

# Instituto Universitario Aeronáutico

Facultad de Ciencias de la Administración.

Licenciatura en Recursos Humanos.



## PROYECTO DE GRADO

*“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación en los empleados del área de producción de una empresa láctea del sur de la provincia de Córdoba.”*

ALUMNAS: Millicay, Jaqueline. DNI: 34.130.677  
Sgarlatta, Tatiana. DNI: 35.036.015

TUTORA: Carina Tofful.

Córdoba, Junio de 2015.

**Índice:**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Agradecimientos.....	4
Título.....	5
Hoja de aceptación del Trabajo Final (Formulario C).....	6
Resumen.....	7
<b>1. Introducción.....</b>	<b>8</b>
1.1. Empresa Lácteos San Basilio.....	9
1.2. Visión de la organización.....	10
1.3. Esquema de puestos de trabajo.....	11
<b>2. Justificación.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Objetivos.....</b>	<b>13</b>
3.1. Objetivos Generales.....	13
3.2. Objetivos Específicos.....	13
<b>4. Marco teórico.....</b>	<b>14</b>
4.1. Motivación.....	14
4.2. Teorías de motivación.....	18
4.2.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	19
4.2.2 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	21
4.2.3. Teoría de las necesidades de McClelland.....	24
4.2.4. Teoría de las expectativas de Victor Vroom.....	26

<b>5. Metodología.....</b>	<b>29</b>
5.1. Síntesis de la Información obtenida en las entrevistas.....	31
5.2. Síntesis de los resultados del cuestionario- Rep. Gráfica.....	33
<b>6. Diagnóstico.....</b>	<b>56</b>
<b>7. Propuesta de incentivos.....</b>	<b>59</b>
7.1 Descripción de la propuesta.....	59
7.2 Fundamentación.....	59
7.3 Finalidad de la propuesta.....	61
7.4 Objetivos.....	61
7.5 Responsables.....	62
7.6 Actividades y tareas.....	62
7.7 Recursos.....	64
7.8 Evaluación de la propuesta.....	65
7.9 Impacto de la propuesta .....	66
<b>8. Conclusión.....</b>	<b>67</b>
<b>9. Bibliografía consultada.....</b>	<b>69</b>
<b>10. Anexos.....</b>	<b>71</b>
10.1. Observaciones.....	71
10.2. Entrevistas.....	72
10.3. Cuestionarios.....	98

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

## **Agradecimientos**

*“Agradecemos a nuestras familias y amigos por todo el apoyo, la tolerancia, las fuerzas y la comprensión permanente.”*

“PROPUESTA DE INTERVENCIÓN  
PARA FAVORECER EL INCREMENTO  
DE LA MOTIVACIÓN EN LOS  
EMPLEADOS DEL ÁREA DE  
PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA  
LÁCTEA DEL SUR DE LA PROVINCIA  
DE CÓRDOBA.”

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:** “Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación en los empleados del área de producción de una empresa láctea del sur de la provincia de Córdoba”.

**Integrantes:** Millicay Jaqueline, Sgarlatta Tatiana.

**Carrera:** Licenciatura en Recursos Humanos.

**Profesor Tutor del PG:** Tofful Carina.

**Miembros del Tribunal Evaluador:** Bárrale María Susana, García Isabel.

**Resolución del Tribunal Evaluador**

➤ **El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.**

El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.

Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

Han cumplimentado las correcciones pedidas. Se aprueba el trabajo para que pase a la Defensa Oral.

Atentamente

Lic. María Susana Barrale

## **Resumen**

El presente trabajo consiste en la presentación de una propuesta de intervención elaborada en base a un relevamiento realizado en la empresa Lácteos San Basilio, ubicada en la localidad de San Basilio, al sur de la provincia de Córdoba.

Para ello se realizaron observaciones directas, entrevistas orales y cuestionarios escritos a diferentes miembros de la organización: encargado de personal, gerente de la organización, empleados del área de producción, etc.

Los cuestionarios se les realizaron a los 26 empleados del área de producción. Cada cuestionario consiste en una afirmación con la que el encuestado tiene que acordar con: *totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.*

En el marco teórico se profundizaron las teorías de: Maslow, Herzberg, Mc Clelland y Victor Vroom, ya que se cree que son las más pertinentes para analizar la problemática a tratar.

Luego del relevamiento realizado en la empresa mencionada, se analizó la información recabada en las entrevistas y cuestionarios. Esto se utilizó como base para la elaboración de un plan motivacional que puede llegar a ser de utilidad para la empresa.

También se consideró el impacto de la propuesta para el desarrollo eficaz de la empresa a futuro.

## **1. INTRODUCCIÓN.**

Uno de los inconvenientes que suelen tener la mayoría de las Pymes al crecer vertiginosamente en un periodo de tiempo relativamente breve, es que no se encuentran preparadas, formadas, para enfrentar y satisfacer las necesidades de sus empleados conjuntamente con las de la organización. Al producirse la insatisfacción de los empleados, es posible que esto incida de manera negativa y directa en el comportamiento y en el desempeño de los trabajadores.

Interesadas en esta problemática; obtuvimos contacto, acercándonos a la empresa: Lácteos San Basilio que padece esta problemática y, gustosamente nos abrieron sus puertas. Se mostraron dispuestos a obtener una opinión externa que pudiese serles útil y tratar de mejorar ese aspecto que consideran imprescindible para seguir progresando.

Realizamos entrevistas de sondeo para tomar decisiones acerca de la propuesta. Luego encuestas en base a afirmaciones elaboradas previamente teniendo en base las teorías de la motivación. Todo ello nos permitiría realizar un diagnóstico situacional que fuera base para una propuesta superadora para la empresa.

La finalidad del proyecto consiste así, en presentar una propuesta de motivación, que pueda influir en el comportamiento de los empleados del área de producción, alentando a un clima laboral con alto rendimiento. De esta manera se trata de incrementar la congruencia entre los objetivos de la organización y los de los empleados que la conforman.

### **1.1 Empresa Lácteos San Basilio:**

Lácteos San Basilio, es una empresa láctea conformada en el año 1992, cuando un grupo de productores de la localidad de San Basilio, (ubicada al sur de la provincia de Córdoba), decidió emprender el desafío de formar una cooperativa, debido a las dificultades por las que atravesaba el sector lechero.

En sus comienzos (septiembre de 1996), se elaboraban 3.000 litros de leche diarios destinados a la elaboración de queso Sardo y Tybo. La mano de obra estaba conformado por sólo tres operarios.

A pesar de las dificultades que atravesó la empresa, todos sus integrantes apostaron al crecimiento continuo; aún en condiciones económicas desfavorables. Tal es así, que en el año 2002 el volumen de leche procesado se incrementó a 60.000 litros diarios, y un total de veintisiete operarios que trabajaban en dos turnos. En ese momento ya se elaboraban también queso Cuartirolo, Pategrás y Romano.

Para afrontar este crecimiento, en el año 2004 se incrementó la capacidad de la planta debido a la inversión en maquinarias y equipos y se comenzó a elaborar un proyecto de ampliación edilicia y diversificación de productos.

Su ejecución comprendía: ampliación del Block de producción de queso, sala de máquinas, un nuevo Block de producción de dulce de leche y crema de leche, tratamiento del suero, vestuarios, salón de usos múltiples y oficinas.

En el año 2008, culminando las obras edilicias, se procesaban 80.000 litros diarios de leche. Además de las variedades de queso ya mencionadas, se presentó al mercado el queso Mozzarella, Fymbo y Por Salut.

Desde ahí y hasta la actualidad, la empresa siguió un crecimiento sostenido. Tal es así que el máximo nivel de producción diaria fue de 120.000 litros de leche, no sólo destinado a la elaboración de quesos, sino también a la elaboración de los nuevos productos: dulce de leche y crema de leche.

Cabe destacar que desde al año 2010 hasta marzo de 2012 inclusive, la planta alcanzó su máximo potencial de trabajo. Contando con un total de 35 empleados en el área productiva que procesaban la totalidad de la materia prima, trabajando de lunes a lunes las 24 horas. A partir de abril de 2012, una importante inversión en maquinarias y

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

equipamientos, permite a la planta tener una capacidad de 145.000 litros diarios, con la misma mano de obra y trabajar de lunes a viernes en dos turnos de 8 horas cada uno. Y los sábados medio día.

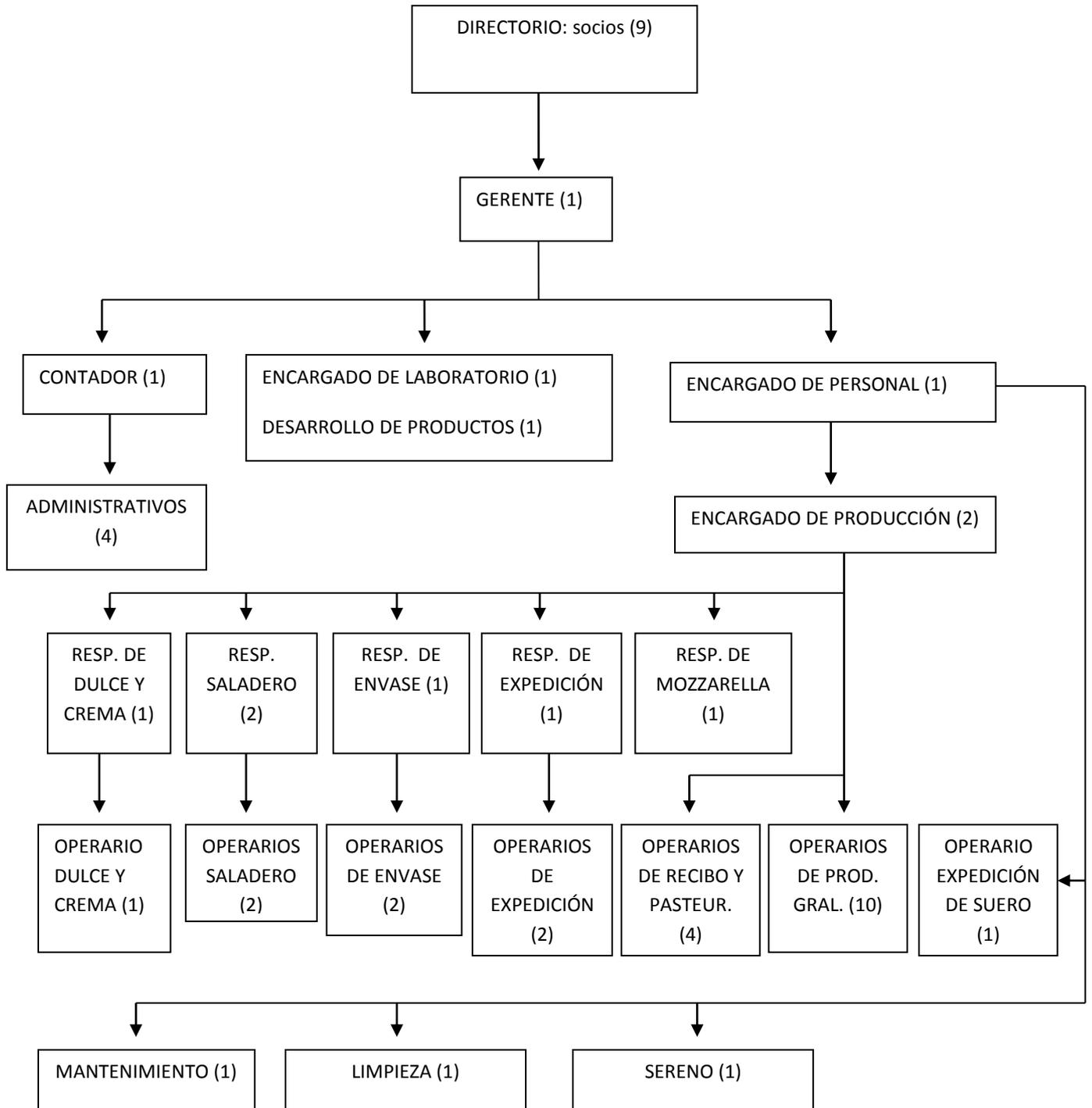
## **1.2 Visión de la organización:**

La organización, pretende entrar en una gama por encima de la media, con productos de calidad y así llegar a competir con las primeras marcas.

Constantemente se están haciendo ajustes, para mejorar la calidad y tratando de no hacer grandes variaciones en el precio.

Como meta, para alcanzar esto, se proponen anualmente aumentar el volumen de producción en un 5%. Hasta el momento se viene cumpliendo con esto.

### 1.3 Esquema de puestos de trabajo:



## **2. JUSTIFICACIÓN.**

Con este proyecto de intervención, se pretende incrementar la motivación de los empleados del área de producción, mediante una propuesta de incentivos. Considerando que esto también impactará favorablemente en la productividad y en la mejora del ambiente de trabajo. De esta forma se podría lograr que los empleados, además de sentirse involucrados con la empresa, se sientan comprometidos con la misma, lo que denotaría un mayor interés en el trabajo, en el cumplimiento de metas, en el cuidado de herramientas y equipos de trabajo, etc.

Conjuntamente con los directivos de la organización, pudimos advertir y/o conocer las diferentes falencias por las que atraviesa la misma respecto al comportamiento de los empleados. Esto, sin duda, afecta a sus objetivos y planes a futuro.

Con anterioridad consideraban que los reconocimientos monetarios eran suficientes para motivar a los empleados, pero éste no obtuvo el resultado esperado. Ya que con el tiempo los empleados lo consideraron como un “derecho adquirido” y aunque el nivel de sueldo actual es alto, en comparación a otras industrias, no es suficiente debido a que existe en las personas el impulso de cumplir con otras necesidades más profundas, que no siempre se refieren al bienestar económico.

Con el proyecto se pretende encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada, la cual pueda influir en el comportamiento de los empleados de manera progresiva y durable.

Logrando así, que se esfuercen por encontrar la mejor manera de realizar su trabajo; que sus productos sean de alta calidad; mostrándose interesados en formar parte de un equipo; apoyando y estimulándose entre ellos, generando un buen clima laboral que promueva la participación y comunicación de todos sus miembros.

A través de una propuesta de motivación, los empleados aumentarían el sentido de pertenencia, reduciendo la discrepancia actual, alineando los objetivos individuales con los propios de la empresa.

### **3. OBJETIVOS.**

#### **3.1 Objetivo General.**

- Diseñar una propuesta motivacional que incluya incentivos y que impacte favorablemente en la motivación de los empleados.

#### **3.2 Objetivos Específicos.**

- Conocer características de la motivación del personal del área de producción.
- Indagar la existencia de diferentes tipos de necesidades en los empleados.
- Identificar factores laborales relacionados con la baja motivación de los trabajadores.
- Reconocer algunos intereses o expectativas de los trabajadores asociados al incremento de la motivación.
- Proponer líneas operativas de acción para el cumplimiento de la propuesta de incentivos.
- Elaborar propuestas de impacto en los empleados.

## **4. MARCO TEÓRICO.**

### **4.1 Motivación:**

Después de consultar una serie de definiciones y conceptualizaciones de la palabra motivación se puede sintetizar lo siguiente: La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Existen dos tipos de motivaciones:

#### Motivación intrínseca:

Es la que surge del interior de una persona satisfecha con la actividad que desarrolla, porque disfruta de ella, porque ha obtenido ciertos logros o porque se siente identificado con esa tarea y entonces se compromete, amplía su horizonte de conocimientos e información sobre la misma y a la vez la vive como un desafío, como una responsabilidad y también como una oportunidad para el crecimiento personal. Se lo suele llamar autorrealización.

Al hablar de motivación intrínseca, se valoriza como auténtica, perdurable en el tiempo, se la relaciona necesariamente con el compromiso de las personas con su tarea y con la organización a la que pertenecen.

#### Motivación extrínseca:

*“La motivación extrínseca se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc. Otra característica de la motivación extrínseca es que los motivos que impulsan a la persona a realizar la acción son ajenos a la propia acción, es decir, están determinados por esas recompensas externas. Con lo que el fin es conseguir esos intereses o recompensas, y no la propia acción en sí. Como su propio nombre indica, la motivación extrínseca está relacionada con todo lo referente al exterior, a diferencia de la motivación intrínseca o interna.*

*En definitiva, lo recomendable para cualquier ámbito es estimular un crecimiento e interés de manera interna, es decir, estimular la motivación por hacer, por realizar, por experimentar, independientemente del fin que se persiga. La motivación extrínseca y la*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

*motivación intrínseca son muy diferentes entre sí. Nuestro deber es complementar y combinar ambas de tal manera que realicemos y consigamos nuestros objetivos de la manera más productiva y provechosa posible.”<sup>1</sup>*

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

En el ámbito de los recursos humanos, la motivación laboral es una herramienta muy útil y extremadamente poderosa, ya que proporciona la posibilidad de incentivar a los empleados para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, ello puede generar un mayor rendimiento a la empresa.

*“Se busca a través de la motivación, influir en el comportamiento para el establecimiento y mantenimiento de un clima de trabajo que aliente el alto rendimiento”<sup>2</sup>*

En miras a motivar a los trabajadores, será de vital importancia un adecuado gerenciamiento diario, ya que es indispensable para generar el compromiso de éstos.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés.

Los motivos por los cuales los empleados pueden estar desmotivados son innumerables. Ello puede deberse a, por ejemplo: salarios bajos, mal clima laboral, sobrecarga de trabajo, trabajo monótono, etc. A continuación, se profundizará sobre este último -monotonía laboral-, ya que es de relevancia para el presente trabajo de intervención.

Una manera de “romper” con esta monotonía laboral, es mediante la rotación de puestos, ya que con ella se logra una mayor diversidad de tareas, evitando que el empleado realice siempre las mismas (polivalencia).

La rotación de puestos, consiste en:

“Proceso periódico de movimiento de trabajadores entre diferentes trabajos o tareas para minimizar actividades monótonas y la sobrecarga de determinados tendones o músculos”.

---

<sup>1</sup><http://motivacion.euroresidentes.com/2013/11/motivacion-extrinseca.html>

<sup>2</sup>HESKETT, James. SASSER, Earl(1998).The Service profile Chain. Book Summary.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

También consiste en una transferencia de empleados entre puestos de la organización. Esto requiere que los trabajadores se trasladen a diferentes puestos o estaciones de trabajo en periodos fijos o irregulares de tiempo. Esto lo decide el gerente o jefe de Recursos Humanos de la empresa.

Además la rotación de puestos puede definirse como una transferencia sistemática de empleados entre trabajos, tareas y asignaciones o proyectos dentro de una organización para alcanzar diferentes objetivos.

Se puede llevar una “agenda de rotación de puestos”.

La agenda de rotación de puestos introduce la dimensión temporal en este concepto. Se puede considerar como el instrumento necesario para su implementación. La consulta de la agenda de rotaciones por parte de los supervisores y trabajadores permitirá aplicar de forma ordenada y sistemática las rotaciones o intercambios.

Para lograr una rotación de puestos efectiva, será pertinente capacitar previamente a los trabajadores, para que tengan los conocimientos y la técnica necesaria para ocupar el nuevo puesto y realizar las nuevas actividades que lo definen.

En este sentido, es necesario tener presente que no deben darse cursos porque sí, sino que para proponerlos se deben detectar cuales son las verdaderas necesidades de capacitación que tiene la empresa.

Los efectos deseables al implementar una propuesta de capacitación en base a la rotación de puestos en una empresa, pueden ser entre otros, los siguientes:

- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción
- Actualizar conocimientos y habilidades.

En síntesis, no existe mejor medio que la capacitación en general, para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

### ¿Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones?

- Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas en los empleados.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Promueve el desarrollo con guías de promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Alienta la cohesión de los grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Con las capacitaciones se trata de que la persona logre desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa.

Conviene aclarar aquí que existen empresas con puestos simétricos y que los empleados no pueden desarrollar con ellos una carrera de ascenso. De todas maneras conviene destacar aquí los beneficios de esta carrera.

### Beneficios de la carrera profesional:

- Motivación.
- Personal capacitado.
- Satisfacción del personal.
- Coordinación de los objetivos personales y organizacionales.
- Facilitación de la ubicación y orientación del personal.
- Permite cubrir vacantes con personal interno.
- Mayor lealtad hacia la organización por parte del personal.
- Relaciones estrechas entre supervisores y subordinados.

### **4.2 Teorías de la motivación:**

La bibliografía existente de Recursos Humanos brinda un abanico de teorías acerca de la motivación de las personas.

Se cree oportuno desarrollar algunas de ellas.

Coincidimos con Brian Clegg (2000), en que los individuos son diferentes por lo que es esencial considerar las necesidades personales de cada uno, para ser capaces de motivarlos de la mejor manera. También es posible definir una serie de prácticas que funcionen para todos. De esta manera podemos motivar a un individuo para que haga mayores esfuerzos, o a un equipo para que avance junto.

Antes de iniciar el desarrollo de las teorías nos parece importante mencionar que al hablar de motivación no se puede decir que existan recetas universales, pero lo que si se puede decir es que existen ciertas experiencias y teorías que son el origen de las actuales prácticas en este campo.

Según Gibson, Ivanchevich, Donnelly (1996): podemos decir que las teorías de motivación se dividen en dos categorías: *teorías de contenido* y *teorías de proceso*.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

Las teorías de contenido centran su atención en los factores de la persona que dan vigor; se centran en factores intrínsecos a la persona, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estas teorías pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente. Analizan que elementos o factores motivan a las personas.

Entre las teorías de contenido, por las características del presente proyecto, se decide basarse en las siguientes:

#### 4.2.1 Jerarquía de necesidades de Maslow.

*“...parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior (auto realización).”<sup>3</sup>*

Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes en la cima de la pirámide.

---

<sup>3</sup> Gibson, Ivanchevich, Donnelly (1996) *Las organizaciones, Comportamiento, Estructura, Proceso*. Ed. Irwin, Madrid, p.169.



