



Instituto Universitario Aeronáutico.  
Licenciatura en Recursos Humanos.

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**“Optimización del compromiso en la empresa Capemi”**

**+ Domínguez María Pilar**

**+ Tutor: Lic. Julio Verde Fassa**

**2016**





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

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Córdoba, 22 de Junio de 2016

1. INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: Optimización del compromiso en la empresa Capemi.

Integrantes: Domínguez, María Pilar

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Lic. Julio Abel Verde Vassa

Miembros del Tribunal Evaluador:

BARRALE, Susana

SINGESER, Olga

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:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*“El presente trabajo está dedicado a mi familia, por el apoyo incondicional que me brindó durante todo este proceso de aprendizaje, y a mis amigas por acompañarme y estimularme a alcanzar este reto”*

*Agradezco a la empresa Capemi, por abrir sus puertas y brindar su colaboración para realizar este trabajo.*

*A mi director del Trabajo Final, Licenciado Julio Abel Verde Fassa por su gran predisposición y profesionalismo, que me inspiraron a seguir mejorando en cada etapa del trabajo.*

## **RESUMEN**

El presente proyecto de grado analiza la problemática sobre el compromiso que manifiestan los operarios en la empresa Capemi, con respecto a su tarea y a la organización, preocupación manifestada por los propios conductores de la organización.

Para este proyecto, se aplicaron diferentes herramientas de recolección de datos que permitieron conocer la realidad de la organización de manera integral, incluyendo los puntos de vista de la conducción y la de los colaboradores. Para analizar estos datos, se encuadró el proyecto dentro un contundente marco conceptual que abarcó las temáticas de: Compromiso Organizacional, Motivación Organizacional, Clima Organizacional y Contrato Psicológico, permitiendo analizar y comprender la situación de la organización.

Posterior a un exhaustivo diagnóstico de los aspectos involucrados se pudieron diseñar acciones concretas y acordes a la organización, que permitieran mejorar su situación actual de manera paulatina y progresiva.



## ÍNDICE

### Contenido

<b>1. INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO .....</b>	<b>3</b>
1. INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN .....	10
2. PRE-DIAGNÓSTICO .....	16
3. DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA Y/O NECESIDADES ORGANIZACIONALES .....	17
4. JUSTIFICACIÓN.....	18
5. OBJETIVOS.....	18
5.1 Objetivo General.....	18
5.2 Objetivos específicos.....	19
6. MARCO TEÓRICO .....	19
6.1 Motivación .....	20
6.2 Compromiso Organizacional.....	25
6.3 Contrato Psicológico.....	34
6.4 Clima Organizacional.....	38
7. METODOLOGÍA .....	42
8. DIAGNÓSTICO.....	46
8.1 Herramienta: Entrevista .....	46
8.2 Herramienta: Cuestionarios .....	74
8.3 Herramienta: Observación Directa.....	80
9.4 Herramienta: Análisis Documental.....	88
10. SÍNTESIS .....	99
11. CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO .....	105
12. PROPUESTAS .....	107
12.1 Justificación.....	107
12.2 Objetivo de la propuesta.....	108
12.3 Acciones para la implementación .....	108
13. CONCLUSIÓN.....	120
14. BIBLIOGRAFÍA.....	121
16. ANEXOS.....	124

## ***PRIMERA PARTE***

### ***Consideraciones Previas al Diagnóstico***

## 1. INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

**E**l presente trabajo de intervención está basado en una empresa dedicada a la fabricación de autopartes.

Se buscó trabajar sobre el sector industrial-metalúrgico de Córdoba, porque en los últimos años esta ciudad se ha convertido en el polo industrial de desarrollo más importante del centro del país.

Tal crecimiento incesante se traslada directamente a la preocupación de los empresarios en comprometer a sus empleados para generar elevados estándares de desempeño; y así poder sobrevivir a las condiciones competitivas del mercado.

Puntualmente la empresa elegida, no escapa a esta situación. Luego de elevados esfuerzos para conseguir que los empleados estén involucrados, entusiasmados por ir a trabajar y rendir al máximo, se encuentran con personas apáticas en relación a su trabajo y a la empresa.

Esta situación alarma a los propietarios llevándolos a buscar nuevas iniciativas para comprometer a sus empleados.

