www.adasu.org/prod/1/46/Codigo.de.Etica..pdf> consultado el 20 de marzo de 2016 a las 21:43 hs.

DANILUK, G. (S/D) Tecnología de los Productos Forestales. Montevideo, Uruguay. Disponible en: <http://www.fagro.edu.uy/~forestal/cursos/tecmadera/Gustavo/INTRODUCCION%20A%20LA%20COSECHA.pdf> consultado el 14 de octubre de 2015 a las 21:37 hs.

DECLARACIÓN UNIVERSAL DE DERECHOS HUMANOS. 1948. Paris, Francia. Disponible en: <http://www.un.org/es/documents/udhr/> consultado el 23 de febrero de 2016 a las 21:30 hs.

DEFINICIÓN ABC. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/capital-humano.php> consultado el 20 de marzo de 2016 a las 20:25 hs.

DOMENECH, Y.; GÓMEZ, J.C. 1995. Una alternativa al trabajo social institucionalizado: el trabajo social en la empresa privada. Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social N. 3. Universidad de Alicante. Escuela Universitaria de Trabajo Social. Alicante, España. Disponible en http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5855/1/ALT_03_13.pdf consultado el 26 de setiembre de 2015 a las 16:59 hs.

¿EXISTE ALGUNA DIFERENCIA ENTRE RECURSOS HUMANOS Y EL CAPITAL HUMANO? Disponible en: <http://elcapitalhumano.iimdo.com/cual-es-la-diferencia-entre-capital-humano-y-recursos-humanos/> consultado el 20 de marzo de 2016 a las 19:57 hs.

GRANADOS, I. 2011. Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Revista IIPSI Facultad de Psicología UNMSM. Lima, Perú. Disponible en http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v14_n2/pdf/a14v14n2.pdf consultado el 22 de diciembre de 2015 a las 21:08 hs.

MÉNDEZ OLLERO, C. (S/D) LAS “NUEVAS SALIDAS” PROFESIONALES DEL TRABAJO SOCIAL: EL TRABAJO SOCIAL EN LA EMPRESA PRIVADA. Universidad Pablo de Olavide. Sevilla, España. Disponible en:

<http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/factra/Congreso/54.pdf> consultado el 06 de marzo de 2016 a las 13:39 hs.

MONTES DEL PLATA. Web institucional. Disponible en:

<http://www.montesdelplata.com.uy/> consultado el 28 de setiembre de 2015 a las 16:00 hs. Procedimientos e instructivos brindados por la empresa, y de uso interno (no público).

NORMA INTE-ISO 10015. 1999. Gestión de la calidad, directrices para la formación. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10015:ed-1:v1:es> consultado el 06 de marzo de 2016 a las 12:28 hs.

PACTO INTERNACIONAL DE DERECHOS CIVILES Y POLÍTICOS. 1966. Asamblea General de las Naciones Unidas. Disponible en: <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx> consultado el 23 de febrero de 2016 a las 21:53 hs.

PACTO INTERNACIONAL DE DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES. 1966. Asamblea General de las Naciones Unidas. Disponible en: <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx> consultado el 23 de febrero de 2016 a las 21:53 hs.

POSCHÉ, P. 1993. Ergonomía y seguridad forestales. Unasyva. N° 172. N°1. Revista internacional de silvicultura e industrias forestales. FAO: Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/u8520s/u8520s03.htm#¿es%20segura%20la%20profesión%20forestal> consultado el 12 de octubre de 2015 a las 21:39 hs.

KISNERMAN, N. 1998. Pensar el trabajo social. Una Introducción desde el construccionismo. Grupo Editorial Lumen Hvmanitas. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/130270214/Natalio-Kisnerman-Pensar-El-Trabajo-Social#scribd> consultado el 12 octubre de 2015 a las 21:52 hs.

RAYA DIEZ, E.; CAPARRÓS CIVERA, N. S/D. Trabajo social en las relaciones laborales y la empresa: vías para el emprendimiento. Diplomadas en Trabajo Social, profesoras de la Universidad de la Rioja. La Rioja, Argentina. Disponible en: <file:///D:/Mis%20documentos/Maria%20Ines/Descargas/Dialnet->

[TrabajoSocialEnLasRelacionesLaboralesYLaEmpresa-4703443%20\(5\).pdf](#) consultado el 06 de marzo de 2016.

WIKIPEDIA. Disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(aprendizaje\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(aprendizaje)) consultado el 04 de mayo de 2016.

YOLANDA DOMENECH LÓPEZ, JUAN CARLOS GÓMEZ DÍAZ. 1995. Una alternativa al Trabajo Social Institucionalizado: el Trabajo Social en la empresa privada. Universidad de Alicante. Alicante, España. Disponible en: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5855/1/ALT_03_13.pdf consultado el 05 de marzo de 2016 a las 17:30 hs.

8. GLOSARIO:

Apeo: Es el derribo del árbol mediante el corte próximo a su base. Se puede realizar con motosierra o con el procesador mecanizado (harvester).

Apilado: Se reúnen las trozas en forma ordenada y paralela formando un paquete.

Carga: la madera apilada es cargada en camiones mediante Cargadoras o tractor con grapo para ser trasladada a los acopios.