- *“FISIOLÓGICAS: La necesidad de alimentos, bebida, albergue y alivio del dolor.*
- *SEGURIDAD: La necesidad de no sentirse amenazado, es decir la ausencia de sucesos o ambientes amenazantes.*
- *DE PERTENENCIA, DE INTERACCIÓN SOCIAL Y DE AMOR: La necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.*
- *ESTIMA: La necesidad de auto estima y de ser estimado por los demás.*

---

<sup>4</sup>González Romero, (2013) Motivación: Pirámide de Maslow, recuperado el 09/12/2014, de: <http://www.metrica.es/blog/motivacion-piramide-de-maslow><http://www.metrica.es/blog/motivacion-piramide-de-maslow> Fecha de consulta: marzo 2014.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

- *AUTORREALIZACIÓN: La necesidad de realizarse a sí mismo, maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio.”<sup>5</sup>*

Según Maslow, a medida que surgen otras (y superiores) necesidades, éstas dominan el organismo. Y cuando esas necesidades están satisfechas, total o parcialmente en grado suficiente, surgen otras necesidades (todavía más superiores) y así, sucesivamente.

Aldag Ramón J. y Brief Arthur P (1996) indican que la gente es motivada para adoptar aquellas conductas que percibe como un medio para satisfacer las necesidades experimentadas.

Por tanto, en este sentido, una necesidad satisfecha no es un motivador. Pero una necesidad que está satisfecha deja de ser una necesidad.

*“Según Davis y Newstron (1993), en el ámbito del trabajo las necesidades inferiores básicas no suelen dominar, debido a que ya se encuentran normalmente satisfechas. Los trabajadores se verán motivados principalmente por las necesidades de seguridad, sociales, de estima y por último de realización personal.”<sup>6</sup>*

Esta teoría, clásica y popular, centrada en el comportamiento humano es de utilidad ya que podemos identificar en qué nivel se encuentran las necesidades de los empleados para motivarlos.

La aplicación de las teorías de Maslow buscaba afianzar la estima de los trabajadores, ayudarlos a crecer, a auto realizarse y a innovar en la empresa.

#### 4.2.2 Teoría de los dos factores de Herzberg:

Frederick Herzberg (1959 citado en Gibson, 1996) establece que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos, propios de la tarea en

---

<sup>5</sup>Gibson, Ivancevich, Donnelly.(1996) *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. Ed. Irwin, Madrid. p.168

<sup>6</sup>Uscanga Guevara y García Santillán.(1998) *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. Recuperado el 08/12/2014 de:  
<http://www.eumed.net/librosgratis/2008c/446/Teorias%20Jerarquia%20de%20las%20Necesidades%20de%20Maslow.htm>

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

si misma y extrínsecos, que no constituyen la tarea pero se presentan como condiciones que la rodea y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores externos.

En primer lugar, hay un conjunto de condiciones extrínsecas del contexto laboral. Éstas incluyen:

- El salario.
- La seguridad en el trabajo.
- Las condiciones laborales.
- El estatus.
- Los reglamentos empresariales.
- La calidad de la supervisión.
- La calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, con los superiores y con los subordinados.

La satisfacción de estas condiciones no motiva necesariamente al empleado. Sin embargo, su ausencia produce insatisfacción entre los trabajadores. Dado que son necesarias para mantener al menos un nivel de «ausencia de insatisfacción», las condiciones extrínsecas, reciben el nombre de factores insatisfechos o higiénicos.

*“Los factores higiénicos son aquellos cuya ausencia o mal funcionamiento producen insatisfacción, mientras que su presencia motiva escasamente.”<sup>7</sup>*

*Volviendo a los aportes de Gibson*, en segundo lugar, está presente un conjunto de condiciones intrínsecas, el contenido de trabajo. Entre estas condiciones se incluyen:

- Logro.
- Reconocimiento.
- Responsabilidad.
- Ascenso.

---

<sup>7</sup>Urcola.(2008) *La motivación empieza en uno mismo*.(2008) Ed. Esic, Madrid, p.122.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

- El trabajo en sí.
- La posibilidad de progreso.

La ausencia de estas condiciones no resulta excesivamente insatisfactoria. Sin embargo, su existencia induce elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales, de ahí que reciben la denominación de satisfactorios o motivadores.

*“Herzberg considera que la mejor forma de incrementar los factores motivadores, es a través del enriquecimiento del trabajo, que consiste en crear un ambiente participativo y desafiante.”<sup>8</sup>*

Cuando las personas se encuentran intrínsecamente motivadas, buscan desempeñarse de forma adecuada ya sea porque disfrutan llevar a cabo las tareas reales o porque disfrutan el reto de completar con éxito la tarea. Cuando se encuentran extrínsecamente motivadas, no disfrutan las tareas en particular pero se encuentran motivadas para desempeñarse bien con el fin de recibir algún tipo de recompensa o evitar consecuencias negativas (Deci y Ryan, 1985). La gente que se encuentra intrínsecamente motivada no necesita recompensas externas como un pago o premio. De hecho, que les paguen por algo que disfrutan puede reducir su satisfacción y motivación intrínseca (Deci, Koestner y Ryan, 1999).

Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo. Como por ejemplo autonomía, reconocimiento recibido de los demás, auto evaluación, responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.

La motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en las personas tres estados psicológicos críticos:

- Significatividad del trabajo.

---

<sup>8</sup>Uscanga Guevara y García Santillán (2014). *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/librosgratis/2008c/446/Teorias%20Jerarquia%20de%20las%20Necesidades%20de%20Maslow.htm>

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

- Responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo.
- Conocimiento de esos resultados.

La satisfacción depende del grado de coincidencia de lo que una persona quiere y busca en su trabajo, y lo que realmente obtiene. A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado menos satisfacción.

El rendimiento es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como el ambiente laboral.

*“El **modelo de Herzberg**, supone básicamente que la satisfacción en el trabajo no es un concepto unidireccional...”<sup>9</sup>*

Establece que la satisfacción en el trabajo, es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores externos.

#### 4.2.3 Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

David C. McClelland (citado en Gibson, (1996) indica que esta teoría propone que una persona con una fuerte necesidad, estará motivada a emprender las conductas apropiadas para satisfacer esa necesidad.

Las necesidades de una persona, se aprenden de la cultura de una sociedad. La capacitación y la educación, también pueden estimular e influir en el vigor de las necesidades de la persona.

David McClelland (1996), sostuvo que los individuos poseen: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.”

La primera mencionada (necesidad de logro), se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro y, la lucha por el éxito.

En este caso, la persona con necesidad de logro se encuentra motivada por llevar a cabo algo difícil, mediante el reto y desafío de sus propias metas y con ello avanzar en el

---

<sup>9</sup>Gibson, Ivanchevich, Donnelly(1996). *Las organizaciones, Comportamiento, Estructura, Proceso*. Ed. Irwin, Madrid, p.176.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

trabajo. Hay una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso y, una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento.

*”Su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distinguen además por hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontar el triunfo o el fracaso”<sup>10</sup>*

Por otro lado, Amorós, Eduardo (1996), afirma que: la necesidad de poder consiste en la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten de una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

Aquí, la persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad. Tiene deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Su modo de comportarse lo conduce a ser influyente, efectivo e impactante. Hay una fuerte necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer, de incrementar su poder y su prestigio, su estatus.

Por último, siguiendo con los aportes de Amorós, la necesidad de afiliación, implica el deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

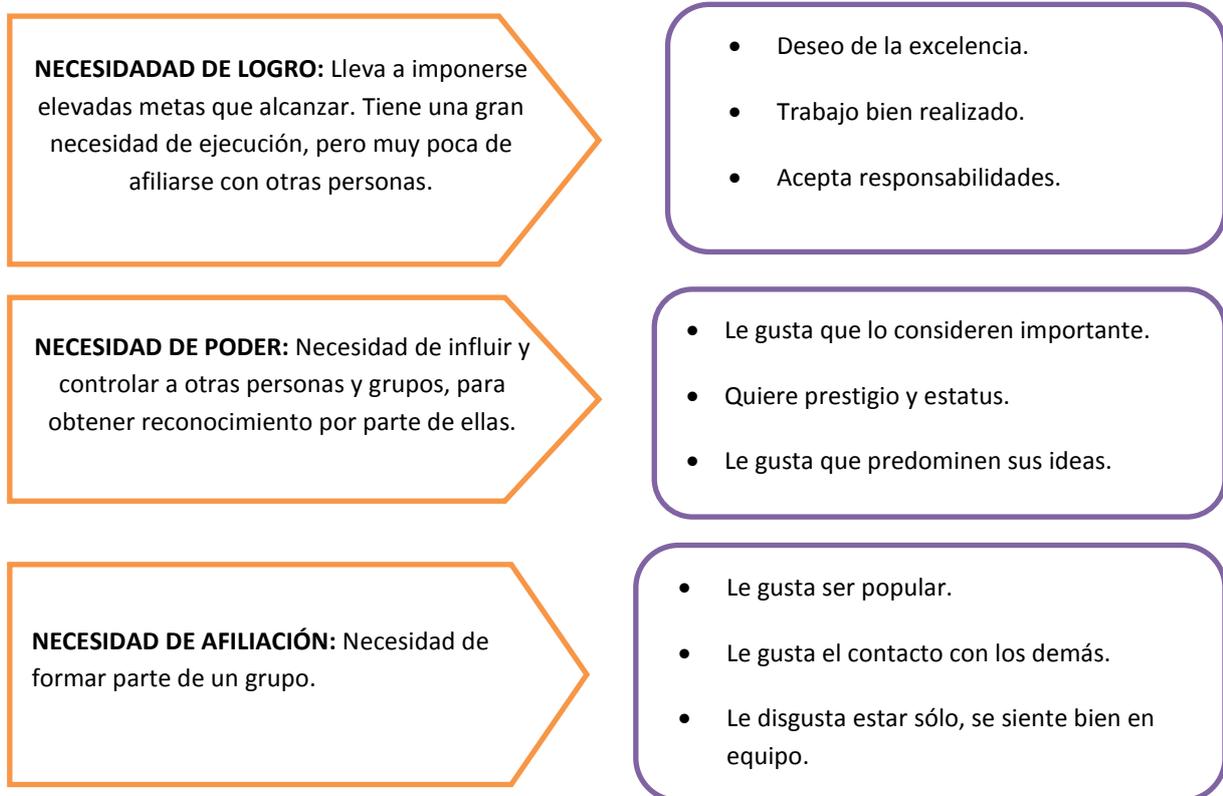
Es decir que la persona con necesidad de asociación, está motivada por la afiliación y posee la necesidad de tener relaciones amigables y se motiva hacia interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás.

Los individuos que poseen una alta necesidad de afiliación, crean un ambiente grato de trabajo.

---

<sup>10</sup> Recuperado de: <http://www.psicologiaglobal.com/?p=317>

## Teoría de McClelland



Las teorías de proceso describen, explican y analizan de qué forma se vigoriza o estimula, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta.

### 4.2.4 Teoría de las expectativas de Victor Vroom:

Según Duncan, J. W. (2000), Vroom parte del supuesto de que las necesidades experimentadas son la causa del comportamiento del individuo. Esta teoría afirma que los individuos como seres pensantes y razonables tienen expectativas, por eso para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y la forma en que creen poder conseguirlo.

La teoría de las expectativas establece que los individuos toman decisiones a partir de lo que esperan como premio al esfuerzo realizado. En el ambiente de trabajo significa que los empleados prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Así, pondrán mucho empeño si consideran que de ésta manera conseguirán algunas recompensas.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

Gibson (1996) afirma que esta teoría afronta una serie de resultados de primer nivel y selecciona uno basándose en cómo la selección se relaciona con los resultados del segundo nivel.

Los resultados de primer nivel derivados de la conducta se asocian con la realización del trabajo. Estos resultados incluyen productividad, ausencias, bajas y la calidad de la productividad. Los resultados del segundo nivel son los hechos (premios o castigos) que probablemente vienen motivados por los resultados del primer nivel, como puede ser el incremento salarial por méritos, la aceptación o rechazo en el grupo o la promoción.

Las preferencias del individuo se basan en la fortaleza (valoración) del deseo de conseguir el segundo nivel y en la percepción de la relación entre los resultados del primero y del segundo.

*“Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.*

**Valencia.** *Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.*

**Expectativa.** *Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.*

**Medios.** *Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa. La motivación se expresa como el producto de estos factores vistos anteriormente:*

**Motivación = V x E x M**

**La Valencia,** *puede ser positiva o negativa, en el primer caso existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y en el otro caso el deseo será de huir de un determinado resultado final.*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

**La Expectativa**, se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa 1.

**Los Medios**, también asumen un valor entre 0 y 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario baja.”<sup>11</sup>

La Teoría de las Expectativas propuesta por Víctor Vroom, se considera una de las explicaciones de la motivación más aceptadas de la actualidad. Afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa, que proporcione cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. En términos más prácticos, ésta teoría asegura que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño que le de recompensas de la organización que satisfagan sus metas personales. (Robbins, 2004).”<sup>12</sup>

Según D. Nadler y E. Lawler<sup>13</sup>el fundamento de este método se basa en cuatro supuestos:

- *El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.*
- *Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.*
- *Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.*
- *Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.*

---

<sup>11</sup>Sotelo Arvizu (1996) *Motivación, conflicto y frustración*, rescatado el 08/12/2014, de <http://www.monografias.com/trabajos68/motivacion-conflicto-frustracion/motivacion-conflicto-frustracion2.shtml>

<sup>12</sup> Monserrat Velasco Lince, Santos, Sánchez Galván, Cruz Rivero,(1998) La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del instituto Tecnológico superior de Tantoyuca, rescatado el 08/12/2014, de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion.html>

<sup>13</sup>J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert,(1996) *Administración. Sexta edición*. Pearson Education.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

## **5. METODOLOGÍA.**

Para nuestro trabajo final se desarrolló un proyecto de intervención en la empresa Lácteos San Basilio.

En primera instancia se realizaron dos observaciones directas. Una el día 11 de septiembre de 2013 y otra el día viernes 12 de septiembre de 2013. (Ver anexo).

Fue necesario realizar un estudio descriptivo, que requirió del apoyo de algunos instrumentos para obtener toda la información relevante.

La población abarca a todos los integrantes de la organización. La muestra sobre la cual se trabajó es de tipo no probabilística / intencional.

La entrevista fue el instrumento utilizado después (ver Anexo), para recabar información sobre la empresa.

Al establecer interacciones verbales con los trabajadores se pudo percibir con mayor facilidad, no sólo su opinión sino también las razones y/o circunstancias que lo llevaron a ciertas actitudes.

Se optó por realizar entrevistas semiestructuradas donde se hicieron algunas preguntas planificadas con anterioridad y otras preguntas más informales, no estructuradas, que iban surgiendo en el transcurso de dicha entrevista.

Al tratarse de un encuentro bastante informal, las preguntas fueron de diferentes tipos y abarcaron diversos temas. La mayoría de las personas entrevistadas eran bastante accesibles, estaban interesadas en brindar información y no fueron reacias a la metodología utilizada.

En primer lugar se entrevistó al encargado de personal y luego al gerente de la empresa. También a los dos encargados de turno, y a ocho operarios aleatoriamente (sobre un total de 28).

A partir de las entrevistas llevadas a cabo se desarrollaron cuestionarios con el fin de obtener información más precisa.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

Con el asesoramiento de la tutora, éstos se realizaron en un formato especial con un listado de afirmaciones y preguntas cuyo orden y redacción era fijo. (Ver modelos en anexos).

La muestra utilizada para la realización de estos cuestionarios también fue aleatoria, se hizo a 24 empleados del área de producción.

Algunos cuestionarios fueron realizados solo a 24 empleados y otros, según los temas, se hicieron también al gerente y al encargado de personal.

Esto se realizó así, ya que muchas de las afirmaciones se enfocaban en la opinión de los empleados del área de producción y no podían adaptarse al gerente y al encargado de personal. Pero nos pareció relevante conocer también su opinión, para profundizar el análisis.

### **5.1 Síntesis de la Información obtenida en las entrevistas.**

A través de entrevistas y charlas con diferentes miembros de la organización se pudo detectar que, existe una falta de planificación y administración de recursos humanos y no existe un área específica a tal fin.

El gerente y el encargado de personal de la organización coincidieron en sus puntos de vista, respecto de que los empleados del área de producción no se sienten parte de la empresa.

Esto se detectó en el desgano al realizar sus actividades y en la falta de cuidado y mantenimiento de las maquinarias.

Además el gerente y el encargado, mencionaron que los empleados se consideran un número. Los empleados también manifestaron este sentimiento cuando fueron entrevistados.

El gerente expresó que no comprende por qué ocurren estos hechos, cuando él considera que la organización prioriza a sus empleados, su bienestar; escucha y valora sus opiniones.

La comunicación si bien intenta ser jerárquica, es bastante flexible, simétrica y abierta.

El encargado de personal coincidió también en que la relación entre todos los empleados es bastante buena y cordial, pero claramente pueden distinguirse algunos grupos que suelen generar tensión entre ellos.

Comentó además, que con anterioridad se otorgaba a todos los empleados, de manera igualitaria, un incentivo en dinero sin registrarlo o, a elección de ellos, productos por el mismo valor. Esto se dejó de dar, a causa de un importante conflicto gremial surgido por unos pocos trabajadores.

Desde ese entonces disminuyó la flexibilidad para con los operarios, aumentó la desconfianza y se generó un gran descontento entre la mayoría de ellos.

Por parte de los empleados del área de producción la mayoría manifestó que el principal motivo que los llevó a trabajar en la organización fue la remuneración que allí se percibe.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

Mencionaron que una vez que ingresaron a trabajar, se superaron sus expectativas ya que además de contar con un sueldo mensual y con los beneficios obligatorios, existe una buena relación con los superiores y en general con los compañeros. Pero después del conflicto gremial todo no fue igual.

Aún así, los trabajadores perciben que a partir del conflicto gremial (mencionado anteriormente por el encargado de personal) se produjo un “quiebre” en la relación con los directivos y que antes era una empresa más familiar.

A partir de ese momento aumentó la rigidez, el distanciamiento y la desconfianza hacia los empleados por parte de los directivos. También se incrementó notablemente la tensión en el ambiente de trabajo, causado por las diferencias y disputas entre los mismos empleados, ya que una gran parte estaba disconforme con el inicio del conflicto gremial. Ellos se veían perjudicados por el mismo.

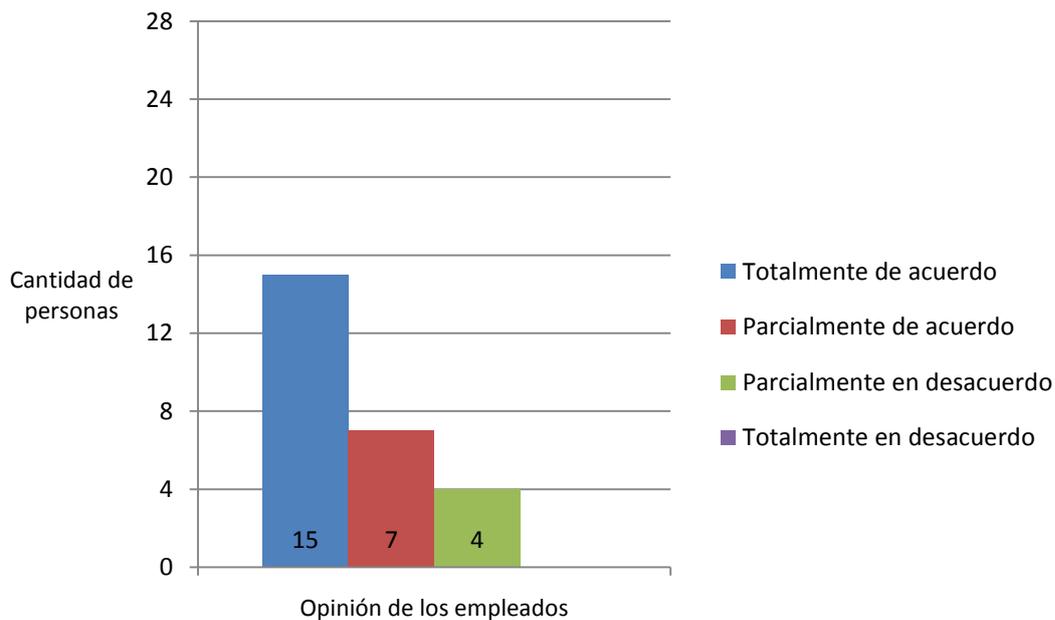
Esto acrecentó la rivalidad intergrupal y la falta de compañerismo con esa minoría opuesta que inició la denuncia al gremio, así como también las diferencias en el trato que se les daba a esos empleados del resto.

Algunos empleados expresaron que después del conflicto se sienten sin ganas de ir a trabajar diariamente a pesar de que están contentos con el trato de los directivos y con el sueldo.

Pudimos constatar además, que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, ni con un organigrama formalizado y menos aún con una descripción de puestos sistematizada.

## 5.2 Síntesis de los resultados del cuestionario. Representación gráfica:

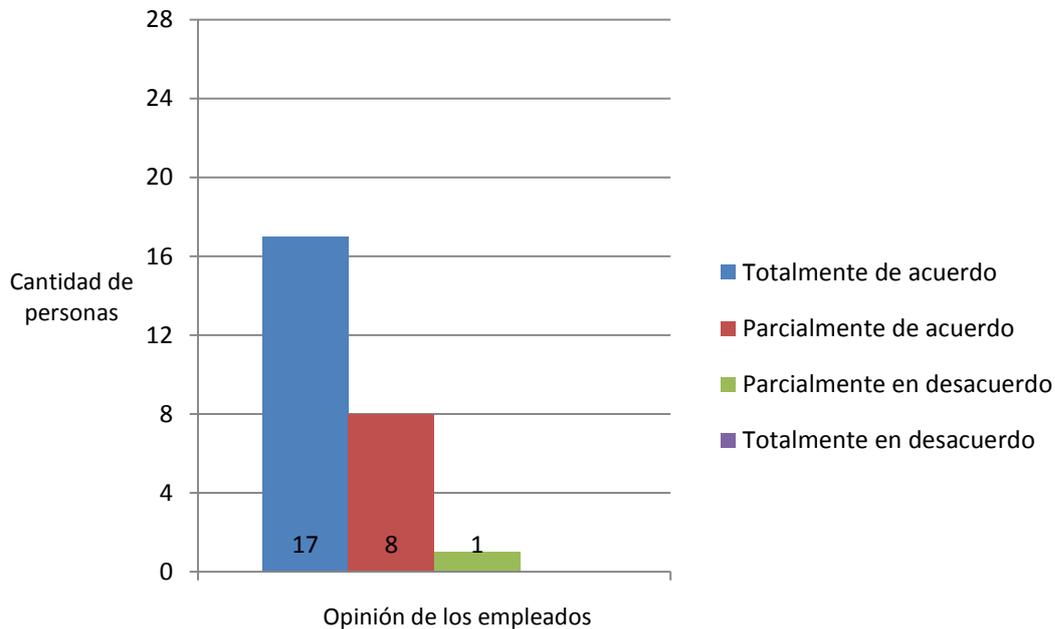
**Afirmación nº 1:** Considero óptimas las condiciones físicas y ambientales (temperatura, ruido, iluminación, instalaciones, equipamientos, etc.) dentro de la planta de producción.