Desde aquí se propone colaborar con ellos para buscar alternativas, generar sugerencias y propuestas de mejora.

### LA ORGANIZACIÓN: CAPEMI<sup>1</sup>

**C**apemi es una empresa dedicada a la fabricación de piezas de goma y goma metal para la industria automotriz, ferroviaria, aeronáutica, petrolera y agrícola, con una fuerte presencia nacional y una importante participación en el mercado internacional.

Los productos desarrollados alcanzan el orden de los 4000 ítems y son conocidos en el país y en el mundo bajo la marca registrada Capemi, dentro de los cuales se incluyen los siguientes:

- Bujes silentblock

---

<sup>1</sup> [www.capemi.com.ar](http://www.capemi.com.ar)

- Soportes de motor y caja
- Guardapolvos y fuelles
- Piezas varias de goma
- Mangueras y caños flexibles.

El estándar de calidad alcanzado a nivel nacional e internacional es logrado durante todo el proceso productivo; trazabilidad, rastreabilidad, control de la materia prima, mantenimiento del equipamiento, aporte de nuevas tecnologías y rigurosos controles del proceso. Para ello cuentan con un equipo de investigación y desarrollo que responde a las necesidades industriales con el fin de implementar las últimas innovaciones del mercado mundial.

Capemi también cuenta con un plantel actual de 164 empleados conformado por ingenieros, técnicos y operarios que alcanzan un promedio de producción de 5 millones de piezas por año consumiendo cerca de 500 toneladas de goma y más de mil de diferentes compuestos metálicos.

El proceso de fabricación, para las piezas de goma y goma metal se realiza íntegramente dentro de la planta fabril, incluyendo el diseño y la fabricación de herramental propio como así también las formulaciones y fabricación de los distintos compuestos de goma utilizados. Todos los procesos son controlados por personal experimentado y capacitado siguiendo los lineamientos de un Sistema de Gestión de Calidad bajo las normas internacionales de ISO 9001-2000 e ISO TS 16949, con el fin de alcanzar un producto con calidad de exportación certificada.

De esta manera ponen en marcha el desarrollo de los productos para responder a las actuales exigencias de sus clientes, tales como: Fiat, Daimler Chrysler, General Motors, Renault, Toyota, Corven, Dana, Decarolli, Fervi Air, Liggett, AllevardRejna, Sachs.

El desarrollo de Capemi fue posible gracias al cumplimiento de los objetivos institucionales planteados sobre la base de la mejora continua, la calidad de los productos y la satisfacción permanente al cliente. El resultado es: máxima confiabilidad en los mercados más exigentes.

En la actualidad la organización continúa los esfuerzos por seguir ofreciendo productos de excelencia y conquistar nuevos mercados.

## Historia<sup>2</sup>

La empresa nace en el año 1957 por iniciativa de Antonio Giacomelli, quien incursiona en la fabricación de piezas de goma y goma metal para abastecer la creciente demanda de las industrias automotrices, ferroviarias, petroleras y agrícolas. Para encarar dicho proyecto se decide hacerlo bajo la identidad de A. Giacomelli S.A.

Inicialmente se crea como Sociedad en Comandita por acciones en el año 1967, transformándose en 1978 en una Sociedad Anónima.

Desde sus inicios, la empresa se encuentra ubicada en el mismo lugar de origen, Ruta 9 KM 690, localidad de Ferreyra, Ciudad de Córdoba. La misma no cuenta con sucursales, sino que todas sus actividades se desarrollan dentro de la planta central, asentada en un predio 40000 m<sup>2</sup> y con un área cubierta de 12000 m<sup>2</sup>.

A través del desarrollo y el crecimiento continuo que atraviesa la empresa en 1972 Antonio Giacomelli logra posicionarla en el mercado internacional obteniendo la consolidación y expansión que hoy les permite exportar a más de veintidós países en los cinco continentes. Para tal conquista de mercados internacionales, se decide hacerlo bajo la marca Capemi; identidad actual mediante la cual la empresa presenta sus productos.

La iniciativa del fundador es seguida rápidamente por la colaboración de su hijo Claudio Giacomelli, quien ingresa a la planta con 18 años de edad. Su exhaustiva participación en todas las áreas y su incursión en los estudios de Química Industrial, le otorgan la experiencia y conocimiento necesario para llevar adelante la empresa. Claudio Giacomelli es actualmente uno de los principales responsables de Capemi.