Descortezado: Es la actividad de quitar la corteza de la troza. Se realiza ya sea de forma manual (hacha o gancho) o mecanizada (harvester)

Desembosque: Los productos de corta son llevados a lugares accesibles para camiones (zonas de carga) para su posterior carga y transporte. El traslado se realiza mediante forwarders.

Desrame: Consiste en eliminar todas las ramas que tenga el árbol. Se puede realizar con motosierra (corta manual) o con el procesador (corta mecanizado).

Forwarder: Apilado de madera en pilas. El apilado consiste en reunir las trozas en forma ordenada y paralela formando un paquete. El traslado se realiza mediante forwarders.

Harvester: Apeo y desramado de árboles. El Apeo es el derribo del árbol mediante el corte próximo a su base. Se puede realizar con motosierra o con el procesador (harvester). El desrame consiste en eliminar todas las ramas que tenga el árbol. Se puede realizar con motosierra (corta manual) o con el procesador (corta mecanizado).

Harvester: Descortezado y trozado de madera. El descortezado es la actividad de quitar la corteza. Se realiza ya sea de forma manual (hacha o gancho) o mecanizada (harvester). El Trozado Consiste en fraccionar el tronco en trozas de longitudes comerciales. Se puede realizar con motosierra (corta manual), con el procesador (corta mecanizado).

Madera en pie: volumen estimado de madera sin cortar en el monte a ser cosechado.

Modalidad de capacitación denominada Formación (Básico): Se orienta a los trabajadores que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Modalidad de capacitación denominada Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Modalidad de capacitación denominada Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad. También se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Modalidad de capacitación denominada Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un trabajador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Silvicultura: La silvicultura (del latín silva, selva, bosque, y cultura, cultivo) es el cuidado de los bosques, cerros o montes y también, por extensión, la ciencia que trata de este cultivo; es decir, de las técnicas que se aplican a las masas forestales para obtener de ellas una producción continua y sostenible de bienes y servicios demandados por la sociedad. Estas técnicas se pueden definir como tratamientos silvícolas, cuyo objetivo es garantizar dos principios básicos: la persistencia y mejora de la masa (continuidad en el tiempo y aumento de su calidad) y su uso múltiple. El silvicultor es el que emplea diferentes tratamientos silvícolas en función de lo que quiera obtener, como madera, leña, frutos, calidad ambiental. Por ello, la silvicultura siempre ha estado orientada a la conservación del medio ambiente y de la naturaleza, a la protección de cuencas hidrográficas, al mantenimiento de pastos para el ganado y a la fruición pública de los bosques.

Tema de capacitación relacionado con el Desarrollo: Son temáticas vinculadas con desarrollo de las Competencias Blandas. Montes del Plata ha definido 20 competencias agrupadas en 4 factores que intentan representar la identidad y el estilo esperado de todo trabajador de la compañía:

Factor	Competencia
Excelencia Operativa	Orientación a resultados
	Mejora continua
	Conocimientos técnicos aplicados al puesto
	Conciencia de Calidad y Costos
	Sentido de Urgencia
Innovación y Desarrollo	Iniciativa
	Enfoque al cliente
	Pensamiento estratégico
	Integridad/Comportamiento ético
	Auto-Desarrollo
Liderazgo	Flexibilidad y Adaptabilidad
	Trabajo en equipo
	Habilidad de comunicación
	Toma de decisiones
	Dominio del entorno
	Delegación y motivación
	Gestión de objetivos
	Desarrollo de personas
Seguridad	Seguridad/Ambiente de Trabajo
	Actitud de prevención

Tema de capacitación relacionado con lo Técnico: Las habilidades técnicas buscan mantenerse actualizado en el conocimiento necesario para la tarea, rol y responsabilidad de cada trabajador.

Tema de capacitación relacionado con la Tecnología (IT): Las Competencias Tecnológicas son aquellas habilidades necesarias para gestionar y emplear todos aquellos recursos tecnológicos necesarios para el diseño y desarrollo de la posición desde un punto de vista técnico (Internet, herramientas informáticas en general, etc.).

Tema de capacitación relacionado con la Seguridad y Salud Ocupacional (S&SO): Temáticas relacionadas con la promoción de condiciones que garanticen la salud y seguridad, los derechos y las obligaciones en el trabajo, así como la capacitación adecuada para el desarrollo profesional tanto de los trabajadores como de terceros vinculados con la empresa.

Tema de capacitación relacionado con los Idiomas: La habilidad de utilizar los idiomas definidos por Montes del Plata en una variedad de situaciones laboralmente determinadas según la posición que ocupe cada trabajador.

Tipo de Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo trabajador a la empresa, a su tarea específica, así como también a su ambiente de trabajo.

Tipo de Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal toda vez que su desempeño puede variar con los años. Sus destrezas pueden disminuir y cambios tecnológicos hacer obsoletos sus conocimientos. Por lo tanto, este tipo de capacitación tiene por objetivo la preparación de los trabajadores para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos.

Tipo de Capacitación Correctiva: Está orientada a solucionar problemas de desempeño de la tarea. En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de resultados y desempeño del trabajador.

Tipo de Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los trabajadores potencialmente puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objetivo mantener o elevar la productividad presente de los trabajadores, a la vez que los prepare para un futuro diferente a la situación actual.

Trozado: Consiste en fraccionar el fuste en trozas de longitudes comerciales. Se puede realizar con motosierra (corta manual), con el procesador (corta mecanizado).

Turno: El número de años necesario para el aprovechamiento y renovación de un monte.