En primer lugar, al ver los resultados obtenidos se advierte que, de 26 empleados encuestados, 15 dijeron estar totalmente de acuerdo con la afirmación (58%); 7 se manifestaron parcialmente de acuerdo (27%) y sólo 4 se expresaron parcialmente en desacuerdo (15%). Ninguno dijo estar totalmente en desacuerdo.

Relacionando los resultados arrojados con lo expuesto en la teoría de los dos factores de Herzberg, se puede concluir que la gran mayoría de los trabajadores de la empresa bajo estudio (22 empleados, equivalentes al 85% del total), está conforme con los factores extrínsecos que inciden en sus tareas laborales diarias. Por lo tanto, estos factores no pueden ser considerados como causa de desmotivación.

**Afirmación nº 2:** Las condiciones en que realizo mi trabajo resguardan mi seguridad personal.



Observamos que de 26 trabajadores consultados, 17 se manifestaron acordes totalmente con la afirmación (65%), 8 dijeron estar parcialmente de acuerdo (31%), y sólo un trabajador sostuvo estar parcialmente en desacuerdo (4%). Ningún empleado se manifestó totalmente en desacuerdo con la afirmación en cuestión.

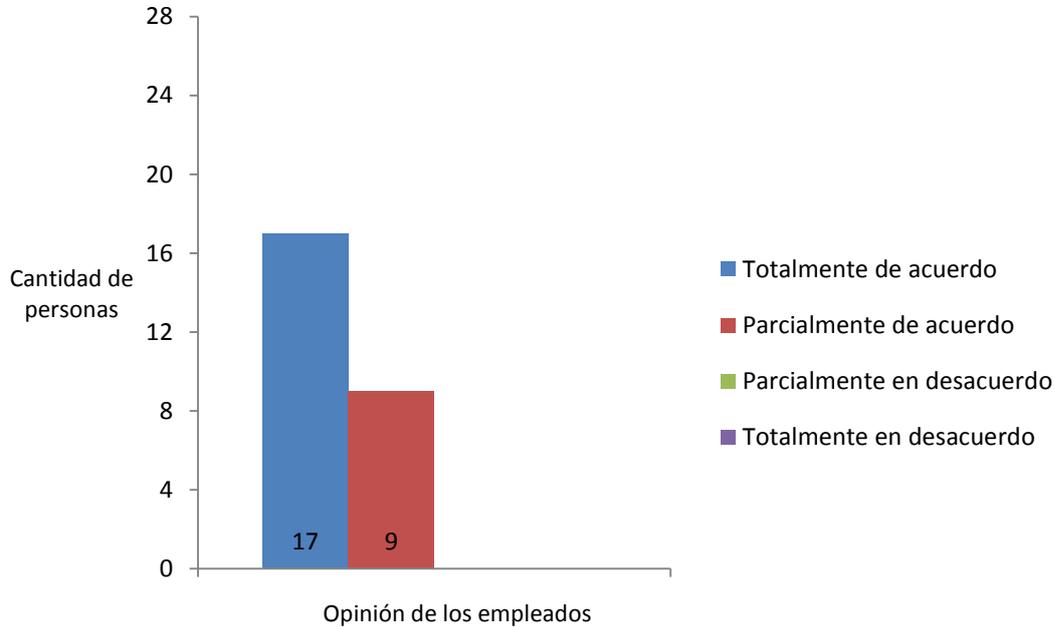
Estos resultados son coherentes con los obtenidos en la afirmación nº 1, en relación a la teoría de los dos factores de Herzberg, ya que la gran mayoría de los empleados (25 empleados, lo cual equivale al 96%) afirman que las condiciones en las que realizan sus trabajos resguardan su seguridad personal.

En cuanto a la teoría de las necesidades de Maslow, desarrollada en el marco teórico del presente trabajo, se advierte que el 96% de los trabajadores considera satisfecha su necesidad de seguridad toda vez que considera que el ambiente laboral es seguro, y por lo tanto no implica riesgo alguno para su persona. Se sienten resguardados y protegidos de eventuales accidentes laborales.

En conclusión, los empleados se consideran seguros en su ambiente laboral, por lo que, la baja motivación que sienten no estaría relacionada a condiciones ambientales que peligren su bienestar físico.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

**Afirmación nº 3:** Considero beneficiosas las mejoras en las instalaciones de la fábrica (comedor, vestuarios, baños).



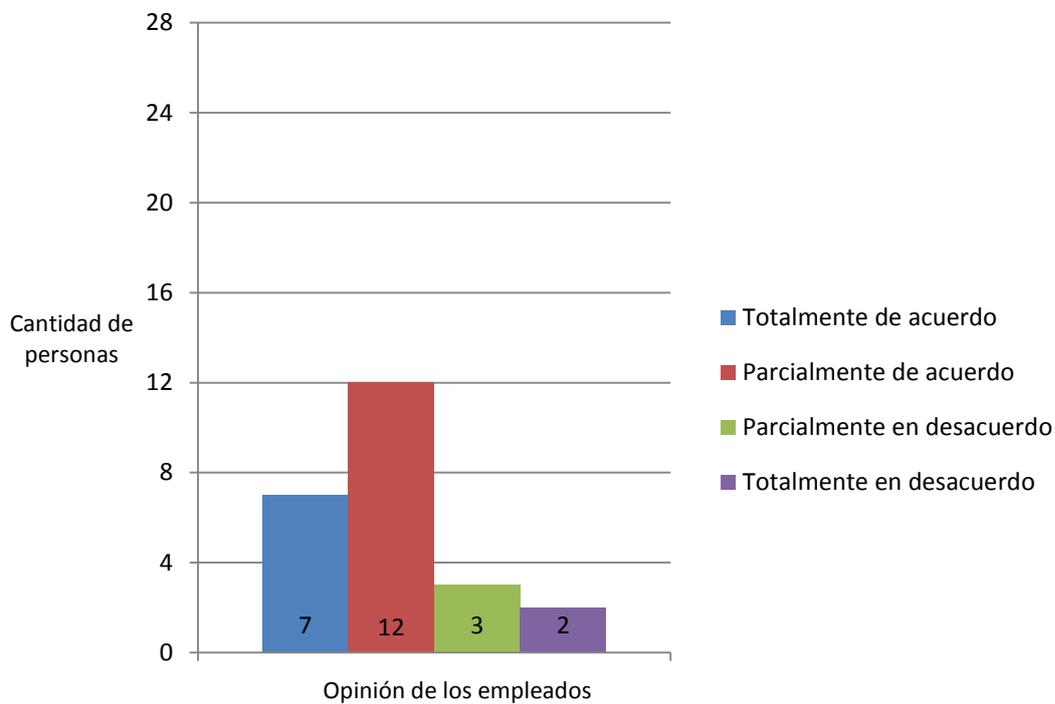
De 26 trabajadores encuestados, 17 se manifestaron acordes totalmente con la afirmación (65%), y 9 dijeron estar parcialmente de acuerdo (35%) y ningún trabajador indicó estar en desacuerdo con la afirmación. Estos resultados son coherentes con la afirmación nº1 y nº2.

Si se coteja con la teoría de Maslow se confirma que las nuevas instalaciones cubren las necesidades fisiológicas y de seguridad de los trabajadores.

En relación a la teoría de los dos factores de Herzberg, la totalidad de los empleados afirma que considera beneficiosas las mejoras en las instalaciones de la fábrica.

Se puede concluir que, en cuestiones relacionadas con las instalaciones de la fábrica, los empleados están satisfechos con las mismas.

**Afirmación nº 4:**Estoy conforme con el salario que recibo.



En esta afirmación se tiene en cuenta solamente las opiniones de los trabajadores del área de producción (24 empleados) ya que va dirigida exclusivamente a ellos, por poner a disposición de la empresa su tiempo y esfuerzo.

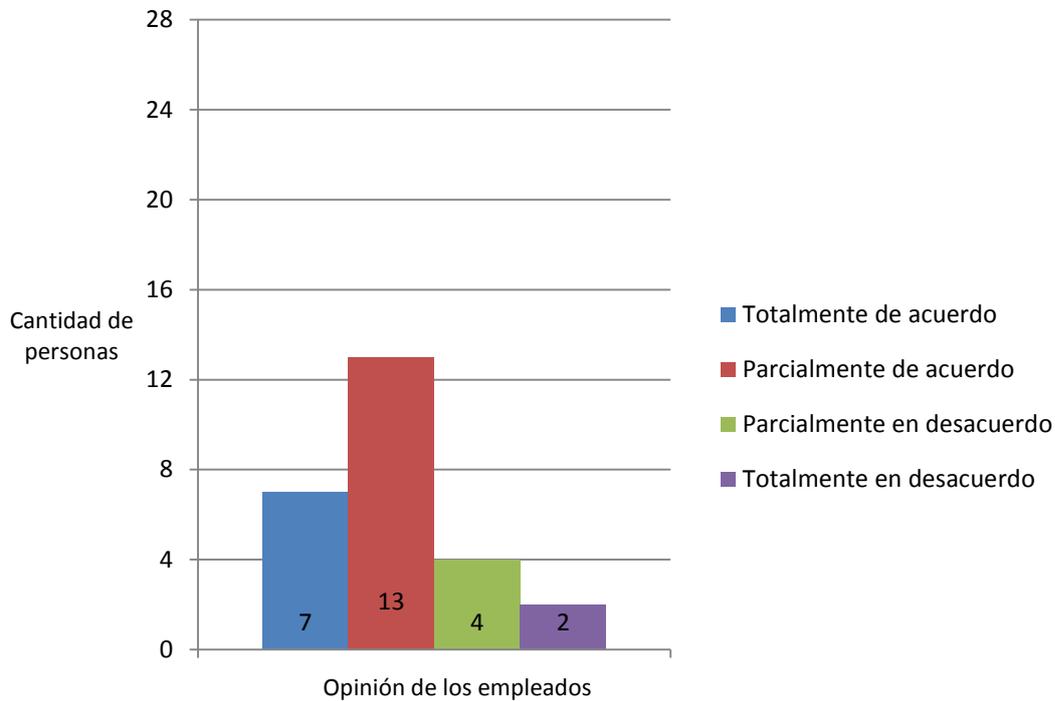
De los encuestados, 7 respondieron estar totalmente de acuerdo (30%), 12 encuestados indicaron estar parcialmente de acuerdo (50%). Por otro lado, 3 indicaron estar parcialmente en desacuerdo con la afirmación (12%) y solo 2 indicaron estar totalmente en desacuerdo con la misma (8%).

Al comparar dichos resultados con lo expuesto en el marco teórico, en relación a la teoría de los dos factores de Herzberg, esto indicaría que la gran mayoría de los trabajadores bajo estudio (19 empleados, equivalentes al 80%), está conforme con el salario que recibe.

Además en base a la teoría de Maslow, el 80% de los trabajadores puede con su sueldo cubrir necesidades fisiológicas (alimento, vivienda, vestimenta, etc.).

Este factor no sería así incidente en la insatisfacción de los trabajadores.

**Afirmación nº 5:** Mi trabajo me ofrece seguridad y estabilidad.



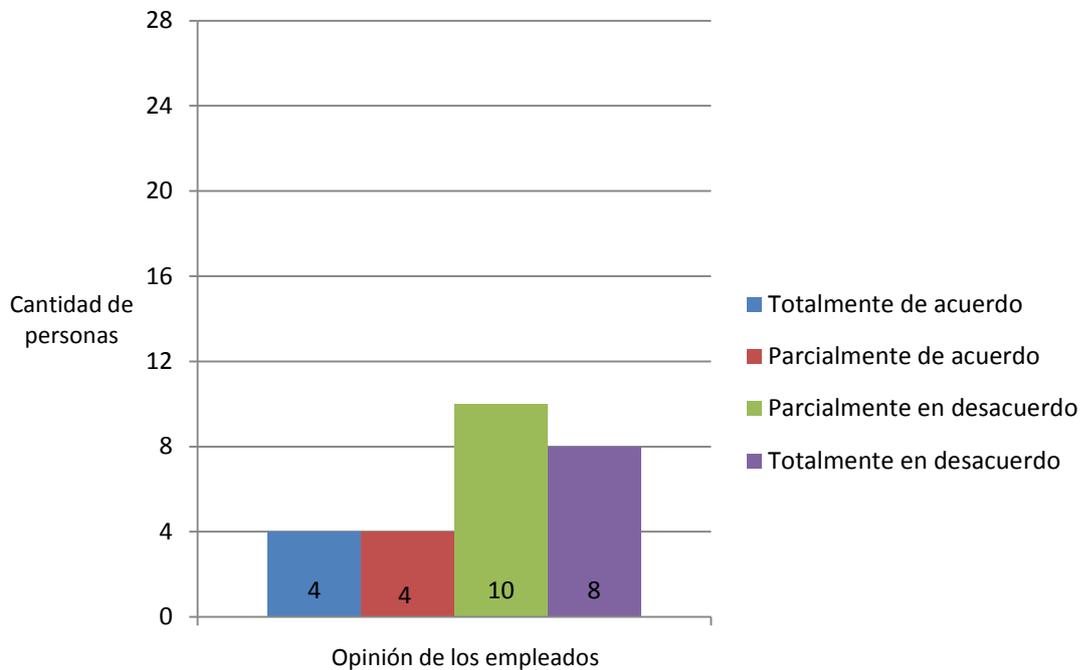
Aquí se consideran a los 26 encuestados, debido a que se valora también la opinión del gerente y el encargado de personal.

De la totalidad, 7 personas indicaron estar totalmente de acuerdo (27%), 13 parcialmente de acuerdo (50%), 4 parcialmente en desacuerdo (15%) y sólo 2 personas marcaron estar totalmente en desacuerdo (8%).

Debido que el 77% de las personas encuestadas, respondieron favorablemente, se considera que sus necesidades de seguridad (Maslow), están cubiertas.

Si bien esto no necesariamente es causante de motivación, si es insatisfactorio para el 23% restante que manifestó no sentir seguridad y estabilidad con su trabajo (Herzberg).

**Afirmación nº 6:** Estoy satisfecho con las actividades que desarrollo en mi trabajo.



De 26 encuestados, 4 indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación (16%), otros 4 indicaron estar parcialmente de acuerdo con la afirmación (16%). Pero 10 (38%) indicaron estar parcialmente en desacuerdo con la afirmación y 8 encuestados (equivalente al 30%) indicaron estar totalmente en desacuerdo con la misma.

Es decir que en este caso, solo el 32% está de acuerdo con la afirmación, en cambio el 68% de los encuestados no lo está.

En base a la teoría de Herzberg se ve que el trabajo en sí, es un factor intrínseco y en este caso, según los porcentajes obtenidos en las encuestas y lo recopilado durante las entrevistas, se confirmara, que al 68% de los encuestados, no le gusta su trabajo.

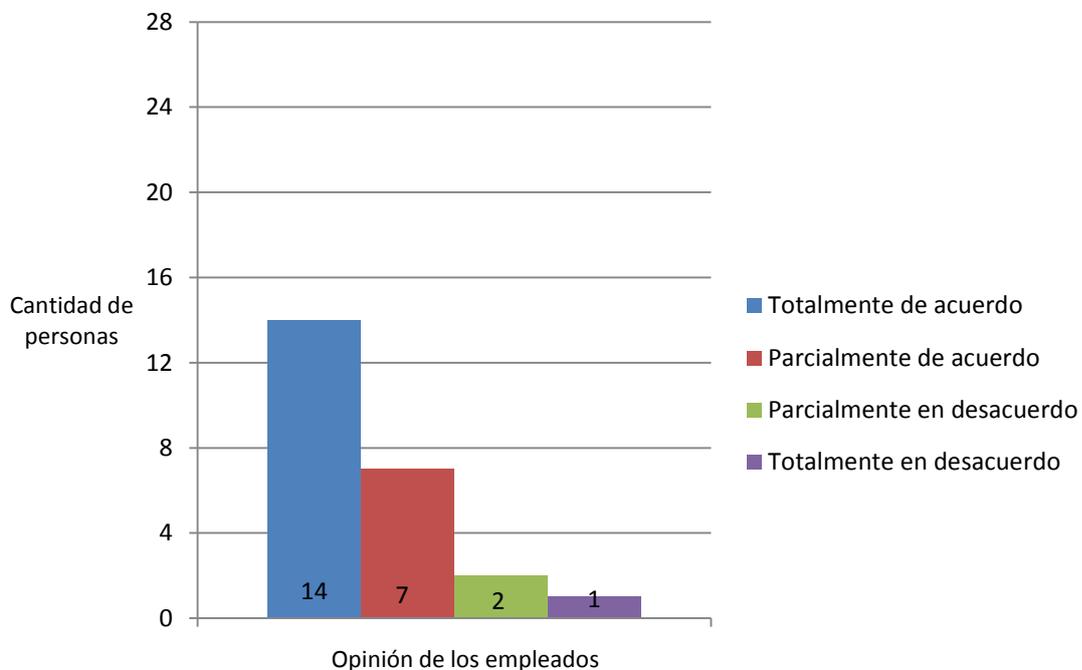
La ausencia de las condiciones intrínsecas según Herzberg no resulta excesivamente insatisfactoria. Sin embargo, su existencia induce a elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

Al relacionarlo con una afirmación anterior “*Estoy conforme con el salario que recibo*”, podemos observar que los empleados se encontrarían extrínsecamente motivados, debido a que su remuneración es buena, pero con esta afirmación, comprobamos que se encuentran intrínsecamente desmotivados ya que a un gran porcentaje no está satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo.

En conclusión, este factor puede ser considerado como causa de desmotivación.

### **Afirmación nº 7: Me interesaría aprender y ejecutar tareas de otros puestos.**



De 24 empleados, 14 están totalmente de acuerdo (equivale al 58%), 7 parcialmente de acuerdo (30%) y por otro lado, 2 trabajadores dijeron estar parcialmente en desacuerdo (8%) y solo 1 expresó estar totalmente en desacuerdo con la afirmación (4%).

Al cortejar con la teoría de Vroom, se puede observar que al 88% de los encuestados le interesaría aprender y ejecutar tareas de otros puestos, es decir que la valencia es positiva, porque ellos quieren recibir recompensas, quieren aprender cosas nuevas.

La expectativa de la mayoría de los trabajadores es 0 (cero), ya que no ven correspondencia entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, ya que ellos

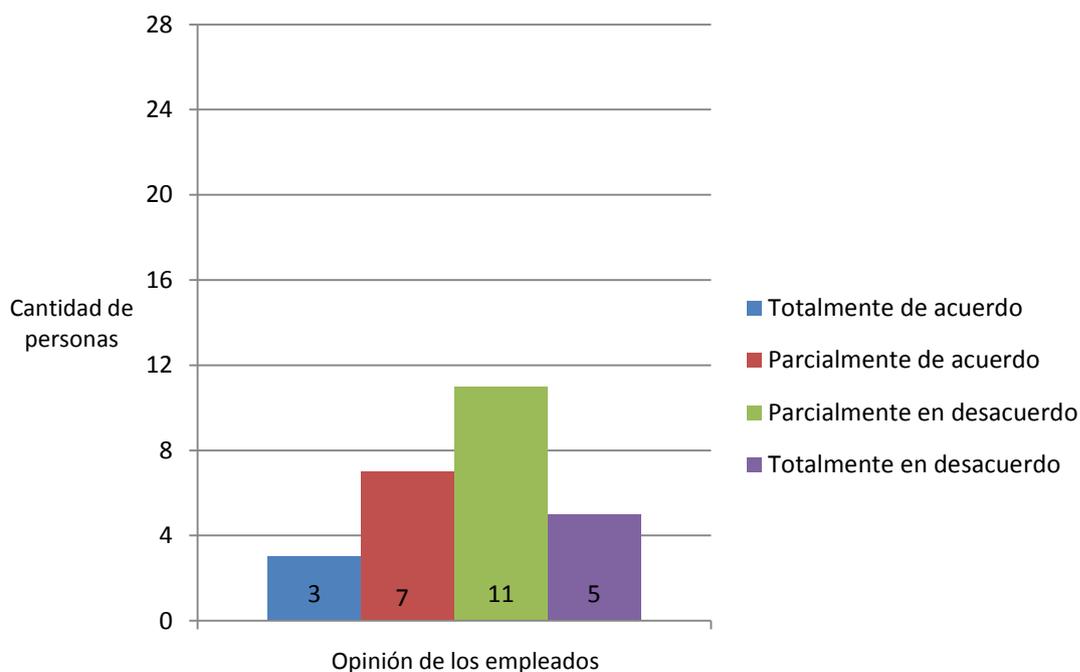
“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

quieren aprender tareas de otros puestos y aumentar sus conocimientos, progresar, ascender, pero no tienen la posibilidad.

Los medios también tienen un valor de 0 (cero) ya que considera que la obtención de recompensas no es equitativa con su desempeño.

Entonces a la gran mayoría de los empleados le interesaría aprender y desarrollar otras tareas, pudiendo esto, generar un incremento en la motivación.

**Afirmación nº 8:** Considero que existe correspondencia entre el esfuerzo para la realización del trabajo y el reconocimiento recibido.