En 1978 comienza a viajar por distintos países para atender los mercados existentes y poder ampliarlos, adquiriendo a su vez conocimiento sobre proveedores de materias primas y maquinarias, clientes y otras empresas del rubro a nivel internacional.

Posteriormente se integra a la gestión su hermana Margarita Giacomelli, con quien actualmente llevan en conjunto la Dirección General de Capemi.

---

<sup>2</sup> [www.capemi.com.ar](http://www.capemi.com.ar)

El crecimiento que logra Capemi en cuanto a sus operaciones influencia de manera directa en la configuración de su estructura, procesos y relaciones que tenían hasta ese momento; siendo necesario recurrir a expertos en Sistemas de Gestión de Calidad para reorganizarse y generar mejoras organizacionales según las normas ISO 9001:00 e ISO / TS 16.949. El desarrollo e implementación de tal herramienta constó de capacitaciones para la mejora, seguimiento de los procesos productivos y la racionalización del organigrama.

### **Misión, visión, valores<sup>3</sup>**

**S**u Misión: *Ser líderes en calidad que permita a la empresa tener una imagen, prestigio y reconocimiento hacia la marca dentro de la industria metalúrgica argentina.*

Su Visión: *Obtener una amplia participación en el mercado y competir directamente con las empresas de mayor capacidad productiva en términos de los próximos 15 años.*

Sus Valores:

- *Calidad*
- *Innovación*
- *Confiabilidad*
- *Desempeño*
- *Eficiencia*
- *Esfuerzo*

### **Estructura organizacional**

**C**apemi cuenta con una estructura tipo funcional definida bajo el Sistema de Gestión de Calidad, la cual divide las responsabilidades en función de los principales papeles de la organización: Dirección General, Gerencia Administrativa Financiera, Gerencia General Operativa, Gerencia Logística y Actividades de Producción.

A estos responsables, les siguen los mandos medios donde especialistas de cada área se ocupan de decisiones que afectan al producto que hay que desarrollar y a la ventaja competitiva que hay que lograr con respecto a los competidores. Por último,

---

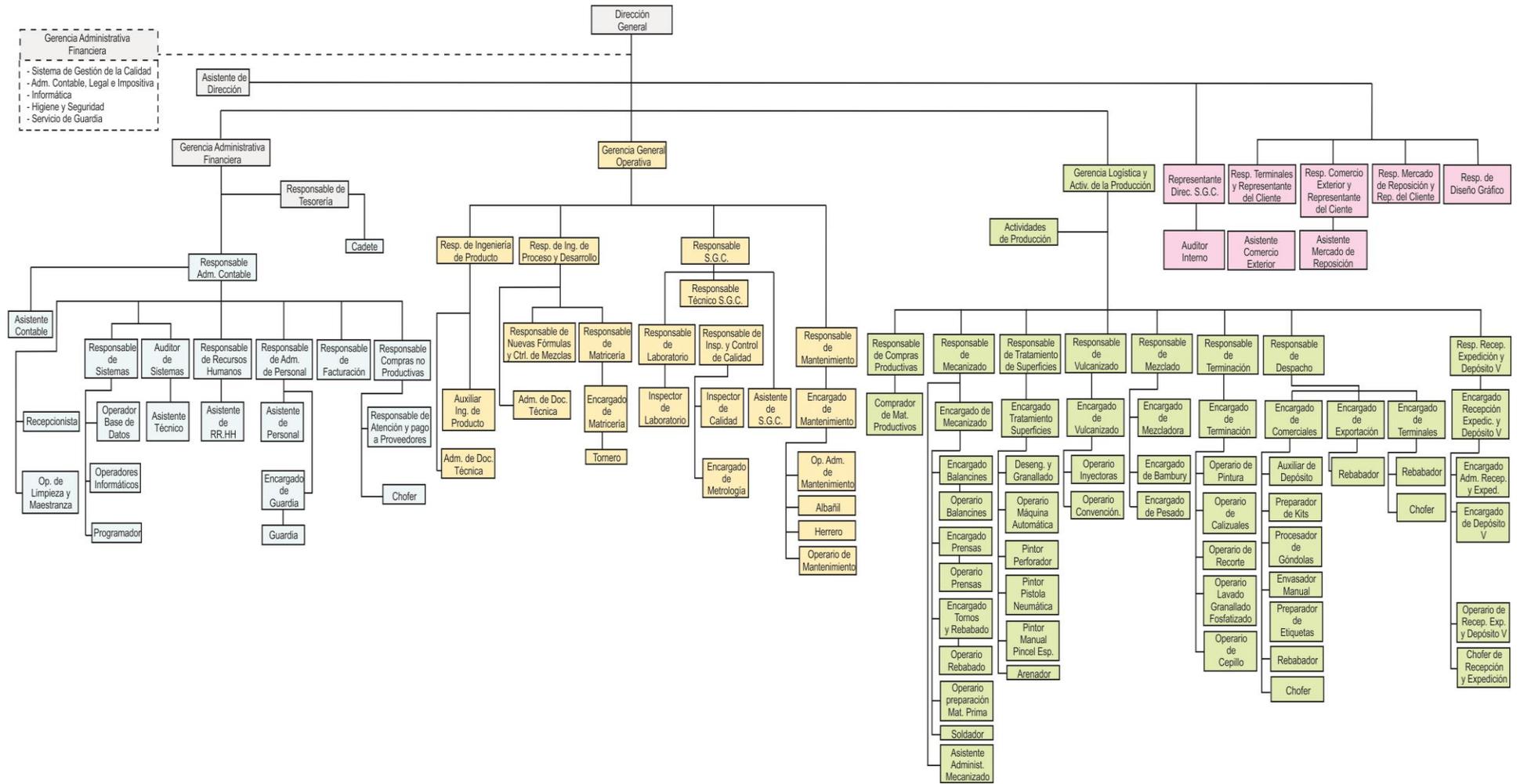
<sup>3</sup> [www.capemi.com.ar](http://www.capemi.com.ar)