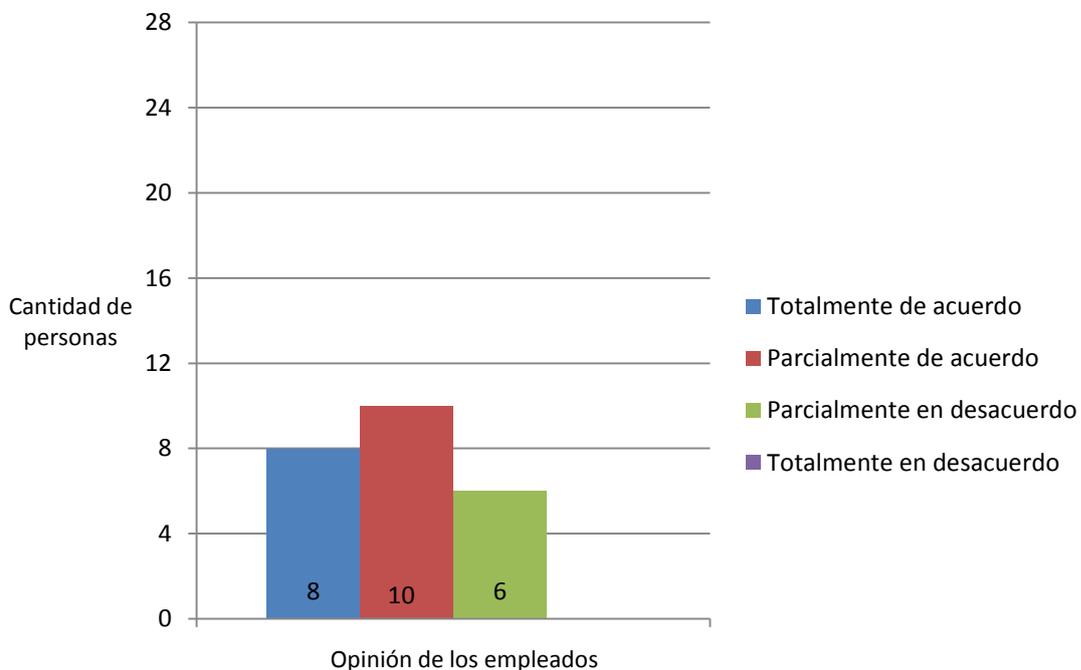
De 26 empleados que realizaron el cuestionario, sólo 3 (12%) están totalmente de acuerdo con la afirmación, 7 parcialmente de acuerdo (27%), 11 personas parcialmente en desacuerdo (42%), y 5 totalmente en desacuerdo (19%).

Con esto observamos que el mayor porcentaje de empleados no considera que su esfuerzo sea equitativo con el reconocimiento recibido.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

Esto actúa como un factor que impactaría negativamente en la motivación para esta mayoría de empleados. Vroom afirma que una persona se sentirá motivada a hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá un buen desempeño que le de recompensas. Pudiendo ser en este caso un reconocimiento que satisfaga sus metas personales.

**Afirmación n°9:** Me interesaría poder crecer y ascender en la empresa.

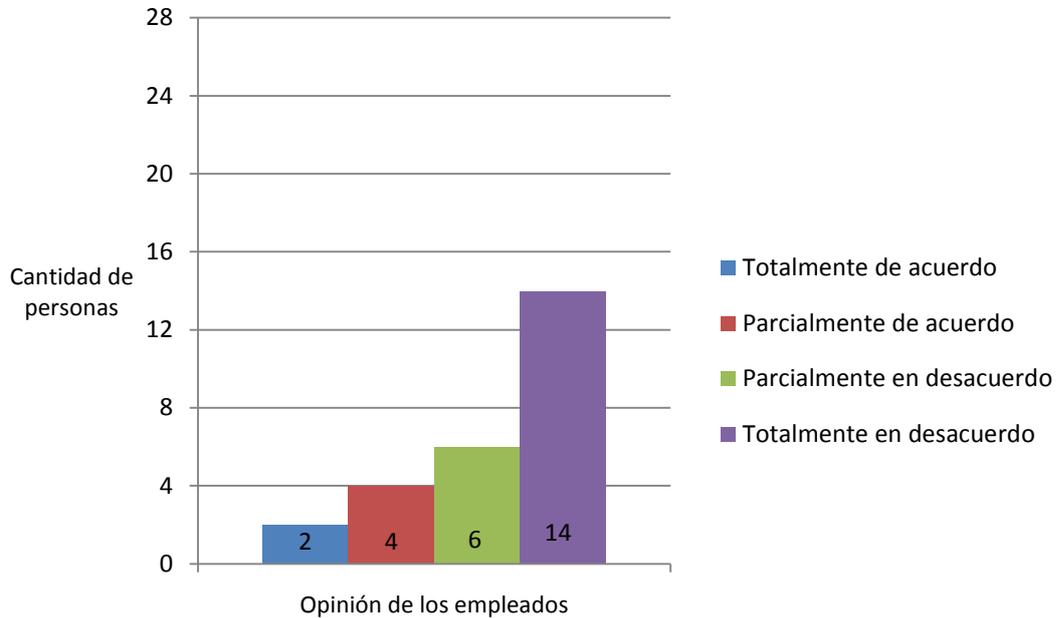


Se analiza la opinión de 24 empleados del área de producción, donde 8 de ellos indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación (33%), 10 parcialmente de acuerdo (42%), y 6 parcialmente en desacuerdo (25%).

Analizando los resultados obtenidos desde la teoría de McClelland, el 75% de los trabajadores tiene la necesidad de sobresalir, llevar a cabo algo difícil, avanzar en el trabajo, y progresar con su talento (necesidad de logro).

Claro está que este porcentaje de personas están interesadas en ascender y crecer dentro de la empresa, lo cual podría utilizarse como factor para inducir elevados niveles de motivación (Herzberg).

**Afirmación nº 10:** En la empresa tengo posibilidades de ascender y progresar.

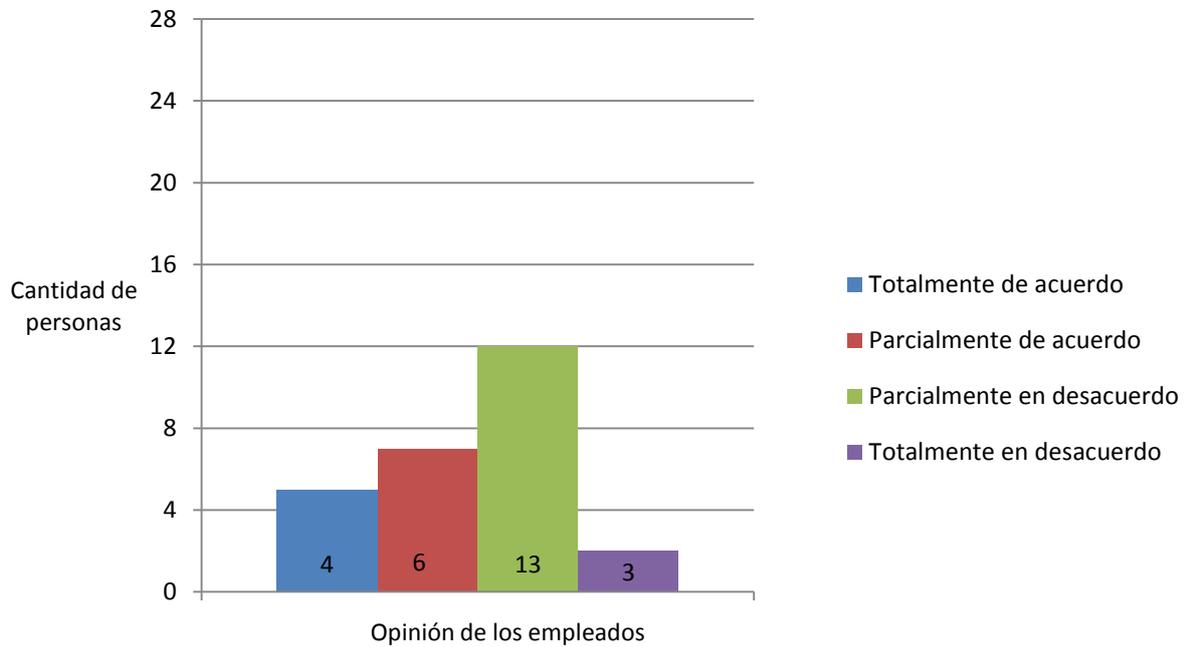


De 26 empleados que realizaron el cuestionario, sólo 2 (8%) están totalmente de acuerdo con la afirmación, 4 parcialmente de acuerdo (15%), 6 personas parcialmente en desacuerdo (23%), y 14 totalmente en desacuerdo (54%).

El 77% de las personas encuestadas coincide en que dentro de la fábrica no hay posibilidades de ascender y progresar, lo que cual no generaría insatisfacción en los empleados, pero tampoco los motiva a obtener buenos resultados laborales (Herzberg).

Por cuestiones de organización y de estructura, actualmente en la empresa no existen posibilidades de ascender.

**Afirmación nº 11:** Recibo reconocimientos o felicitaciones por el desempeño en mi trabajo.



De 26 empleados encuestados, 4 dijeron estar totalmente de acuerdo con la afirmación (15%), 6 se manifestaron parcialmente de acuerdo (23%), mientras que 13 se expresaron parcialmente en desacuerdo (50%) y 3 dijeron estar totalmente en desacuerdo (12%).

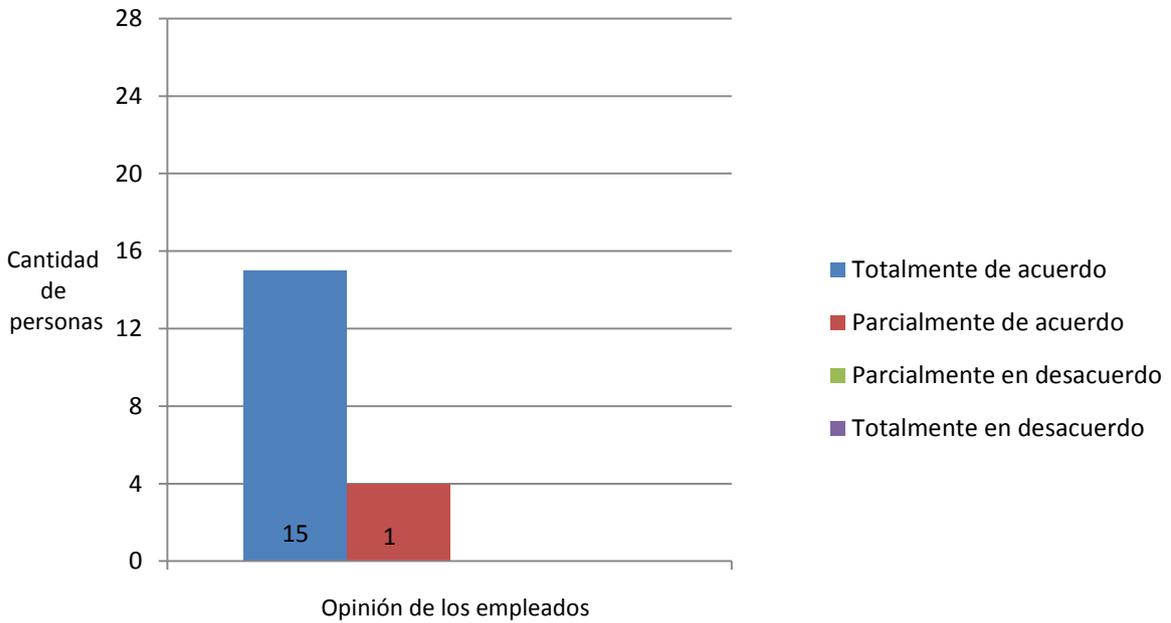
De estos porcentajes se deduce que menos de la mitad de los trabajadores encuestados confirmó recibir algún tipo de reconocimientos por su trabajo, mientras que la otra parte indicó lo contrario.

El reconocimiento es un factor intrínseco que genera motivación en los empleados (Herzberg).

Las personas con “necesidad de logro” (McClelland) poseen una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso, y de una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento.

De esta manera identificamos que el reconocimiento es una característica de la motivación.

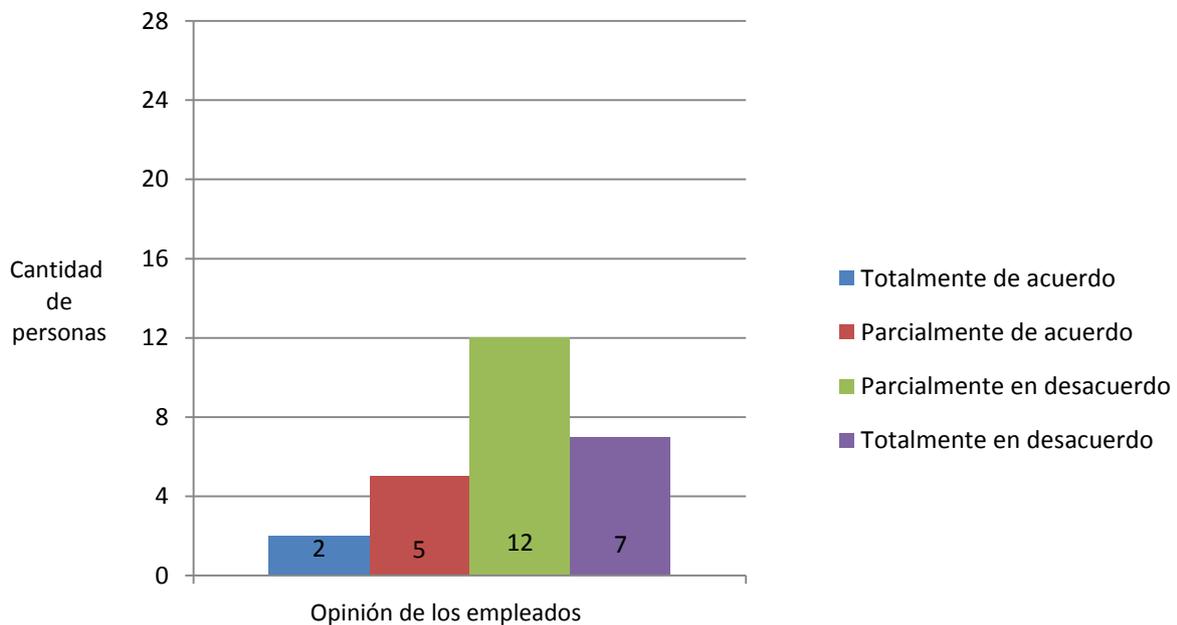
**Afirmación nº 12:** Me gustaría recibir reconocimientos por el desempeño en mi trabajo.



En esta afirmación se analizan 16 opiniones, debido a que se toma en consideración a los empleados que manifestaron no recibir reconocimientos o recibirlos pero parcialmente. De los cuales se observó que 15 de ellos (94%) estarían totalmente de acuerdo en recibir felicitaciones o reconocimientos, y 1 persona lo estaría, pero parcialmente, (representando un 6%).

Con estos resultados estamos detectando algunos intereses o expectativas de los trabajadores asociados al incremento de la motivación.

**Afirmación nº 13:** Mis opiniones, aportes y sugerencias son escuchadas y consideradas.



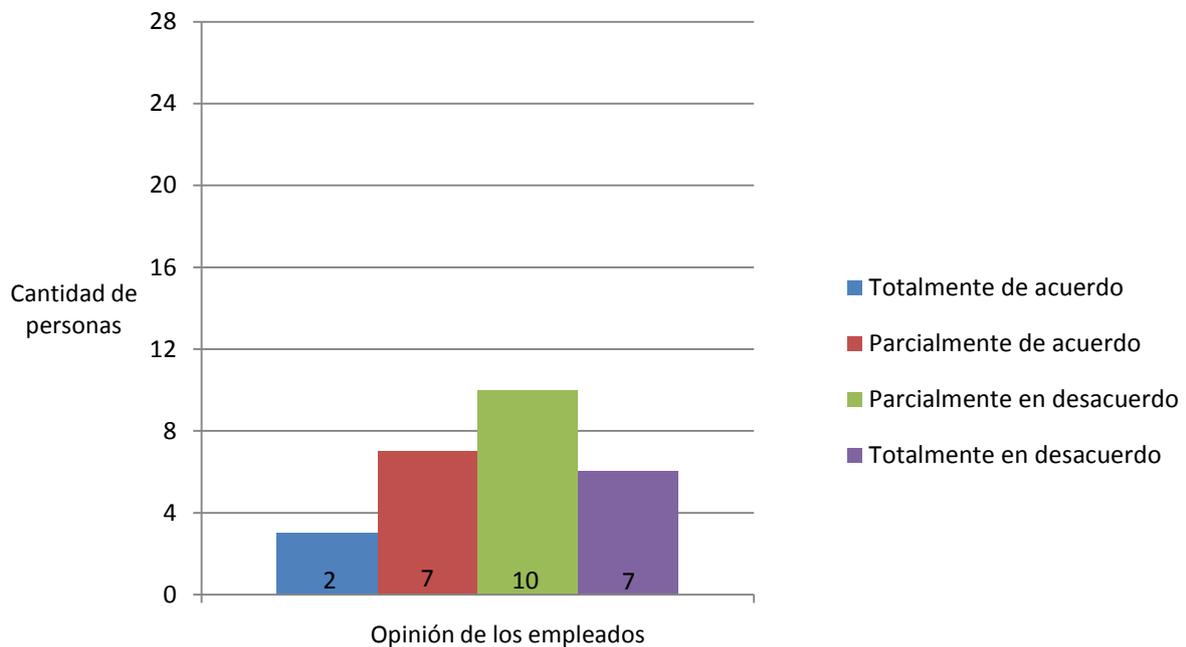
De 26 empleados que realizaron el cuestionario, 2 (8%) están totalmente de acuerdo con la afirmación, 5 parcialmente de acuerdo (20%), 12 personas parcialmente en desacuerdo (46%), y 7 totalmente en desacuerdo (27%).

Según los datos se ve que la mayor parte es representada por los resultados parciales, lo que nos estaría indicando, si lo analizamos desde la teoría de Maslow, que las necesidades de estima y social no han sido satisfechas.

Debe considerarse entonces como un punto a explotar o desarrollar para incrementar la motivación de los operarios.

Inclusive desde la teoría de Herzberg, se puede rectificar que el reconocimiento a ser escuchado, valorado, aumenta el sentido de pertenencia de las personas y las motiva a buen desempeño en la empresa.

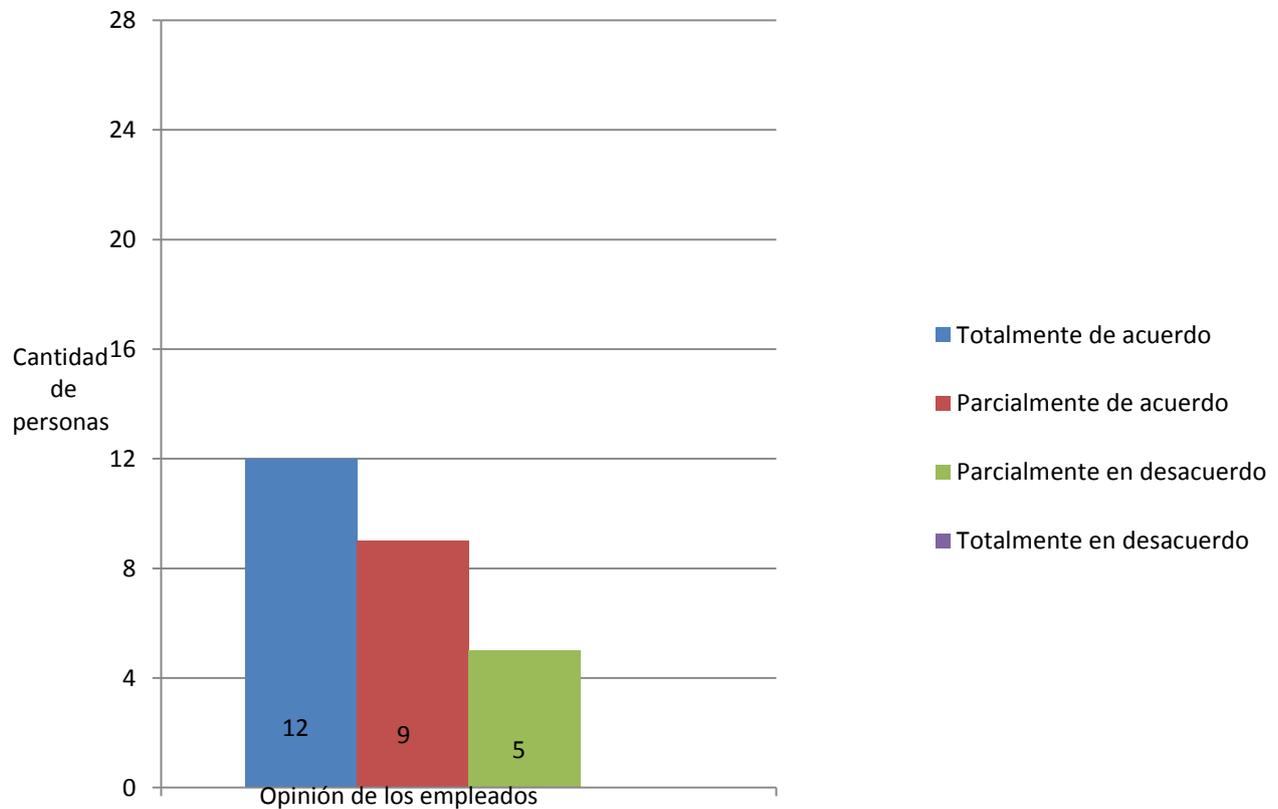
**Afirmación nº 14:** Me siento parte de la empresa y contenida en ella.



Identificamos que de 26 empleados que realizaron tal cuestionario, tan sólo 2 está totalmente de acuerdo con la afirmación (8%), 7 expresaron estar parcialmente de acuerdo (27%), 10 parcialmente en desacuerdo (38%), y 7 totalmente en desacuerdo con lo expuesto (27%).

Analizando los resultados desde la teoría de Maslow, observamos que el 65% de los encuestados no se siente parte de la empresa ni contenido en ella. Podemos detectar que la mayoría de los trabajadores no tienen cubiertas sus necesidades de estima y sociales. Esto genera bajo sentido de pertenencia, bajo nivel de compromiso y fidelidad por parte de los empleados hacia la fábrica.