está el nivel operativo que aplica todas las decisiones definidas por niveles que le anteceden y permiten la consecución de los objetivos.

A su vez, la empresa cuenta con una línea de staff independiente a la organización, la cual presta servicios de asesoría para el nivel gerencial con respecto a las temáticas de Sistemas de Gestión de Calidad, Administración contable, legal e impositiva, Informática, Higiene y Seguridad, Servicio de Guardia.

La estructura está integrada por una dotación total de 164 empleados, dentro de los cuales 129 son operarios de planta. La misma se refleja de manera gráfica en el siguiente organigrama:

# S.G.C- Sistema de Gestión de la Calidad- Junio 2010



## 2. PRE-DIAGNÓSTICO

**E**L primer paso fue obtener una entrevista con la dirección empresarial y recabar información general sobre la misma. Indagar sobre sus orígenes, actividad a la que se dedica, quiénes forman parte de ésta, cómo se organizan, principales fortalezas, etc.

Tal acercamiento a Capemi fue mediante el Asistente de Dirección, Federico Giacomelli y a su vez uno de los propietarios de la empresa, quién comentó sobre el funcionamiento organizacional y sus principales procesos, incluida la gestión de Recursos Humanos.

Con respecto a este último, se indagó sobre los mecanismos de motivación que se aplican a sus colaboradores. El Asistente de Dirección aseguró que son muchos los esfuerzos que realizan para motivar a sus empleados, entre los cuales especificó las oportunidades de capacitación, disposición de buzón de sugerencias para mejoras e incremento salarial. Dentro los esfuerzos por comprometer a los empleados, hizo principal hincapié en los incentivos remunerativos y resaltó: *“nunca les alcanza, siempre quieren más”*.

En dicho diálogo, relató una reciente experiencia que tuvo con algunos operarios en la entrega de un bolsón de navidad en carácter de incentivo no remunerativo; al respecto expresó su descontento y decepción, porque algunos de ellos no habían ido a retirar dicho beneficio.

El Asistente de Dirección expresó que a pesar de estos grandes esfuerzos, los operarios de planta se encuentran descomprometidos y desinteresados con su tarea. Seguidamente, se concretó una entrevista con el Encargado de Recursos Humanos, Miguel González. Aquí se indagó acerca del funcionamiento de la gestión de Recursos Humanos de la empresa y se verificó la implementación de Planes de Capacitación, Mecanismos de Motivación, Incentivos Remunerativos, Reconocimientos no Remunerativos, Premios y aquellos aspectos valorados al momento de aplicar los mismos.

El Encargado de Recursos Humanos, también expresó su preocupación por la falta de motivación de los operarios afirmando que los mismos desean sentirse parte de la empresa. Aseguró que tal preocupación se reafirmó en la última encuesta anual de Clima Laboral implementada. En la implementación de dicha herramienta se detectaron algunas necesidades latentes por parte de los operarios:

- Deseo de sentirse parte
- Mayor Reconocimiento
- Capacitaciones con mayor alcance
- Comunicación más efectiva

El Encargado de Recursos Humanos recalcó que, a diferencia de la modalidad de contratación que implementan las empresas multinacionales, en Capemi no contratan personal operario por temporada, contando con un staff de empleados estables, entre ellos empleados con más de treinta años de antigüedad. Por lo que les resulta imprescindible conseguir el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros.

Por último, se indagó sobre los indicadores de la gestión en cuanto a índices de ausentismo y rotación de personal. Aquí el Encargado de Recursos Humanos mencionó que a pesar de no contar con una implementación formalizada de los mismos, en líneas generales en los últimos seis meses (año 2014) no hubo desvinculación de forma significativa. Sin embargo, luego respondió que el índice ideal de ausentismo es de 5 % y el índice real arrojado en octubre de 2014 fue 5,36 %, debiéndose dicho incremento a días de faltas por ART.

### **3. DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA Y/O NECESIDADES ORGANIZACIONALES**

**E**n base a lo expuesto anteriormente, se identifica como principal problemática manifestada por la empresa la carencia del auténtico compromiso de los operarios, respecto de su tarea y de la organización; así como la dificultad de la empresa en encontrar vías para resolverlo.

En este contexto, se observa que la falta de involucramiento comienza a ser un impedimento para el desarrollo organizacional y que el mismo genera desinterés,

aumentando los pedidos de mejoras salariales y mayores reconocimientos por parte de los operarios, ante lo cual los responsables de Capemi solicitan colaboración para involucrar a su personal.

Los responsables entrevistados consideran que el problema fundamental de la empresa es la falta involucramiento por parte de algunos empleados ya que esto genera costos asociados al adiestramiento (capacitaciones anuales), reajustes de los productos por trabajos atrasados, la disminución de la productividad y calidad, malestar creciente y percepción de inequidad entre los miembros del equipo de trabajo.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

**O**ptimizar el Compromiso Organizacional en Capemi permitiría contar con individuos identificados con la cultura organizacional, que saben lo que tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer, dispuestos a desarrollar mayores esfuerzos por la organización, personas más satisfechas que logran ver la reciprocidad, entre esfuerzos realizados y trato recibido, motivados hacia conductas de elevado desempeño.

Con empleados comprometidos, la empresa accedería a mayores niveles de eficiencia en cuanto al rendimiento de las tareas, calidad de productos e inversión en capacitaciones.

Un mayor compromiso en los empleados, permitiría generar sensación de equidad entre los miembros y por lo tanto, deseos de seguir permaneciendo en la empresa.

#### **5. OBJETIVOS**

##### **5.1 Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de intervención que permita a Capemi lograr mayores niveles de compromiso en sus operarios.

## 5.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa respecto a la dificultad de Capemi para comprometer a los operarios.
- Identificar las principales prácticas organizacionales que desencadenan el nivel de compromiso evidenciado en los operarios.
- Concientizar a los conductores y responsables, que tengan personal a cargo sobre la importancia de generar un mayor compromiso en sus subordinados.
- Sensibilizar acerca de la importancia del desarrollo de habilidades de conducción efectiva.
- Promover políticas de Recursos Humanos, que optimicen los niveles de respuesta, equidad y otros aspectos que influyan sobre el contrato psicológico.
- Estimular el diseño de herramientas para la mejora del clima organizacional

## 6. MARCO TEÓRICO

**E**n un contexto cada vez más competitivo y globalizado, resulta imprescindible dejar de considerar a los empleados como un mero recurso difícil de administrar, para constituirse en la *ventaja competitiva* de aquella organización que desee diferenciarse de la competencia y alcanzar el éxito.