**Afirmación nº 15:** Las relaciones con mis compañeros me motivarían a tener un mejor desempeño.

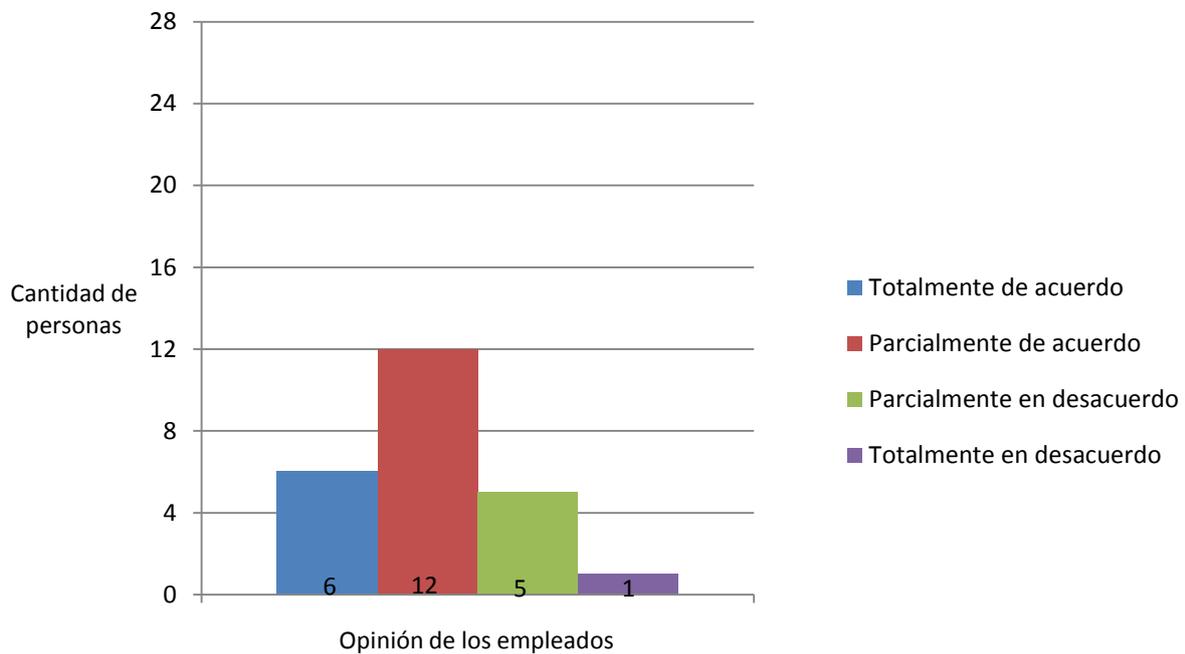


Del total de 26 empleados de la muestra, 12 manifestaron estar totalmente de acuerdo (46%), otros 9 de acuerdo pero parcialmente (35%) y 5 empleados indicaron estar parcialmente en desacuerdo (19%).

Los empleados no poseen un alto nivel de afiliación, pero aun así, visualizamos que el porcentaje que manifestó estar motivado por las relaciones con sus compañeros es mayor.

Los trabajadores poseen interés en mejorarla relación con sus compañeros, lo cual no, necesariamente, generaría un incremento de la motivación, pero si reduciría la insatisfacción entre ellos.

**Afirmación nº 16:** Disfruto trabajar en equipo más que trabajar solo.



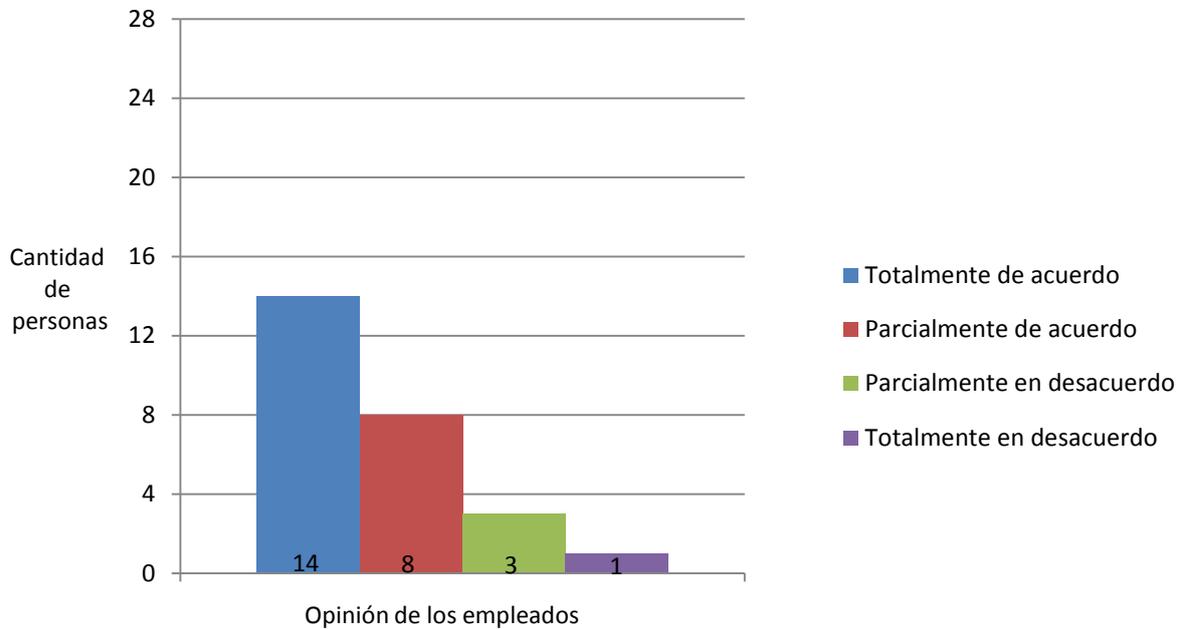
En esta afirmación sólo se tiene en cuenta la opinión de los empleados del área de producción (24), ya que la misma hace referencia a un sentido personal de cada uno, y no se logra la objetividad necesaria al ser vista por otros.

Se observa que 6 empleados están totalmente de acuerdo con el trabajo en equipo (25%), 12 están parcialmente de acuerdo (50%), 5 lo están parcialmente en desacuerdo (21%), y sólo 1 totalmente en desacuerdo (4%).

El 75% de los empleados del área de producción tiene una fuerte necesidad de afiliación, que los impulsa a querer relacionarse con los demás.

Esto forma parte de un interés que poseen los trabajadores y está relacionado directamente a un incremento de la motivación.

**Afirmación nº 17:** Me interesaría participar de reuniones o actividades con mis compañeros de trabajo.



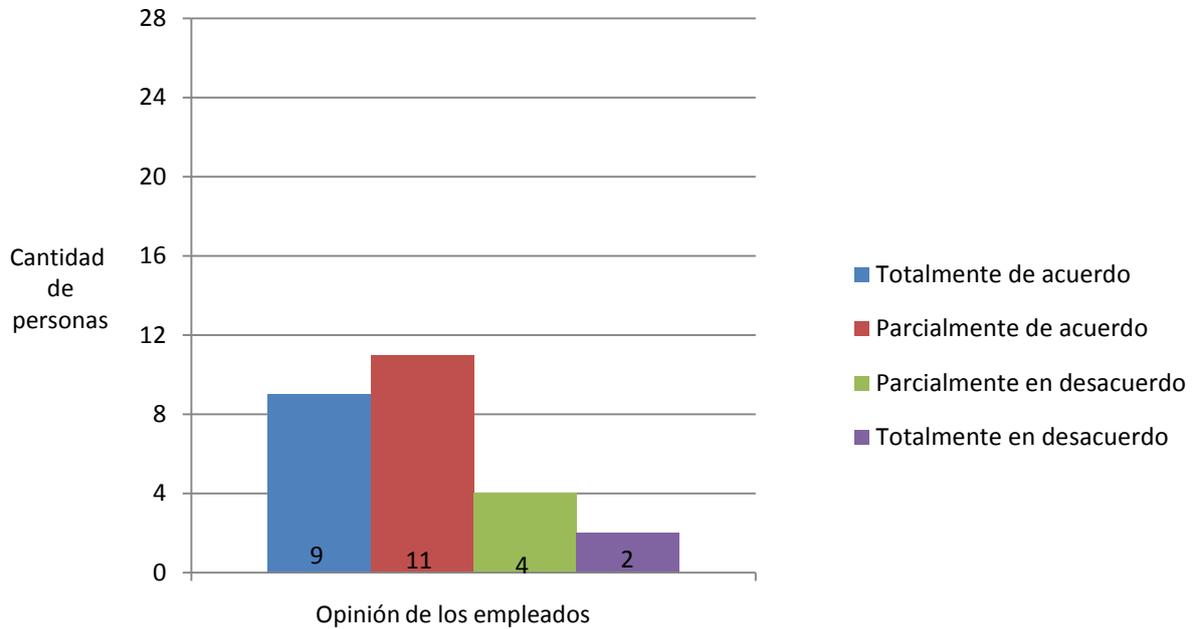
Aquí, de 26 empleados encuestados, 14 dijeron estar totalmente de acuerdo con la afirmación (54%), 8 se manifestaron parcialmente de acuerdo (31%), 3 se expresaron parcialmente en desacuerdo (11%) y 1 dijo estar totalmente en desacuerdo (4%).

El 85% de los encuestados indicó que le resultaría interesante participar de reuniones o actividades con sus compañeros.

Analizando estos resultados desde la teoría de McClelland, los operarios poseen una elevada necesidad de afiliación, lo cual implica el deseo de relacionarse con sus compañeros de trabajo, es decir lo motiva a interactuar con los demás.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

**Afirmación nº 18:** Comunicarme con mi superior es fácil y accedo a él cada vez que necesito.



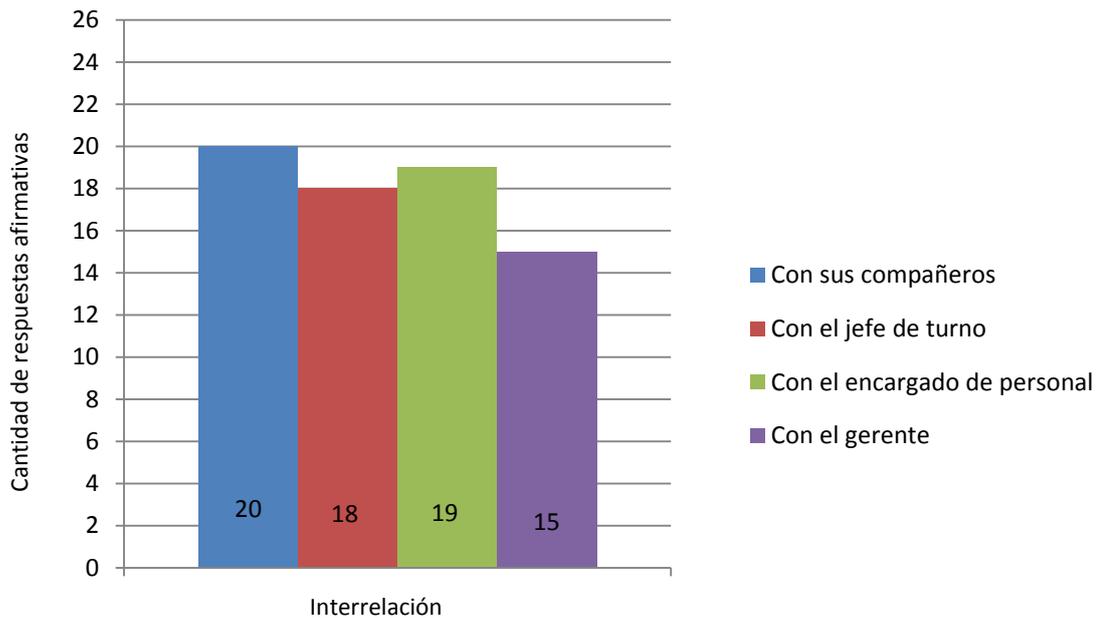
De 26 empleados, 9 de ellos indicó estar totalmente de acuerdo (35%), 11 parcialmente de acuerdo (42%), 4 estarían parcialmente en desacuerdo con la afirmación (15%), y 2 personas totalmente en desacuerdo con la misma (8%).

La mayoría de los encuestados manifestó que puede acceder con facilidad a su superior, lo que resulta significativo para satisfacer necesidades en sus empleados.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

*Las siguientes representaciones gráficas intentan comparar el nivel de interrelación y la calidad de la misma, de los operarios del área de producción entre sí, con los jefes de turno, con el encargado de personal, y con el gerente.*

### 19- Diálogo – Comunicación

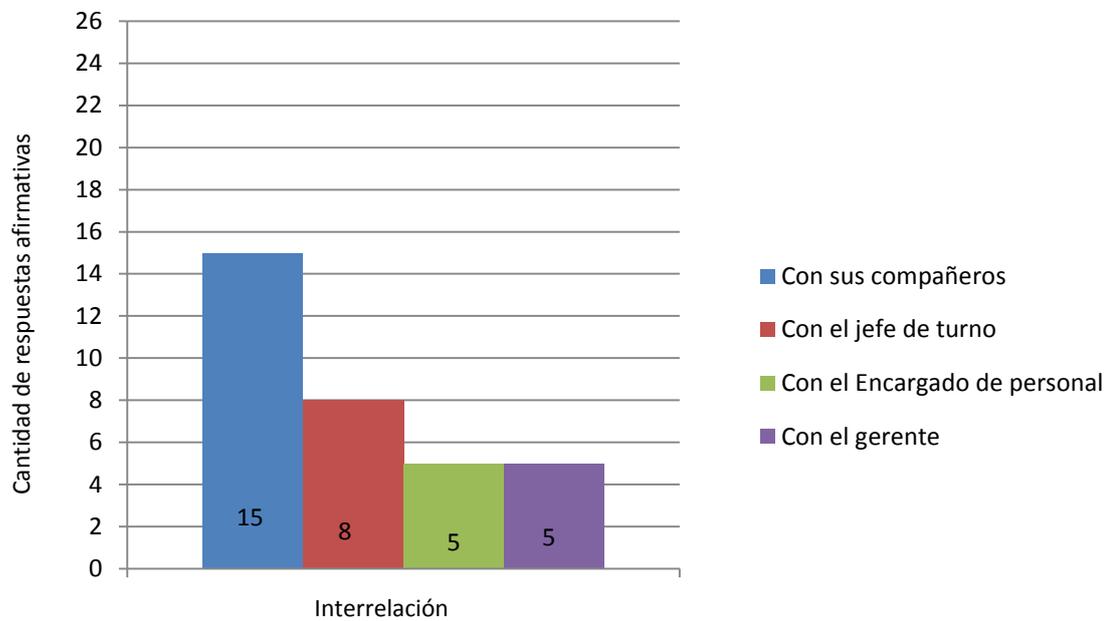


Aquí se detecta la cantidad de personas que afirmaron tener un buen dialogo o comunicación con sus pares.

De 26 empleados encuestados, se ve que 20 indicaron tener dialogo a diario con sus compañeros, 18 indicaron poder comunicarse con su jefe de su turno, 18 con el encargado de personal, y 15 con el gerente.

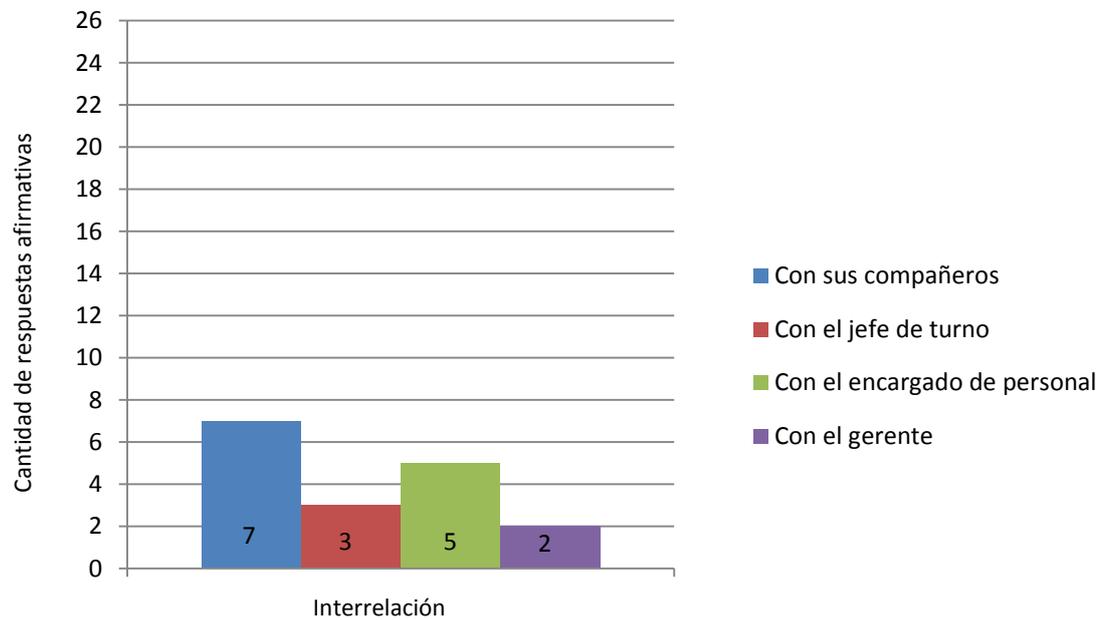
“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

## 20- Vínculos fuera del ámbito laboral



De 26 empleados encuestados, 15 manifestaron mantener vínculos fuera del contexto laboral con sus compañeros, 8 con su jefe de tu turno, 5 con el encargado de personal, y 5 con el gerente.

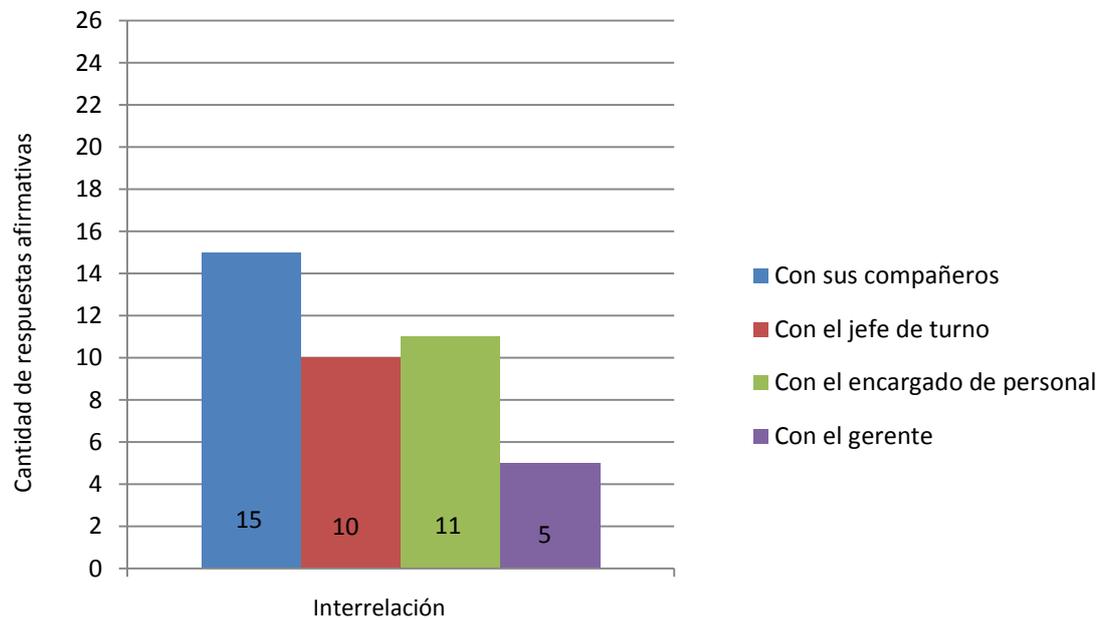
## 21- Conflictos personales dentro el trabajo.



Se visualiza que de 26 encuestados 7 afirmó tener o haber tenido algún tipo de conflicto entre sus compañeros, 3 empleados lo tuvieron con el jefe de turno, 5 con el encargado de personal, y 2 con el gerente.

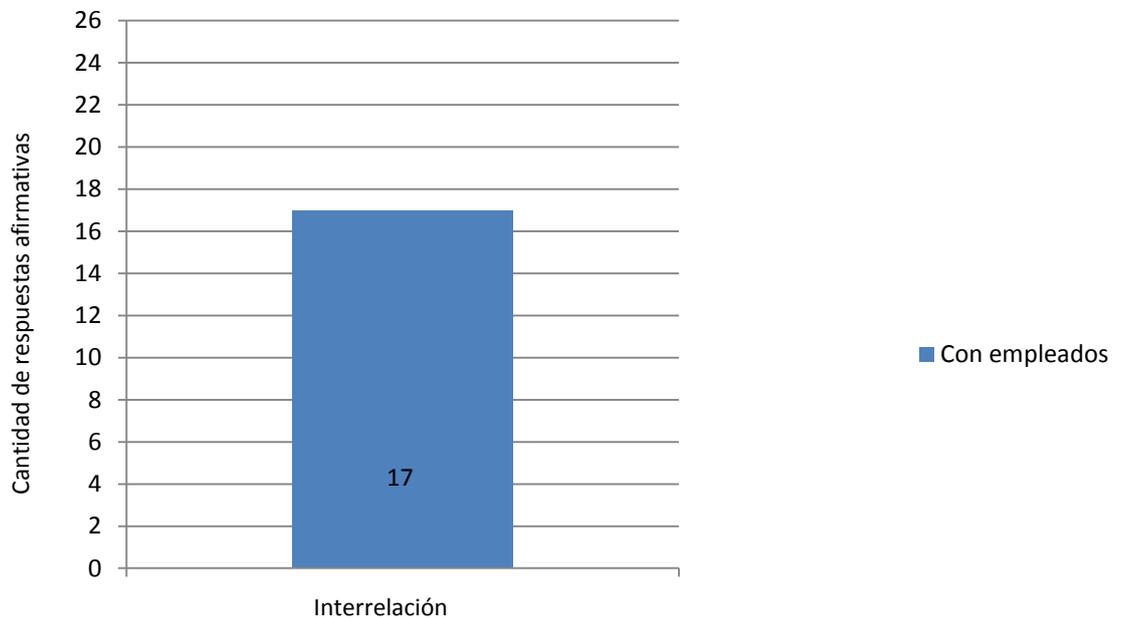
“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

## 22- Relaciones cálidas o amistosas.



Aquí observamos que de 26 encuestados, 15 manifestaron tener relaciones cálidas o amistosas con el resto de los trabajadores, 10 con el jefe de turno, 11 con el encargado de personal y 5 con el gerente.