“El capital humano lo es todo. Como jefe que eres, lo sabes. Necesitas que tus empleados valiosos se queden contigo. Son fundamentales para tu éxito. Son el cuerpo y alma de tu organización. ¡Y tus competidores los quieren!” (Kaye y Jordan, 2009: 13).

Por ello, un primer paso fundamental es lograr involucrar a los colaboradores, mediante un proceso participativo que utilice las aportaciones de los mismos para incrementar su compromiso con el éxito de la organización.

“La lógica que subyace al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y al incrementar su autonomía y control sobre sus vidas laborales, es que los trabajadores

estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con su puesto de trabajo” (Robbins, 2013: 250).

## 6.1 Motivación

Lazzati (1993) afirma:

“La motivación es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha genera energía direccionada a determinado objetivo, suponiendo que el mismo es capaz de satisfacerla. Es decir, el grado de insatisfacción de una necesidad es lo que mueve, motiva o genera energía para alcanzar cierto objetivo, logrando la satisfacción de la necesidad” (1993: 60).

En este sentido, los factores de la motivación desde el punto de vista organizacional se clasifican, según Lazzati (1993: 61), en:

- A. La **atracción de la tarea** que desempeña la persona. Entrañando no solo la tarea en sí sino también (...):
  - ✓ Las condiciones de trabajo que afectan directamente la tarea; por ejemplo la disponibilidad de los instrumentos pertinentes, las condiciones físicas, etcétera.
  - ✓ Ciertos aspectos vinculados con la tarea, pero que van más allá de la organización; tales como las relaciones en el medio profesional respectivo.
  
- B. Las **condiciones de la organización** que rodean la tarea, agrupándose en tres campos fundamentales a saber:
  - ✓ El estilo básico de liderazgo principalmente del supervisor directo (“el jefe”) y en menor medida otros miembros de la organización que ejercen específicamente sobre la persona a caballo de la tarea.
  - ✓ Atañe a las necesidades naturales de una persona que giran en torno al ejercicio de su tarea dentro de la organización. En efecto, la mayoría de las personas:
    - ✓ Necesitan una orientación adecuada (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, etc.).
    - ✓ Están interesadas en participar en las decisiones que llevan a esa orientación.
    - ✓ Prefieren disponer de autonomía, especialmente para ejercer su creatividad e innovación.

- ✓ Pero sin perjuicio de la autonomía, demandan apoyo cuando es menester. Este apoyo implica la capacitación y asistencia correspondientes.
  - ✓ Luego desean feedback acerca de la tarea realizada.
  - ✓ Más no se conforman sólo con el feedback, sino que pretenden la recompensa apropiada, llámese remuneración, promoción, etc.
- C. El **clima general del sector y la organización**, comprende los siguientes aspectos:
- ✓ Cantidad y calidad de comunicación
  - ✓ El nivel de confianza mutua
  - ✓ El espíritu de cooperación y cohesión
  - ✓ La forma de manejar el conflicto y el cambio
- D. Las **políticas** y demás aspectos de administración de personal que abarcan el proceso de:
- ✓ Búsqueda, selección e incorporación
  - ✓ Capacitación y desarrollo
  - ✓ Asignación, evaluación y promoción
  - ✓ Remuneración y demás beneficios que se logran de la organización
  - ✓ Desvinculación
- E. La influencia que la tarea y la organización tienen sobre la **calidad de vida** de la persona está relacionada con:
- ✓ La medida en que las demandas de la tarea y de la organización pueden atentar contra la situación familiar, los objetivos personales, etc.
  - ✓ El grado en que la organización es receptiva ante los planteos de los problemas personales.

La siguiente teoría nos servirá de apoyo para conocer cuáles son los factores o necesidades que motivan a los empleados de Capemi en el ámbito laboral, ya que:

Las teorías sobre el contenido de la motivación [...] se preguntan cuáles son los factores que influyen la motivación, es decir, qué es lo que mueve a las personas a actuar. Pretenden identificar las necesidades de los individuos y la fuerza relativa de cada necesidad (Valverde, 2001: 9-10).

## Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Esta teoría propone que los factores responsables de la satisfacción laboral son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. Desde este concepto unidimensional, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción.

El autor de esta teoría establece que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados.

Cada uno de estos factores cuenta con su propia dimensión:

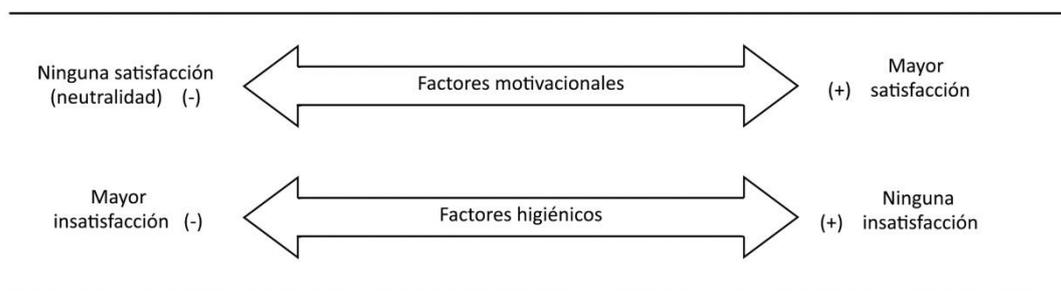


Figura 2.9 Teoría de los dos factores (los que satisfacen y los que no) como continuos separados. (Chiavenato, 2000: 78)

Los *Factores Higiénicos*: comprenden las condiciones del contexto que rodean a la persona cuando trabaja (factores extrínsecos). Se los denomina de *higiene* para reflejar su carácter profiláctico, reflejando que la ausencia de estas condiciones provocará en la persona la insatisfacción.

Algunos ejemplos incluidos en esta categoría son: Políticas de la organización, Salario percibido, Prestaciones sociales percibidas, Condiciones físicas de trabajo y comodidad, Estilo de supervisión, Relaciones con la Dirección, Relación con los colegas, Seguridad en el trabajo. Se trata del contexto del trabajo.

Sin embargo, estos factores poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, sin conseguir elevar de forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas.

Los *Factores Motivacionales*: comprende al trabajo en sí mismo y a aspectos individuales de la persona. Este tipo de factores intrínsecos inducen a elevados índices de motivación y satisfacción laboral, y su ausencia generará desmotivación o baja satisfacción (no necesariamente resultará en insatisfacción).

Dentro ellos podemos mencionar: Enriquecimiento de tareas, Uso pleno de las habilidades personales, Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, Responsabilidad total por el trabajo, Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo, Posibilidad de carrera profesional (promoción y reconocimiento), Autoevaluación del desempeño.

Desde esta teoría, entonces, es necesario que funcionen ambos factores para que el individuo esté plenamente motivado y satisfecho. Ya que, si únicamente operan los factores higiénicos, el empleado estará ausente de insatisfacción pero no motivado. Por otro lado, si solo actúan los factores motivacionales, el trabajador estará insatisfecho y por lo tanto no percibirá los beneficios motivacionales.

El trabajador se sentirá motivado en la medida estos factores estén funcionando adecuadamente.

Sin embargo, Peiró (1987) asegura: “la consideración de las necesidades resulta insuficiente para comprender cabalmente los aspectos motivacionales del comportamiento, y es necesario el estudio del proceso a través del cual el individuo llega a estar motivado para actuar” (1987: 126).

De esta manera, a continuación incluiremos la siguiente teoría para comprender el proceso motivacional de los individuos, ya que –siguiendo a Carola y Devalle (2007)- “las teorías de proceso dirigen su atención al estudio de aquellas variables que permiten explicar cómo se inicia, dirige y persiste el comportamiento” (2007: 64-65).

### **Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom**

La teoría de las expectativas y el modelo situacional de la motivación ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones. De acuerdo con Chiavenato (2000), los principales conceptos de la teoría son:

*Expectativa:* se la define como la apreciación de que un determinado desempeño, es consecuencia de un esfuerzo aplicado. Se trata de la estimación respecto a la capacidad de obtener cierta meta de desempeño.

*Valencia:* es el valor o preferencia que el individuo le concede a los resultados. Se la considera como el grado de satisfacción o insatisfacción que la persona espera experimentar después de lograr cierto resultado de trabajo. Un resultado es valorado positivamente cuando se prefiere y viceversa cuando se quiere evitar, pudiendo ser indiferente al mismo.