### 23- Satisfacción en el nivel de colaboración entre los empleados.



El 65% indicó estar satisfecho con la colaboración que recibe de sus compañeros, o que hay entre ellos. Mientras que el 35% restante manifestó lo contrario.

Analizando los últimos 5 gráficos, se puede contemplar que las relaciones interpersonales son relativamente “buenas” y armoniosas; las personas involucradas tienen deseos de formar parte de un grupo, les gusta el contacto con los demás, inclusive fuera del trabajo.

Esto también repercute en las tareas a diario, si bien el trabajo es su mayoría es individual existe un alto grado de colaboración entre ellos, ya que más de la mitad lo afirmó.

## **6. DIAGNÓSTICO.**

Luego de haber realizado las entrevistas, los cuestionarios y las observaciones necesarias para obtener la información para nuestro proyecto, comenzamos a procesar la misma y podemos concluir que:

La gran mayoría de los empleados se encuentran satisfechos y conforme con los factores extrínsecos que inciden en sus tareas laborales cotidianas. Como lo son las condiciones físicas y ambientales, las mejoras en las instalaciones de la fábrica, y aquellas condiciones que resguardan la seguridad de cada trabajador.

En cuanto al salario, podemos observar que el 80% de los operarios está conforme con la remuneración percibida, y con ella puede satisfacer sus necesidades fisiológicas. El salario es la principal atracción por la cual los empleados se postularon para ingresar a la fábrica.

Además, creemos que la mayoría de los empleados logran cubrir sus necesidades de seguridad, ya que afirman tener un trabajo seguro y estable. Inclusive los directivos afirmaron que desde los comienzos de la empresa hasta el día de hoy, son muy pocas las renunciadas recibidas al igual que los despidos emitidos por la fábrica.

Por otra parte, el gerente y el encargado de personal nos comentaron durante las entrevistas que los empleados no cuidan, mantienen, ni valoran las herramientas y maquinarias. Lo que podría deberse al desgano y cansancio generado por las actividades rutinarias y monótonas, que no generan satisfacción en el trabajo.

Aun así, casi el 90% de los empleados indicaron que les interesaría aprender y ejecutar tareas de otros puestos, debido a una fuerte necesidad de crecer, progresar, ser reconocido y/o valorado por su trabajo.

Desde la teoría de Vroom podemos observar que la valencia es positiva, ya que los operarios quieren recibir recompensas, están dispuestos a aprender cosas nuevas, progresar, ascender, pero no tienen la posibilidad, lo que podría generar un incremento en la desmotivación. La expectativa de la mayoría de los trabajadores es 0 (cero), ya que no ven correspondencia entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

En la empresa, según lo expresado por todos los integrantes, actualmente no hay posibilidades de ascender y progresar, lo que no generaría insatisfacción en los empleados, pero tampoco los motivaría a obtener buenos resultados.

Tanto el gerente como el encargado de personal expresan e indican que en la empresa no hay muchas posibilidades de crecer, ya que todos los puestos están ocupados, y en caso de un crecimiento de la empresa se realizarían inversiones en maquinarias, no en personal.

La mitad de los encuestados, considera que sus opiniones, aportes y sugerencias no son escuchados ni considerados, tampoco reciben reconocimientos ni felicitaciones por el desempeño en su trabajo. La mayoría afirma no sentirse parte de la empresa ni contenido en ella, o sea que las necesidades de estima y social de estos trabajadores no estarían satisfechas. Esto podría considerarse como un punto a desarrollar para incrementar la motivación de los operarios. Inclusive, si lo analizamos desde la teoría de Herzberg, podemos reafirmar que el reconocimiento al ser escuchado, valorado, aumenta el sentido de pertenencia de las personas, incrementa el nivel de compromiso, fidelidad, y las motiva a un buen desempeño en el trabajo.

Respecto a las relaciones entre los operarios, podemos observar que existe una fuerte necesidad de afiliación, que los impulsa a querer relacionarse con los demás. Ya que la gran mayoría afirma que disfruta el trabajo en equipo, pese a que la mayoría de las actividades, en el proceso productivo, se realizan en forma individual, o en grupos muy reducidos (dos o tres personas).

Esta necesidad de afiliación también se percibe en el deseo que tienen los trabajadores por relacionarse entre sí, ya que expresaron un interés por participar de actividades o reuniones.

Anteriormente, de manera periódica se realizaban reuniones en las que participaban los operarios. Se les brindaba información sobre la situación de la empresa, el proceso productivo, las modificaciones que se efectuarían, etc. Estas reuniones se dejaron de realizar por causa de descontento y desconfianza de los directivos, luego de un conflicto gremial. Lo que generó en los operarios una gran desmotivación, debido a que sintieron un quiebre en la relación con sus superiores, notaron que cambió el trato, que la empresa ya no era “familiar”, y había tensión en el ambiente.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

De igual manera en la actualidad se puede contemplar que las relaciones interpersonales son relativamente “buenas y cordiales”, a la mayoría le gusta el contacto con los demás, inclusive fuera del trabajo.

Esto también repercute en las tareas a diario donde existe un alto grado de colaboración entre ellos, ya que más de la mitad lo afirmó.

Por consiguiente podemos observar que no hay una gran cantidad de conflictos. Aunque existe un grupo menor, que genera roces, por ende suele producir tensión entre los empleados, falta de compañerismo y colaboración a esta minoría.

Las relaciones con los superiores, también son cordiales. Respecto a la comunicación, la misma intenta ser jerárquica, pero es bastante flexible. Dando lugar a que los empleados puedan acceder a ellos cuando lo necesiten.

También se observa que existe una diferencia en el trato y falta de confianza de los superiores hacia el grupo minoritario que mencionábamos anteriormente. Estos mismos empleados fueron los que originaron ciertas problemáticas, que mas tarde concluyeron en un conflicto gremial.

Podemos decir que la necesidad de una propuesta de motivación, es clave y vital para poder influir positivamente en el comportamiento de los empleados del área de producción.

De esta forma, se podría fomentar el compromiso de los empleados, la confianza perdida y hacer que se sientan realmente parte de la organización.

La escasa motivación en algunos de los empleados conlleva a la mayoría de los inconvenientes con el personal. En cambio su incremento provocaría modificaciones favorables en la conducta de los trabajadores.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

## **7. PROPUESTA MOTIVACIONAL.**

De acuerdo al análisis de la información y los datos que hemos recabado, estamos en condiciones de sugerir un plan de acción que tendrá como punto central la motivación del personal y la satisfacción de sus necesidades.

### **PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA LOS EMPLEADOS DEL AREA DE PRODUCCION DE “LACTEOS SAN BASILIO”.**

#### **7.1 Descripción de la propuesta:**

La presente propuesta consiste en un plan de acción que tendrá como punto central la motivación del personal y la satisfacción de sus necesidades. Estas se han recabado en el cuestionario realizado a los empleados del área de producción de la empresa “Lácteos San Basilio”.

La propuesta incluye incentivos, y se implementará a corto y mediano plazo en la empresa San Basilio. Será puesta en práctica por los 28 empleados del área de producción y serán liderados por el encargado del personal.

#### **7.2 Fundamentación:**

Se considera que la motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo final, es de importancia para cualquier área. Si se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo.

Se debe pensar qué se puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, para favorecer tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Se puede decir que la necesidad de una propuesta de motivación, es clave y vital para poder influir positivamente en el comportamiento de los empleados del área de producción.

De esta forma, se podría fomentar el compromiso de los empleados, la confianza perdida y hacer que se sientan realmente parte de la organización.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

Este va a ser nuestro desafío. Hemos recabado de 24 de los 28 empleados de producción sus opiniones respecto de su satisfacción en el trabajo diario en la quesería San Basilio, ámbito de nuestro trabajo.

Para algunos teóricos de RRHH, citados a lo largo de este proyecto, las mejores maneras de recompensar un buen trabajo son (en ese orden): el dinero, el reconocimiento, el trabajo favorito, avance profesional, crecimiento personal y premios.

En este caso, luego de leer exhaustivamente las conclusiones parciales de los cuestionarios realizados a los empleados podemos concluir que:

- Respecto del dinero, el 80% dice estar conforme con el salario que recibe.
- En cuanto al reconocimiento, la mitad de los trabajadores confirmó recibir algún tipo de reconocimiento por su trabajo, mientras que la otra mitad opinó lo contrario.

El 79 % estaría de acuerdo en recibir felicitaciones o reconocimientos. A la vez, casi la misma proporción, aduce que sus opiniones, aportes y sugerencias no son escuchados ni considerados.

- Acerca de la satisfacción en el trabajo que realizan, el 68% aduce no estar satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo. La mayor parte del plantel no considera que su esfuerzo sea equitativo con el reconocimiento recibido.
- Referente al avance profesional, **al 88% de los encuestados le interesaría aprender y ejecutar tareas de otros puestos.**
- Al hablar de crecimiento en lo personal al 75% de ellos le interesaría poder crecer y ascender en la empresa. En este caso no existe esta perspectiva porque la estructura organizacional no lo permite en estos momentos.
- A la hora de hablar de premios observamos que no existe ningún sistema al respecto.

Opinan también que las relaciones con sus compañeros los motivarían a tener un mejor desempeño. Cabe aclarar que la mayoría de las tareas son individuales, a pesar de que dicen que disfrutan del trabajo en equipo.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

Basándonos en la teoría de Herzberg respecto de la satisfacción en las relaciones laborales, el no tener relaciones o una mala relación con sus compañeros produciría insatisfacción en ellos.

Uno de los fundamentos de nuestra propuesta es que no se ha detectado en el relevamiento ningún área de recursos humanos, ni nada que funcione como tal. Es por ello que se realiza esta propuesta de motivación y se intentará acercarla al responsable de personal con el fin de que la implemente en la medida de sus posibilidades y voluntad.

Como una gran mayoría dice que le interesaría aprender y ejecutar otros puestos. **“Al 88% de los encuestados le interesaría aprender y ejecutar tareas de otros puestos”**. Se va a proponer una rotación interna de puestos de manera transitoria en el área de producción. Se trata de aquella en la que los empleados no dejan la empresa sino que cambian de puesto, pero dentro de la misma.

No se hace referencia a una transferencia estable, sino que se va a realizar una agenda-cronograma de cambios de puestos de trabajo.

### **7.3 Finalidad de la propuesta:**

Motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñarse satisfactoria y positivamente en el área de producción.

### **7.4 Objetivos:**

- Incluir incentivos en la propuesta motivacional para que impacten favorablemente en las futuras acciones de los empleados.
- Propiciar espacios de encuentro y participación a los fines de favorecer la satisfacción de necesidades de tipo sociales.
- Implementar ordenada y sistemáticamente la rotación de puestos a fin de reducir el impacto negativo de la monotonía.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

- Producir un cambio positivo en actitudes y comportamientos de los empleados en cuanto al interés en realizar tareas diferentes a las habituales, en especial, aquellas que no les satisfacen.
- Afianzar los vínculos interpersonales entre los empleados del área de producción.

### **7.5 Responsables:**

- Encargado de personal.
- Empleados a cargo de cada puesto (apoyo en la capacitación).

### **7.6 Actividades y tareas:**

- **Curso de capacitación en servicio:**

Se realizará quincenalmente un encuentro de aproximadamente una o dos horas donde cada empleado de un área explicará al resto en qué consiste su propio trabajo. Se tratará de las competencias específicas del puesto que luego se va a rotar.

Como los puestos a rotar son siete, se realizarán ocho encuentros. En cada uno de los siete primeros los responsables de cada tarea prepararán para sus compañeros una clase de cómo deben realizar esa tarea. Esta clase será de carácter teórico-práctica para que los empleados de los demás puestos practiquen, en alguna medida, las competencias a realizar.

Los empleados responsables de esa “clase” serán apoyados en su tarea por los encargados de producción y el encargado de personal.

La duración aproximada de la capacitación será de 3 meses.

El octavo encuentro el responsable de personal les hará conocer el cronograma de la rotación de puestos y se discutirá con ellos la implementación de la propuesta.

- **Rotación interna de puestos de trabajo del área de producción:**

Los empleados rotarán de puestos en base a una **agenda-cronograma** previamente elaborada por el encargado del personal. Teniendo en cuenta los turnos del personal.

- **Actividades recreativas fuera del horario de trabajo:**

Partidos de fútbol organizados en un fixture.

### **Actividades recreativas:**

Un torneo de fútbol, en el cual participarán los empleados del área y los demás miembros de la empresa, de sexo masculino, que quieran formar parte voluntariamente del evento. Para organizar este torneo, se recomienda seguir los siguientes pasos:

- El encargado de producción, será el encargado de organizar el evento y comunicarlo al personal.
- Los interesados en participar del torneo deberán inscribirse.
- El organizador armará los equipos.

El número de equipos dependerá de la cantidad de inscriptos. Se procurará garantizar que todos los equipos tengan la misma cantidad de integrantes, formando grupos, preferentemente, de 5, 6 o 7 miembros. En caso de que sea imposible lograr ello, (porque el número de inscriptos no sea múltiplo de 5, 6 o 7) se realizará un sorteo con las personas que queden fuera de los grupos conformados. Éstos pasarán a integrar el equipo que por sorteo corresponda en calidad de jugador suplente.

Para conformar los grupos se proponen los siguientes sistemas:

Opción 1: Un sorteo, para que en función del azar se formen los equipos respectivos.

Opción 2: Que el encargado de personal forme los grupos en función de aquellos lazos que, según estima, deben fortalecerse.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

A continuación, los integrantes de cada grupo procederán a dar a conocer el nombre de su equipo (paso necesario para participar en el torneo) y a designar a un capitán que los representará y será el intermediario entre el organizador del torneo y el resto del equipo.

Diseñarán un equipo deportivo (con su respectivo logo, color, camiseta, etc.) que la empresa costeará financieramente en su totalidad.

Una vez que el organizador cuente con el número total de equipos, procederá a elaborar el fixture. Los equipos se enfrentarán dos veces entre ellos y jugarán los días domingo, ya que es el único día no laboral. Se tratará de que los familiares de los empleados puedan presenciar los partidos.

Los partidos se realizarán en el club deportivo de San Basilio, que cuenta con canchas de 5, 6 y 7 jugadores, en alquiler. Una vez que el organizador sepa las fechas del torneo, deberá reservar en el club mencionado las canchas necesarias para realizar los partidos (3 partidos por fecha, los cuales pueden realizarse simultánea o sucesivamente, en función de la disponibilidad de las canchas).

El sistema de puntos será igual al que rige en la AFA (3 puntos por ganar un partido, 1 por empatarlo, y 0 por perderlo). Al terminar la fecha 10, se contarán los puntos obtenidos por cada equipo para así poder determinar el ganador del torneo.

El equipo que más puntos obtenga, será premiado con un televisor Led Smart Noblex, de 32 pulgadas (el cual sería sorteado entre los integrantes del grupo), y botellas de vino Rincón Famoso (una para cada miembro). Finalmente, se realizará un asado con todos los miembros de todos los grupos, para celebrar la finalización del torneo.

## **7.7 Recursos:**

### Humanos:

-Encargado de personal.

-Empleados.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

### Materiales:

- Insumos utilizados en la empresa.
- Instalaciones del Club Atlético San Basilio.
- Equipos deportivos: Short, camiseta y medias. (Vestimenta acorde para el juego).
- Premios.

### Financieros:

- Dinero para compra de recursos materiales.
- Dinero para el alquiler de las canchas del Club.
- Dinero para la compra de premios.

### **7.8 Evaluación de la propuesta:**

Durante el mes de agosto y septiembre se realizarán encuentros quincenales en el horario de desayuno (en el turno mañana), y de merienda (en el turno tarde) con duración de una hora, se reunirán todos los operarios, jefe de turno, encargado de personal y gerente con la intención comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la rotación interna implementada en la empresa.

Encuesta anónima a los empleados respecto de sus opiniones acerca de la implementación.

Según la evaluación final que realizará el encargado de personal, el gerente de la empresa, se decidirá si se implementa la rotación interna de manera permanente el año siguiente.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

### **7.9 Impacto de la propuesta:**

La rotación interna de los puestos habrá generado compromiso y motivado a los trabajadores. La correcta transmisión de la información a cada trabajador, su capacitación y entrenamiento son muy importantes.

Los encuentros en los desayunos y las meriendas los habrán ayudado a crear un mejor clima de trabajo y a superar los resabios del conflicto del 2014.

Los partidos de fútbol habrán ayudado a la camaradería y a la cohesión grupal.

A lo largo del tiempo los empleados sentirán mayor satisfacción y sentido de pertenencia a la empresa.

## **8. CONCLUSIÓN.**

La motivación laboral y los incentivos son de gran importancia, ya que hace que los empleados se sientan cómodos y satisfechos dentro de su trabajo y pueden mejorar su rendimiento y el de la organización.

Al comenzar con nuestro proyecto de grado sabíamos que no iba a ser fácil, ya que el tema elegido es bastante complicado de afrontar - debido a que es abstracto y relativamente “nuevo” -, pero con esfuerzo y dedicación pudimos finalizarlo.

El tema, que nos parece interesante, es un tema al cual las Pymes no le dan mucha importancia, pero poco a poco se están dando cuenta que es de vital importancia para el mejor desempeño de sus trabajadores.

Creemos que esta propuesta de incentivos que diseñamos, va a impactar favorablemente en la motivación de los empleados del área de producción de la empresa Lácteos San Basilio.

Va a generar, probablemente, resultados positivos en la empresa porque nunca han aplicado ningún plan de acción relacionado con la temática de motivación y va a ayudarlos, además, a implementar en el futuro nuevos planes de acción.

Para los empleados también va a generar impacto positivo, ya que van a notar que la empresa está “haciendo cosas” para mejorar sus problemas diarios y esto incrementará la lealtad y el compromiso de los empleados hacia la empresa. Creemos que esto va a incidir de manera positiva en el comportamiento y en el desempeño de los trabajadores.

Estamos convencidas de que las personas necesitan estar seguras de que son apreciadas y valoradas, que sus esfuerzos y aportes son reconocidos, que gracias a estas acciones obtendrán gratificaciones y, que sus puestos de trabajo son espacios seguros y confiables de donde obtienen el sustento, para sobrevivir y para alcanzar un constante desarrollo personal.

Las actividades propuestas buscan generar cambios positivos en la empresa debido a la problemática detectada. Con el fin de colaborar y guiar a los directivos que no tienen conocimientos ni experiencia sobre el tema, pero, aun así, están abiertos a recibir ayuda y a efectuar modificaciones.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

De allí la importancia de concientizar y comprometer a todo el personal, principalmente a los jefes y superiores, sobre la importancia de la motivación laboral día a día.

La motivación en el personal es un factor esencial en el éxito de una empresa, ya que los empleados eligen de una manera consciente y racional la dirección en la cual orientan sus esfuerzos.

Consideramos que la propuesta está adecuada a los recursos económicos y humanos de la empresa en cuestión y es posible de ejecutar con éxito este año en curso si los responsables de la misma se lo proponen.

Se la hemos detallado de manera suficiente para que ellos la pongan en práctica, aún sin un experto en recursos humanos.

Pensamos además que esta propuesta, con algunas modificaciones según el caso, puede aplicarse en alguna otra PYME que presente situaciones parecidas de desmotivación en los empleados. De hecho que requerirá de un diagnóstico específico y cambios adecuados al mismo.

Quisiéramos subrayar en esta instancia la respuesta de los empleados a la pregunta

Referente al avance profesional:

**al 88% de los encuestados le interesaría aprender y ejecutar tareas de otros puestos**

Pensamos que con nuestra propuesta estamos realmente dando una respuesta pertinente a su deseo. Ojalá los responsables de la empresa lo entiendan así y la lleven a cabo, con o sin nuestro asesoramiento y ayuda.

## **9. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.**

- **Gibson, Ivancevich, Donnelly (1996). Las Organizaciones. *Comportamiento, Estructura, Procesos*. Ed. Irwin, Madrid.**
- **Urcola. (2008) La motivación empieza en uno mismo. Ed. Esic, Madrid.**
- **Uscanga Guevara y Santillán. (2008) Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo. Edición electrónica.**
- **Aldag, Arthur P. Brief. (1983).Diseño de tareas y motivación del personal. Ed.Trillas.**
- **Hernández Sampieri y colaboradores. (2006) Metodología de la Investigación, Ed. Mac Graw Hill, México.**
- **Stoner, Freeman, Gilbert, (1996) Administración. Sexta edición. Pearson Education.**
- **Sans (2008). Métodos y técnicas de investigación social, Guía de estudio. Instituto Universitario Aeronáutico.**
- **Macello Cler (2008) Motivación e incentivos no remunerativos, Guía de estudio. Instituto Universitario Aeronáutico.**
- **J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, (1996) Administration. Sexta edición. Pearson Education.**
- **Monserrat Velasco Lince, S, Sánchez Galván, C R, (1998) La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del instituto Tecnológico superior de Tantoyuca.**

**Webgrafía:**

- <http://www.metrica.es/motivacion-piramide-de-maslow>

*Fecha de consulta: diciembre 2014*

- <http://motivacion.euroresidentes.com/2013/11/motivacion-extrinseca.html>

*Fecha de consulta: diciembre 2014*

- <http://www.ergonautas.upv.es/metodos/more/more.htm>

*Fecha de consulta: febrero 2015*

- <http://www.eumed.net/librosgratis/2008c/446/Teorias%20Jerarquia%20de%20as%20Necesidades%20de%20Maslow.htm>

*Fecha de consulta: diciembre 2014*

- <http://www.monografias.com/trabajos68/motivacion-conflicto-frustracion/motivacion-conflicto-frustracion2.shtml>

*Fecha de consulta: diciembre 2014*

- <http://www.metrica.es/blog/motivacion-piramide-de-maslow>  
<http://www.metrica.es/blog/motivacion-piramide-de-maslow>

*Fecha de consulta: diciembre 2014*

- [http://www.ergonautas.upv.es/art-tech/rotaciones/Rotaciones\\_def.htm](http://www.ergonautas.upv.es/art-tech/rotaciones/Rotaciones_def.htm)

*Fecha de consulta: febrero 2015*

- <http://www.psicologiaglobal.com/?p=317>

*Fecha de consulta: diciembre 2014*

- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion.html>

*Fecha de consulta: diciembre 2014*

- <http://www.monografias.com/trabajos68/motivacion-conflicto-frustracion/motivacion-conflicto-frustracion2.shtml>

*Fecha de consulta: diciembre 2014*

- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion.html>

*Fecha de consulta: diciembre 2014*

## **10. ANEXO.**

### 10.1. Registro de observaciones directas:

#### Observación n°1:

- 11 de septiembre de 2013 - 8hs.
- Llega el camión con la leche.
- Uno de los empleados recibe la leche y toma una muestra para ser analizada, en una máquina llamada ecomilk.
- Antes de entrar al sector de producción, todos los que ingresan se lavan las manos, se colocan barbijos, cofias y delantales.
- Otro empleado controla en la tina la leche que ingresa.
- Ese mismo empleado enfría la leche y le agrega cuajo y calcio.
- Luego de 25 minutos la leche ha pasado de un estado líquido a sólido. El mismo empleado produce la cuajada.
- Otros empleados salan los quesos en tinas con salmuera. (Depende del tiempo y de la temperatura, según el tipo de queso).
- Otro empleado realiza el moldeado de quesos, saca la masa de esa tina y lo va colocando en bandejas o moldes.
- Otros empleados se ocupan de llevar los quesos a una sala especial, donde dejan que descansan, ya que cada caso necesita diferentes tiempos de estacionamiento.
- Un empleado saca quesos que ya están listos para ser envasados con diferentes envoltorios.
- Otro de los empleados traslada los quesos de un lugar a otro.
- Algunos quesos son separados según su tipo por tandas.
- Los operarios se dirigen al comedor para desayunar.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

- 10hs fin de observación.

### **Observación n° 2:**

- Viernes 12 de septiembre de 2013 - 10hs.
- Un empleado le agrega cuajo y calcio a la tina donde esta la leche.
- Varios empleados tiran grandes cantidades de sal a las tinas que contienen leche.
- Dos empleados colocan en moldes el queso formado que han extraído del tacho y colocado en mesas de acero inoxidable.
- Un empleado traslada los quesos ya envasados uno a uno, a una sala especial al lado de ésta para que descansen.
- Otro empleado busca los quesos ya estacionados de la otra sala y los envuelve en un material plástico especial.
- En la sala del lado se ven los quesos separados por tipo y por estado.
- Siendo las 12 se dirigen los empleados al comedor para almorzar.
- Fin de la observación.

## 10.2 Entrevistas

### Entrevista realizada al gerente.

#### **1. ¿Por qué aceptaron recibirnos y ayudarnos con nuestro proyecto de grado?**

*“Me pareció interesante, además creo que nos van a poder ayudar con algunas cuestiones que nosotros no podemos solucionar y siempre es bueno tener otra mirada, otro punto de vista, otra opinión. Creo que ambos vamos a salir beneficiados con esto”.*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

## 2. ¿Qué expectativas tiene con nuestro trabajo?

*“Creo que te lo respondí anteriormente, me parece que nos van a proponer una mejora y ustedes van a poder graduarse”.*

## 3. ¿Qué deficiencias ve en los empleados?

*“Reclaman muchas cosas, ellos no entienden que hay cosas que lleva su tiempo cambiarlos. Tampoco valoran ciertas cosas, por ejemplo: antes se trabajaba los días domingos, desde hace un tiempo no se trabaja más los domingos y siento que ellos no lo valoran, no lo consideran y siguen pensando que son un número, cuando no es así. Todo el tiempo priorizamos a los empleados.*

*Tampoco suelen participar mucho, los que opinan y hablan siempre son los mismos, la minoría.*

*Noto también que no quieren evolucionar, no quieren asumir responsabilidades, nadie quiere tener gente a cargo. Prefieren el típico trabajo mecánico, repetitivo, tampoco quieren supervisar el trabajo de otros, ni manejar gente, para no tener problemas, por miedo.*

*Creo que hay un exceso de confianza al compartir tanto tiempo juntos, el clima laboral es bueno, no hubo grandes dificultades en el trabajo.*

*Por otro lado, se han dado pocas suspensiones y las que se dieron fueron por causas justas.*

*Noto una falta muy grande de sentido de pertenencia, se sienten un número.*

*Hace unos años también tuvimos que colocar cámaras en el área de producción porque se rompían máquinas o faltaba algo y nadie era, nadie se hacía cargo. Ahora esto pasa, pero con menos frecuencia, lo que nos molesta es la actitud.*

*También todos tienen teléfonos por sector, cada uno con su interno, para que se puedan comunicar rápidamente por si hay algún tipo de problema, aunque nunca los utilicen, pero están.*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

**4. ¿Qué tipo de relación tiene con los empleados? ¿Formal, informal?**

*“Es buena, ellos pueden hablar conmigo cuando lo crean necesario, las puertas de mi oficina siempre están abiertas. Se produjo un quiebre luego del conflicto gremial, somos flexibles pero menos que antes.*

*Les pedimos a los chicos que si tienen algún tipo de problema primero lo hablen con el encargado de turno, si no lo pueden solucionar lo hablan con Matías y si no encuentran solución, hablan conmigo”.*

**5. ¿Qué tipo de información le comunican o brindan a los empleados?**

*“Les damos información solamente relacionada con la producción, cuestiones de inversión no, para eso pedimos asesoramiento externo, según el tipo de inversión. Sí les pedimos que propongan sobre nuevas modalidades de trabajo o sobre aspectos que se pueden mejorar, pero la minoría es la que habla y propone.*

*Antes organizábamos reuniones bastante seguidas, nos juntábamos todos, pero te repito, siempre son los mismos los que participan, por eso hace bastante que no las hacemos, ya que nos parece una pérdida de tiempo.*

**6. ¿Brindan algún tipo de capacitación al personal?**

*“Solo para tareas o puestos calificados. Solemos dar capacitaciones con determinada frecuencia, por ejemplo si ingresan siete-ocho personas nuevas. Si compramos alguna máquina la misma empresa que nos vende la máquina te ofrece la capacitación, ya que son máquinas complicadas y complejas”.*

**7. ¿Tuvieron muchas renunciaciones?**

*“No, muy pocas”.*

**8. ¿Cree que los empleados prefieren trabajar solos o en grupos?**

*“Definitivamente solos, la mayoría no puede trabajar en equipos, porque son problemáticos, por eso los grupos de trabajo son como máximo de 3 personas. No tenemos resuelto el tema de la rotación, porque tampoco nadie quiere involucrarse, no están interesados en aprender nuevas actividades o también suele pasar que siempre alguno se demora más tiempo.*

*Los puestos están cubiertos por reemplazos, saben realizar dos tareas por lo menos.*

Entrevista realizada al encargado de personal.

**1. ¿Cómo cree que es la relación entre el gerente y los empleados?**

*“Creo que la relación es muy buena, cuando quieren hacer alguna consulta pueden recurrir a su oficina y hablar directamente con él. Por lo general primero se recomienda que hablen con el encargado de turno, en el caso de tener algún tipo de problema, sino también pueden hablar conmigo y si no podemos solucionar el problema pueden ir y hablar con el gerente.*

*Pero, creo que dentro de todo es buena, es más, los jueves nos solemos juntar a jugar al fútbol y la pasamos bien.*

*A pesar de que creo que la relación es buena, no entiendo porque algunos se considera que son un número acá adentro.”*

**2. ¿Qué te lleva a pensar eso?**

*“No, no sé. En realidad ellos mismos te lo dicen, pero nunca logré entender por qué. Siempre los tratamos bien, yo estoy siempre recorriendo la planta y saben que pueden hablar conmigo, cuando quieran y por lo que sea.”*

**3. ¿Cuándo realizan cambios en el proceso productivo o cambios en lo que fuere, se lo comunican con tiempo al personal?**

*“Antes de realizar algún cambio en el área de producción, lo hablo con los encargados de turno, para saber que opinan y luego se lo comunicamos al personal. Las decisiones las tomamos nosotros, sino es un lío hacer que todos opinen.”*

**4. ¿Tienen objetivos de producción establecidos?**

*“No, no tenemos ninguno, se produce lo máximo que se puede producir por día.*

*Si tenemos pensado aumentar la producción, pero queremos terminar de cambiar las máquinas, de a poco lo estamos haciendo, pero no queremos incorporar más gente,*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

*porque desde que incorporamos más personas, más problemas tenemos. Esa es la idea que tenemos ahora con los directivos y los socios.”*

**5. ¿Aplican u ofrecen algún tipo de reconocimientos?**

*“No, la verdad que formalmente no tenemos ninguno. Si solemos felicitarlos solamente cuando trabajan bien.”*

**6. ¿Los trabajadores siempre están en un puesto fijo?**

*“Si, pero yo trato de que sepan hacer la tarea de otro de sus compañeros, por lo menos de uno. Por si alguien se va de vacaciones, puede ser reemplazado durante ese tiempo.”*

**7. ¿Tienen descripciones de puestos formales? ¿Eso está bien organizado?**

*“No, la verdad que a eso lo manejo yo a ojo. No tenemos descripción de puestos, ni siquiera tenemos un organigrama bien armado. Es bastante informal todo, yo hace muchos años que trabajo en la fábrica y conozco como funciona todo, pero no contamos con los papeles digamos.*

*Otra cosa chicas, me preocupa que haya mucha gente que me plantea que no se siente de ningún lado, tampoco entiendo porque. Me gustaría que me ayuden con eso.”*

**8. ¿La mayor cantidad de trabajadores en qué área se encuentra? ¿Cuál es la antigüedad promedio de los trabajadores?**

*“La mayoría del personal se encuentra en el área de producción y la mayoría de los operarios tienen 10 años de antigüedad más o menos.”*

**9. ¿En éstos años tuvieron muchos despidos?**

*“No, solo 3 o 4 despidos en éstos años, por suerte.”*

## **10. ¿Y renunciás?**

*“También, por suerte pocas. En el año 2009 y 2010, algunos se fueron para emprender cosas particulares, la mayoría se fue bien, pero algunos se fueron mal. Además los que se fueron, nunca volvieron.”*

## **11. ¿Qué cosas creen que mejoraron en estos últimos años?**

*“Se mejoró mucho todo lo referido a higiene y seguridad, trabajamos con alimentos y eso es muy importante para nosotros. Cambiamos la mayoría de las máquinas, viste como es la tecnología, te tenés que actualizar todo el tiempo. Mira la última máquina que cambiamos es una que sirve para envasar los quesos, hacemos el trabajo más rápido y es más seguro para los chicos que la manejan también”.*

## **12. Contame que aspectos crees que son positivos y cuales crees que son negativos de trabajar en la empresa.**

*“Creo que los sueldos son muy interesantes, es más si le preguntan eso a los chicos, seguro que les van a responder que están acá por el sueldo, no por otra cosa.*

*También les damos las vacaciones que corresponden, tratamos de organizarlas para que todos queden contentos y conformes con eso; creo que soy bastante flexible con ellos, por ejemplo, si tienen que irse antes los dejo, si tienen que hacer algún trámite los dejo, etc.*

*Ahora no se trabaja los domingos, antes si se trabajaba.*

*Y si creo que podríamos mejorar la relación, desde el conflicto gremial que ocurrió hace unos años, algo se quebró, algo se rompió. Ya no es como antes y todos lo notamos. Pero fue muy grave lo que ocurrió, le mordieron la mano a quien les dio de comer y ahora esa confianza es difícil de recuperar. Yo se que fueron 3 o 4 los que actuaron solos, no podemos meter a todos en la misma bolsa, pero bueno se terminaron perjudicando todos.”*

### 13. ¿De qué se trata éste conflicto?

*“Antes se les pagaba tanta cantidad de plata en negro a todos por igual y si no querían la plata les dábamos quesos, leche por el mismo valor a todos por igual. Hasta que un día llegamos a la empresa a las seis de la mañana y nos encontramos con los del gremio en la puerta, exigiéndonos todos los papeles, porque había recibido una denuncia de un empleado de acá.*

*Estábamos todos desesperados, nadie se lo esperaba, yo no sabía qué hacer. Tuvo que venir a esa hora el presidente de la empresa y algunos socios, llamamos al contador, fue un momento horrible, hasta que bueno, al final pudimos llegar a un acuerdo con el gremio.*

*Y bueno, a partir de ese momento yo creo que se produjo un quiebre en la relación entre la dirección y los empleados, se perdió a confianza, hubo mucha tensión, tristeza también, nos sentimos todos decepcionados, fue algo que nos sorprendió a todos, nadie se lo esperaba. Acá siempre todo fue muy familiar, somos gente de pueblo y nos conocemos todos.*

*También me parece que se produjo un quiebre en la relación entre ellos, entre los chicos de la planta, porque vieron como es acá, nos conocemos todos y somos pocos, empezaron a correr los rumores de quienes habían sido los que se mandaron el moco, por eso muchos, va la mayoría, se enojó con los cuatro o cinco que fueron, porque los metieron a todos en la misma bolsa. Y bueno, a partir de eso decidimos con la dirección y los socios dejar de darles esa plata en negro que les dábamos. Muchos se enojaron con nosotros, sobretudo conmigo porque algunos usaban esa plata para pagar la cuota del auto, o para pagar otras cosas, pero después de que llegó el gremio, tuvimos que blanquear todo y no nos quedó otra que sacárselos.*

*Por otro lado también, noto que los chicos no están comprometidos, creo que vienen solo porque se paga bien acá, cumplen horario y se van.”*

### 14. ¿Qué te lleva a pensar eso?

*“Mirá te doy un ejemplo: Muchas veces dejan las herramientas tiradas o se rompe alguna y no te avisan; o cuando se rompe una máquina, nadie avisa nada, nadie fue, todos se lavan las manos. Y son cosas caras, acá todos nos esforzamos mucho para que todo*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

*ande bien y esas cosas molestan. Yo creo que les doy toda la confianza para que se acerquen y me lo digan, pero no sé, es como si me tuvieran miedo, no sé porque no vienen y me lo dicen. Tuvimos que poner cámaras en el área de producción por éstas cosas, pero igual siguen pasando.*

*No entiendo porque pasa esto, nosotros siempre priorizamos a los empleados, hacemos esfuerzos que ellos ni se imaginan y aunque se lo digamos y ellos lo sepan, creo que no lo valoran.”*

### **15. ¿En qué aspectos priorizan a los empleados?**

*“Y mirá, por ejemplo, algunos meses estamos muy ajustados con la plata y a pesar de todo nunca pagamos los sueldos después del 6 del mes, dejamos cosas de lado o pendientes y priorizamos los sueldos.*

*También hicimos el comedor nuevo, que antes no estaba, les damos el desayuno a los chicos que entran a la mañana y la merienda a los que trabajan a la tarde y es como si nada, porque ellos se siguen sintiendo un número, cuando todo el tiempo yo pienso en cosas para mejorar, para que ellos se sientan cómodos acá.”*

### **16. ¿Suelen hacer reuniones con todo el personal?**

*“Antes de que pase lo del conflicto gremial nos juntábamos más seguido, y los escuchábamos a todos, el que quería podía opinar. Igual los que hablan siempre son los mismos. Pero creo que la participación es buena. Después del conflicto dejamos de hacer tantas reuniones, es más, ya casi ni las hacemos, empezamos a tomar las decisiones nosotros.”*

### **17. ¿Suelen darles capacitaciones al personal?**

*“Si, cuando ingresan 6o 7 chicos nuevos, que para nosotros son muchos, llamamos a unos especialistas de Villa María que vienen a darles una charla a los que entran sobre cómo hacer quesos. También a veces cuando viajamos a otras empresas solemos llevar*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

*a alguno de los chicos para que conozcan y vean la realidad de otras empresas y así valoren también un poco lo que tienen acá.”*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

### Entrevista al encargado de producción I.

**1. ¿Cuál es tu puesto?**

*“Soy quesero, encargado de producción en un turno”.*

**2. ¿Trabajas solo o con alguien más?**

*“Con otro quesero, ambos nos encargamos de la producción, pero estamos en distintos turnos”.*

**3. ¿Qué tipo de relación tenés con tus compañeros?**

*“Buena, aunque a veces la careteo, veo que hay poco compañerismo”.*

**4. ¿Por qué pensás eso?**

*“Porque cuando uno se equivoca los otros gozan o disfrutan, te das cuenta de eso”.*

**5. ¿Cuántos años hace que trabajas en la empresa?**

*“10 años”*

**6. ¿Siempre estuviste en el mismo puesto?**

*“Sí, siempre”.*

**7. ¿Nunca quisiste cambiar de puesto o realizar otras actividades?**

*“No, la verdad que no, tampoco nunca lo pensé, estoy cómodo. El trabajo es duro y acepto que el trabajo sea así, pero estoy cómodo”.*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

**8. ¿Cómo crees que es la organización del trabajo?**

*“Muy buena”.*

**9. ¿Tenés algún tipo de disconformidad con tu trabajo, con la empresa?**

*“Y cuando me toca trabajar a la mañana entro muy temprano y cuando me toca a la tarde es muy tarde. También el ritmo del trabajo es rápido, pero bueno, acepto que el trabajo sea así.”*

*Sí, creo que hay poco compañerismo, por lo que te conté antes”.*

**10. ¿Cómo es tu relación con el gerente de la empresa?**

*“Buena, bien.”*

**11. ¿Cómo es tu relación con el encargado de personal?**

*“Bien, tengo buena relación”.*

**12. ¿Qué expectativas tenías cuando ingresaste? ¿Se cumplieron?**

*“Sí, en realidad yo ingresé por el sueldo, ganamos bien. Aparte nos dan la ropa, eso está bueno. También estoy cómodo, nos escuchan, cuando van a hacer modificaciones se habla, nos avisan que van a hacer, es raro que hayan suspensiones. Hay buenas intenciones por parte de la empresa y lo valoro.”*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

## Entrevista al encargado de producción II.

### **1. ¿Cuál es tu puesto?**

*“Encargado de turno”.*

### **2. ¿Qué tipo de relación tenés con tus compañeros?**

*“Tengo buena relación con los empleados”.*

### **3. ¿Cuántos años hace que trabajas en la empresa?**

*“10 años, 8 en el puesto”.*

### **4. ¿Cómo crees que es la organización del trabajo?**

*“Es buena, lo que sí me parece que falta gente, pero bueno en las temporadas bajas estamos bien así”.*

### **5. ¿Tenés algún tipo de disconformidad con tu trabajo, con la empresa?**

*“Desde el problema con el gremio se separó un poco la relación, hubo un quiebre, antes era todo más familiar, los directivos de la empresa nos trataban de otra forma. Antes de eso había más reconocimiento.”*

*Me parece que los chicos tienen miedo a hablar cuando se rompe algo, porque nunca avisan”.*

### **6. ¿Cómo es tu relación con el gerente de la empresa?**

*“Buena, puedes ir a hablar con él cuando quieras”*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

**7. ¿Cómo es tu relación con el encargado de personal?**

*“Buena, con Matías buena, tiene buenas intenciones”.*

**8. ¿Cómo es tu relación con tus compañeros?**

*“La relación entre los empleados es buena, hay un porcentaje que se lleva mal con todos y casi siempre están en contra, pero me parece que hay un buen grupo de trabajo, el 90% esta unido”.*

**9. ¿Qué expectativas tenías cuando ingresaste? ¿se cumplieron?**

Buena, si, se cumplieron. Los sueldos son muy buenos, estamos en blanco, tengo jubilación, aportes, estoy contento con eso.

**10. Aspectos positivos y negativos de trabajar en la empresa.**

*“Y... son flexibles, nos dan capacitaciones sobre la ART, a los chicos nuevos los capacitan, son bastante flexibles, puedes hablar con el gerente, con Matías también, el trato es igualitario con todos.*

*Creo que se mejoraron muchas cosas a comparación de como estaba antes la empresa, cambiaron las máquinas, hicieron el comedor, etc. Se planifica todo antes, tenemos repuestos por si se rompe alguna máquina. No sé, también hay muy pocos llamados de atención, igual siempre fueron respetuosos y las suspensiones siempre fueron justificadas. Si van a hacer algún cambio se habla con tiempo, muy pocos cambios se dan de un día para el otro”.*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

Entrevista realizada al encargado de dulce de leche.

**1. ¿Cuál es tu puesto?**

*“Soy encargado de la fabricación del Dulce de leche”.*

**2. ¿Trabajas solo o con alguien más?**

*“Somos dos los que hacemos ese trabajo”.*

**3. ¿Qué tipo de relación tenés con tu compañero?**

*“Somos amigos, me llevo muy bien con él, nos conocemos hace mucho”.*

**4. ¿Cuántos años hace que trabajas en la empresa?**

*“Hace 5 años que estoy acá”.*

**5. ¿Siempre estuviste en el mismo puesto?**

*“Sí, siempre”*

**6. ¿Te gustaría hacer otras cosas, de otros puestos, o aprender cosas nuevas?**

*“Sí, pero nunca me dieron la posibilidad de cambiar.”*

**7. ¿Le has planteado esto a Matías alguna vez?**

*“Sí, pero siempre me respondió que no se puede, por cuestiones de tiempos de producción, etc. Así que me quedo donde estoy.”*

**8. ¿Cómo crees que es la organización del trabajo?**

*“Es muy buena, está todo bien.”*

**9. ¿Tenés algún tipo de disconformidad con tu trabajo, con la empresa?**

*“Sí, desde que paso lo del conflicto con el gremio, me imagino que ya les deben haber contado, hay más desconfianza entre todos, entre nosotros y con los directivos. Se quebró la relación.*

*Ya no se hacen más las reuniones que hacían antes, el ambiente es diferente, queremos opinar y no nos tienen en cuenta como antes, antes todo era mejor y más familiar.*

*Aparte nos sacaron la plata, eso me motivaba mucho, me era muy útil esa plata y cuando me la sacaron me enojé mucho y ahora cambio todo, pero también los entiendo a ellos.”*

**10. ¿Cómo es tu relación con el gerente de la empresa?**

*“Está bien, es buena.”*

**11. ¿Cómo es tu relación con el encargado de personal?**

*“Con Matías bien, es buena”.*

**12. ¿Cómo es tu relación con tus compañeros?**

*“Me llevo bien, pero no tengo mucho contacto con todos, si me llevo muy bien y soy amigo del chico que trabaja conmigo”.*

**13. ¿Qué expectativas tenías cuando ingresaste? ¿Se cumplieron?**

*“No, no sé. Entré acá porque me habían dicho que se ganaba bien, es más creo que es donde más se gana acá en el pueblo.*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

Entrevista realizada a operario de producción general.

**1. ¿Cuál es tu puesto?**

*“Operario”.*

**2. ¿Trabajas solo o con alguien más?**

*“Sí, somos varios”*

**3. ¿Qué tipo de relación tenés con tus compañeros?**

*“Por ahora buena, hace poquito que entre, y todos me recibieron bien”.*

**4. ¿Cuántos años hace que trabajas en la empresa?**

*“Hace 5 meses que estoy acá, entré por unos amigos”.*

**5. ¿Siempre estuviste en el mismo puesto?**

*“Sí, sí”.*

.

**6. ¿Te gustaría hacer otras cosas, de otros puestos, o aprender cosas nuevas?**

*“Sí, a medida que pase el tiempo me gustaría aprender más cosas”.*

**7. ¿Cómo crees que es la organización del trabajo?**

*“Buena, está todo bien hecho”.*

**8. ¿Tenés algún tipo de disconformidad con tu trabajo, con la empresa?**

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

*“Acá nos tratan como un número, hay diferentes tratos entre los empleados, eso se nota mucho, hay preferencias, podemos hacer sugerencias, pero creo que no nos dan tanta bola. Pero dentro de todo me siento cómodo acá y gano bien”.*

**9. ¿Cómo es tu relación con el gerente de la empresa?**

*“Buena, no sé. No lo veo mucho”.*

**10. ¿Cómo es tu relación con el encargado de personal?**

*“Con Matías bien, lo veo 2 o 3 veces al día”.*

**11. ¿Cómo es tu relación con tus compañeros?**

*“Y... hay algunos roces, pero bien, podría decir que bien. Hay mucho puterio acá adentro. Igual cuando entré me integraron bien, no me puedo quejar, yo pensé que iba a ser peor.”*

**12. ¿Qué expectativas tenías cuando ingresaste? ¿se cumplieron?**

Yo entré por la plata, se paga bien acá. Hasta ahora no me puedo quejar mucho, aparte soy nuevo.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

Entrevista realizada a operario de saladero.

**1. ¿Cuál es tu puesto?**

*“Trabajo en el saladero”.*

**2. ¿Trabajas solo o con alguien más?**

*“No, trabajo solo.”.*

**3. ¿Cuántos años hace que trabajas en la empresa?**

*“Hace 11 años que trabajo acá”.*

**4. ¿Siempre estuviste en el mismo puesto?**

“No, los primeros años estuve trabajando en la parte de prensa y después me pasaron al saladero. Porque hay más gente y es más conflictivo, hay mucho puterío allá, me gusta más trabajar solo. Porque ahí algunos no trabajan o se hacen los boludos. Ahora estoy cómodo”

**5. ¿Cómo crees que es la organización del trabajo?**

*“Mmm... regular.”*

**6. ¿Tenés algún tipo de disconformidad con tu trabajo, con la empresa?**

“Me parece que hay favoritos acá adentro, a algunos los tratan mejor que a otros, hay diferencia.

También pienso que soy un número acá adentro, es así, a ellos no le interesamos nosotros, solo les interesa producir, producir y ganar plata.

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

También desde el lio con el gremio, noto que hay más distanciamiento, los de arriba se pusieron más rígidos, no nos tienen tanto en cuenta, no nos dicen las cosas. Por ejemplo, cuando hacen algún cambio en la planta, cambian una máquina o algo, nos enteramos en el momento, no nos preguntan si esta bien, o esta mal, que pensamos, nada. Por eso también creo que somos un número, en esas cosas lo veo.”

**7. ¿Por qué pensás que hay diferencia en el trato con otros chicos?**

Porque sí, te das cuenta. Se nota por la forma en que te dicen las cosas, el trato no es igual con todos.

**8. ¿Por qué te consideras un número?**

Por eso mismo que te dije, a ellos lo único que les importa es ganar plata, nada más.

**9. ¿Cómo es tu relación con el gerente de la empresa?**

*“Regular, no tengo mucha relación con él.”*

**10. ¿Cómo es tu relación con el encargado de personal?**

*“Bien, creo que hay buenas intenciones por parte de Matías”*

**11. ¿Cómo es tu relación con tus compañeros?**

*“En general buena, pero a veces hay algunos roces, hay mucho puterío acá adentro”*

**12. ¿Qué expectativas tenías cuando ingresaste? ¿Se cumplieron?**

*“Sí, se cumplieron. Me pagan bien, tengo una buena obra social, mi familia está protegida, tengo jubilación, eso es muy importante para mi y me cumplen bien con esto, no me quejo”*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

Entrevista realizada a operario de mantenimiento general.

**1. ¿Cuál es tu puesto?**

*“Trabajo en mantenimiento”.*

**2. ¿Trabajas solo o con alguien más?**

*“Trabajo solo, estoy re tranquilo, no me relaciono mucho con los otros chicos. Si los veo cuando nos juntamos en el comedor, pero cuando trabajo no”.*

**3. ¿Cuántos años hace que trabajas en la empresa?**

*“Hace 1 año que estoy acá”.*

**4. ¿Siempre estuviste en el mismo puesto?**

*“Si, si, y estoy contento, tranquilo”.*

**5. ¿Te gustaría hacer otras cosas, de otros puestos, o aprender cosas nuevas?**

*“Por ahora estoy tranquilo, la verdad que nunca se me ocurrió cambiar”.*

**6. ¿Cómo crees que es la organización del trabajo?**

*“Buena, lo veo bien”.*

**7. ¿Tenés algún tipo de disconformidad con tu trabajo, con la empresa?**

*“Mirá yo creo que esta todo bien, pero sospecho que hay conflicto por lo que paso con el gremio hace unos años, yo no estaba, pero bueno me enteré, todo el pueblo se entero.”*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

*Igual por lo que me contaron los muchachos se rompió la relación y cambiaron algunas cosas”.*

**8. ¿Cómo es tu relación con el gerente de la empresa?**

*“Buena, no lo veo mucho, pero si quiero voy y hablo con el directamente, no hay problema.”*

**9. ¿Cómo es tu relación con el encargado de personal?**

*“Bien, buena, es un tipo bueno, me tiene en cuenta, siempre se da una vuelta por donde estoy”.*

**10. ¿Qué tipo de relación tenés con tus compañeros?**

*“Trabajo solo, pero no tengo problema con nadie, me llevo bien que se yo, tampoco tengo amigos acá adentro”.*

**11. ¿Qué expectativas tenías cuando ingresaste? ¿se cumplieron?**

*“Si, la verdad yo entré por la plata acá, y estoy contento. Ganó bien, trabajo solo, nadie me jode digamos. Así que estoy bien”.*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

Entrevista realizada al operario de expedición.

**1. ¿Cuál es tu puesto?**

*“Estoy en la parte de expedición, cargamos y descargamos los camiones”*

**2. ¿Trabajas solo o con alguien más?**

*“Si, con otro chico”.*

**3. ¿Qué tipo de relación tenés con tu compañero?**

*“Bien, es muy piola, aparte si hay algún problema lo arreglamos ahí no más, hay confianza”.*

**4. ¿Cuántos años hace que trabajas en la empresa?**

*“Hace 5 años que estoy acá, me metí porque sabía que acá pagaban bien y la verdad que sí”.*

**5. ¿Siempre estuviste en el mismo puesto?**

*“Sí, sí”.*

**6. ¿Te gustaría hacer otras cosas, de otros puestos, o aprender cosas nuevas?**

*“Nunca lo pensé, que se yo...pero creo que si, por que el trabajo no me gusta mucho. Igual estoy tranquilo donde estoy”.*

**7. ¿Cómo crees que es la organización del trabajo?**

*“Bastante buena”.*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

**8. ¿Tenés algún tipo de disconformidad con tu trabajo, con la empresa?**

*“Y... el trabajo no es tan lindo de hacer, es medio feo, en el invierno pasa mucho frío por la puerta, pero por otra cosa no. Creo que los otros chicos hacen cosas más pesadas.*

*Y con la empresa esta todo más rígido, por lo del conflicto. Hay más distanciamiento por parte de los socios, no nos cuentan mucho las cosas, pero bueno, yo no me quejo porque, por ejemplo cuando compraron el autoelevador Matías nos aviso con tiempo, aparte tengo libertad acá en el trabajo, si queremos cambiar algo lo podemos hacer.*

**9. ¿Cómo es tu relación con el gerente de la empresa?**

*“Buena, aparte sé que hay buenas intenciones por parte de la empresa”.*

**10. ¿Cómo es tu relación con el encargado de personal?**

*“Tengo muy buen trato con Matías”.*

**11. ¿Cómo es tu relación con tus compañeros?**

*“Buena, no tengo problemas con nadie, no los veo mucho tampoco.*

**12. ¿Qué expectativas tenías cuando ingresaste? ¿Se cumplieron?**

*“No entre con expectativas, no conocía y no sabia lo que era, pero bueno me pagan bien, estoy contento con eso”.*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

### Entrevista realizada al operario de envase.

**1. ¿Cuál es tu puesto?**

*“Soy operario de envase”.*

**2. ¿Trabajas solo o con alguien más?**

*“Con alguien más”.*

**3. ¿Qué tipo de relación tenés con tus compañeros?**

*“Creo que hay muy poco compañerismo, hay mucha falsedad, te forrean”.*

**4. ¿Cuántos años hace que trabajas en la empresa?**

*“6 años”.*

**13. ¿Siempre estuviste en el mismo puesto?**

*“No, me rotan, estuve en la parte de producción, después en prensa, en envase, cada tanto me rotan”.*

**14. ¿Cómo crees que es la organización del trabajo?**

*“Si, es buena y creo que mejoro mucho la forma de trabajo un 80%”.*

**15. ¿Tenés algún tipo de disconformidad con tu trabajo, con la empresa?**

*“Con el trabajo no, trabajo tranquilo y nadie me molesta. La limpieza acá es buena, está bueno y es positivo trabajar de a grupos porque te conocen los tiempos. Pero si, hay poco compañerismo, mucha falsedad y creo que hay diferencia entre los empleados”.*

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

**16. ¿Cómo es tu relación con el gerente de la empresa?**

*“Es buena, siempre me escuchó.”*

**17. ¿Cómo es tu relación con el encargado de personal?**

*“Tengo buena relación con Matías”.*

**18. ¿Cómo es tu relación con tus compañeros?**

*“Te repito, hay mucha falsedad acá adentro, te forrean todos”.*

**19. ¿Qué expectativas tenías cuando ingresaste? ¿Se cumplieron?**

*“Yo entré acá por el sueldo, pero mi idea es escalar y llegar a ser gerente”.*

### 10.3 Cuestionarios.

## **CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Este cuestionario surge para ser aplicado a un trabajo de grado. Le rogamos total sinceridad ya que sus datos serán confidenciales.

A continuación encontrará afirmaciones y seguido cuatro opciones de respuestas: “Totalmente de acuerdo”, “Parcialmente de acuerdo”, “Parcialmente en desacuerdo”, “Totalmente en desacuerdo”.

Por favor marque con una cruz la respuesta más acorde a su opinión. Debe marcar sólo una opción. Sus respuestas son anónimas y serán estudiadas para planificar mejoras en su trabajo. Muchas gracias.

**1- Considero óptimas las condiciones físicas y ambientales (temperatura, ruido, iluminación, instalaciones, equipamientos, etc.) dentro de la planta de producción.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**2- Las condiciones en que realizo mi trabajo resguardan mi seguridad personal.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**3- Considero beneficiosas las mejoras en las instalaciones de la fábrica (comedor, vestuarios, baños).**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**4- Estoy conforme con el salario que recibo.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**5- Mi trabajo me ofrece seguridad y estabilidad.**

- Totalmente en desacuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - Parcialmente en desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo ¿Porqué?
- 
- 

**6- Estoy satisfecho con las actividades que desarrollo en mi trabajo.**

- Totalmente en desacuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - Parcialmente en desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?
- 
- 

**7- Me interesaría aprender y ejecutar tareas de otros puestos.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**8- Considero que existe correspondencia entre el esfuerzo para la realización del trabajo y el reconocimiento recibido.**

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**9- Me interesaría poder crecer y ascender en la empresa.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**10- En la empresa tengo posibilidades de ascender y progresar.**

- Totalmente en desacuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - Parcialmente en desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?
- 
- 

**11- Recibo reconocimientos o felicitaciones por el desempeño en mi trabajo.**

- Totalmente de acuerdo (En caso de elegir esta opción, omitir la afirmación N°12)
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**12- Me gustaría recibir reconocimientos por el desempeño en mi trabajo.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**13- Mis opiniones, aportes y sugerencias son escuchadas y consideradas.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**14- Me siento parte de la empresa y contenido en ella.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**15- Las relaciones con mis compañeros me motivarían a tener un mejor desempeño.**

- Totalmente en desacuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - Parcialmente en desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?
- 
-

**16- Disfruto trabajar en equipo más que trabajar solo.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**17- Me interesaría participar de reuniones o actividades con mis compañeros de trabajo.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**18- Comunicarme con mi superior es fácil y accedo a él cada vez que necesito.**

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?

---

---

A continuación deberá responder las siguientes preguntas de acuerdo a la calificación que mejor represente su opinión.

**19- A- ¿Tiene diálogo a diario con sus compañeros?**  SI  NO

**B-¿Puede comunicarse con su jefe de turno cuando lo necesita?** SI  NO

**C-¿Y con el encargado de personal?**  SI  NO

**D-¿Con el gerente?**  SI  NO

**20- A-¿Mantiene vínculos fuera del ámbito laboral con sus compañeros de trabajo?**  SI  NO

**B-¿Y con el encargado de turno?**  SI  NO

**C-¿Con el encargado de personal?**  SI  NO

**D-¿Con el gerente?**  SI  NO

**21-A-¿Tiene o ha tenido algún tipo de conflicto o pelea con alguno de sus compañeros?**  SI  NO

**B-¿Y con el encargado de turno?**  SI  NO

**C-¿Con el encargado de personal?**  SI  NO

**D-¿Con el gerente?**  SI  NO

**22-A-¿Considera amistosa o cálida la relación con sus compañeros?**  SI  NO

**B-¿Y con el encargado de turno?**  SI  NO

**C-¿Con el encargado de personal?**  SI  NO

**D-¿Con el gerente?**  SI  NO

**23- ¿Considera satisfactorio el nivel de colaboración entre sus compañeros?**

SI  NO

## **CUESTIONARIO DIRIGIDO AL ENCARGADO DE PERSONAL.**

Este cuestionario surge para ser aplicado a un trabajo de grado. Le rogamos total sinceridad ya que sus datos serán confidenciales.

A continuación encontrará afirmaciones y seguido cuatro opciones de respuestas: “Totalmente de acuerdo”, “Parcialmente de acuerdo”, “Parcialmente en desacuerdo”, “Totalmente en desacuerdo”.

Por favor marque con una cruz la respuesta más acorde a su opinión. Debe marcar sólo una opción.

Sus respuestas son anónimas y serán estudiadas para planificar mejoras en su trabajo. Muchas gracias.

**1- Considero óptimas las condiciones físicas y ambientales (temperatura, ruido, iluminación, instalaciones, equipamientos, etc.) dentro de la planta de producción.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**2- Las condiciones de trabajo resguardan la seguridad personal de cada empleado.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**3- Considero que los empleados se sienten a gusto con las mejoras realizadas, en las instalaciones de la fábrica (comedor, vestuarios, baños).**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**4- El trabajo ofrece seguridad y estabilidad a cada empleado.**

- Totalmente de acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - Parcialmente en desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?
- 
- 

**5- Los empleados se ven satisfechos con las actividades que desarrollan en su trabajo.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**6- Se tienen en cuenta las peticiones de los empleados por aprender y ejecutar tareas de otros puestos.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**7- Considera que existe correspondencia entre el esfuerzo para la realización del trabajo y el reconocimiento otorgado a los empleados.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**8- Existen posibilidades de crecer y ascender en la empresa.**

- Totalmente de acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - Parcialmente en desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?
- 
- 

**9- Se reconoce o felicita a los empleados por el desempeño en su trabajo.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**10- Las opiniones, aportes y sugerencias de los empleados son escuchadas y consideradas.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**11- Considero que la empresa se preocupa y contiene a sus empleados.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**12- Las relaciones entre los empleados influye en el desempeño de los mismos.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**13- Resulta interesante y de utilidad la participación de los empleados en reuniones y/o actividades.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**14- Los empleados pueden comunicarse conmigo fácilmente y cada vez que necesitan.**

- Totalmente de acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - Parcialmente en desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?
- 
-

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

A continuación deberá responder las siguientes preguntas de acuerdo a la calificación que mejor represente su opinión.

**15-A- ¿Considera que los empleados en general tienen dialogo a diario entre sí?**

SI  NO

**B-¿Pueden los operarios comunicarse con su jefe de turno cuando lo necesitan? SI  NO**

**C-¿Y con usted?  SI  NO**

**D-¿Con el gerente?  SI  NO**

**16-A-¿Los empleados mantienen vínculos fuera del ámbito laboral?  SI  NO**

**B-¿Y con el encargado de turno?  SI  NO**

**C-¿Con usted?  SI  NO**

**D-¿Con el gerente?  SI  NO**

**17-A-¿Se ha presentado algún tipo de conflicto o peleas significativas entre los operarios?  SI  NO**

**B-¿Y de los empleados con el encargado de turno?  SI  NO**

**C-¿Y con usted?  SI  NO**

**D-¿Con el gerente?  SI  NO**

**18-A-¿Considera amistosa o cálida la relación entre los empleados?  SI  NO**

**B-¿Y la relación de los operarios con el encargado de turno?  SI  NO**

**C-¿Y la relación de ellos con usted?  SI  NO**

**D-¿Y con el gerente?  SI  NO**

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

**19- ¿Considera satisfactorio el nivel de colaboración entre los empleados?**

SI  NO

## **CUESTIONARIO DIRIGIDO AL GERENTE.**

Este cuestionario surge para ser aplicado a un trabajo de grado. Le rogamos total sinceridad ya que sus datos serán confidenciales.

A continuación encontrará afirmaciones y seguido cuatro opciones de respuestas: “Totalmente de acuerdo”, “Parcialmente de acuerdo”, “Parcialmente en desacuerdo”, “Totalmente en desacuerdo”.

Por favor marque con una cruz la respuesta más acorde a su opinión. Debe marcar sólo una opción.

Sus respuestas son anónimas y serán estudiadas para planificar mejoras en su trabajo. Muchas gracias.

**1- Considero óptimas las condiciones físicas y ambientales (temperatura, ruido, iluminación, instalaciones, equipamientos, etc.) dentro de la planta de producción.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**2- Las condiciones de trabajo resguardan la seguridad personal de cada empleado.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**3- Considero que los empleados se sienten a gusto con las mejoras realizadas, en las instalaciones de la fábrica (comedor, vestuarios, baños).**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**4- El trabajo ofrece seguridad y estabilidad a cada empleado.**

- Totalmente de acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - Parcialmente en desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?
- 
- 

**5- Los empleados se ven satisfechos con las actividades que desarrollan en su trabajo.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**6- Se tienen en cuenta las peticiones de los empleados por aprender y ejecutar tareas de otros puestos.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**7- Considera que existe correspondencia entre el esfuerzo para la realización del trabajo y el reconocimiento otorgado a los empleados.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**8- Existen posibilidades de crecer y ascender en la empresa.**

- Totalmente de acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - Parcialmente en desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?
- 
- 

**9- Se reconoce o felicita a los empleados por el desempeño en su trabajo.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**10- Las opiniones, aportes y sugerencias de los empleados son escuchadas y consideradas.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**11- Considero que la empresa se preocupa y contiene a sus empleados.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

**12- Las relaciones entre los empleados influye en el desempeño de los mismos.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**13- Resulta interesante y de utilidad la participación de los empleados en reuniones y/o actividades.**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**14- Los empleados pueden comunicarse conmigo fácilmente y cada vez que necesitan.**

- Totalmente de acuerdo
  - Parcialmente de acuerdo
  - Parcialmente en desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo ¿Por qué?
- 
- 

A continuación deberá responder las siguientes preguntas de acuerdo a la calificación que mejor represente su opinión.

**15- A- ¿Considera que los empleados en general tienen dialogo, a diario, entre sí? SI  NO**

**B-¿Pueden los operarios comunicarse con su jefe de turno cuando lo necesitan? SI  NO**

**C-¿Y con el encargado de personal?  SI  NO**

**D-¿Con el usted?  SI  NO**

“Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación, en los empleados del área de producción”.

**15- A-¿Los empleados mantienen vínculos fuera del ámbito laboral?**  SI  NO

**B-¿Y con el encargado de turno?**  SI  NO

**C-¿Con el encargado de personal?**  SI  NO

**D-¿Con usted?**  SI  NO

**16-A-¿Se ha presentado algún tipo de conflicto o peleas significativas entre los operarios?**  SI  NO

**B-¿Y de los empleados con el encargado de turno?**  SI  NO

**C-¿Y con el encargado de personal?**  SI  NO

**D-¿Con usted?**  SI  NO

**17-A-¿Considera amistosa o cálida la relación entre los empleados?**  SI  NO

**B-¿Y la relación de los operarios con el encargado de turno?**  SI  NO

**C-¿Y la relación de ellos con el encargado de personal?**  SI  NO

**D-¿Y con usted?**  SI  NO

**18- ¿Considera satisfactorio el nivel de colaboración entre los empleados?**

SI  NO