*Instrumentalidad:* es la creencia del individuo de que el desempeño está relacionado con los resultados. Por ejemplo, si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula.

*Motivación:* fuerza impulsora que influencia la conducta que actúa sobre el individuo, para iniciar y orientar su conducta.

*Fuentes de motivación:* se identifican dos estados de motivación: *extrínseca* e *intrínseca*. Cuando los factores que estimulan y dirigen el comportamiento del trabajador, se atribuye al trabajo en sí mismo, estamos en frente de un estado de motivación intrínseca. Mientras que cuando el trabajador se siente atraído por lo que recibe a cambio de dicha actividad (recompensa económica, promoción del puesto) y no en la actividad en sí, estamos frente a una motivación extrínseca.

*Habilidad y destrezas:* atributos cognoscitivos, físicos, motrices que posibilitan al empleado desempeñar bien su trabajo.

Aldag y Brief, representan la teoría gráficamente de la siguiente manera:



Figura 1.2. Un modelo simple del desempeño del empleado (Aldag y Brief, 2000: 29).

Víctor Vroom desarrolla una suposición que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo). Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto que una valencia negativa indica un deseo de evitar determinado resultado final. La relación causal entre resultado intermedio (por ejemplo, aumentar el desempeño) y resultado final se denomina instrumentalidad. El deseo del individuo (valencia) de lograr una elevada productividad está determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de los resultados finales. Por esta razón, la teoría de Vroom se denomina modelo situacional de motivación, ya que hace énfasis en las diferencias entre personas y cargos (Chiavenato, 2000: 79).

## 6.2 Compromiso Organizacional

El compromiso se define por un fuerte deseo de permanecer siendo un miembro de la organización, por una disposición de hacer grandes esfuerzos en favor de la

organización y por una creencia sólida en la aceptación de los valores y objetivos de la organización”. (Porter, 1994: 87)

El nivel de compromiso se ve reflejado en varios aspectos de la vida laboral, entre los que podemos mencionar: la calidad, el rendimiento, la asistencia y permanencia.

- *Calidad*: los empleados se preocupan por la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por la institución. Aportan con ideas creativas para mejorar productos, sistemas y servicios.
- *Rendimiento*: Los empleados comprometidos se preocupan por los objetivos y metas institucionales y hacen esfuerzos adicionales, si es necesario, para aumentar el rendimiento. Cuando el compromiso es bajo el empleado se satisface con hacer un mínimo, lo suficiente para sobrevivir y no ser despedido. Las metas institucionales están muy lejos y no les interesan.
- *Asistencia y permanencia*: Los comprometidos tendrán un alto porcentaje de asistencia, escasas ausencias laborales, e incluso en presencia de otras oportunidades más lucrativas de trabajo, las rechazan y permanecen en la institución. Cuando el compromiso es bajo, se produce un aumento en la inasistencia y a la primera posibilidad desertan o se retiran de la institución. (Saunders, 1991: 241).

El objeto del compromiso puede ser hacia una persona, una institución o una meta. No tienen por qué ser excluyentes los objetos del compromiso, pero lógicamente van a variar respecto a la naturaleza del vínculo generado.

Un trabajador comprometido se identifica con la organización y con sus metas, y desea seguir permaneciendo en ella. Los trabajadores comprometidos están contentos con su trabajo, tienen sentimiento de lealtad hacia la organización, están dispuestos a hacer sacrificios por la misma (incluso si no estuvieran contentos con su trabajo), hablan positivamente de la organización, son menos proclives al aislamiento laboral.

Conforme va disminuyendo ese compromiso, disminuye la lealtad con la organización, los empleados están desmotivados, demuestran desinterés por asistir a trabajar, e incluso sienten que no son apreciados. Relacionando a estos factores, surgen las enfermedades y accidentes laborales, sufre el clima

del lugar de trabajo y la tendencia general de los miembros será abandonar la empresa o en casos extremos, se pueden enfrentar abiertamente a la organización mediante huelgas, paros, etc. (Robbins, 2013: 320).

Respecto a los antecedentes del compromiso, se señalan tres tipos de variables: organizacionales, personales y del entorno.

Meyer y Allen (1991) destacan como variables organizacionales: la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, las políticas de recursos humanos, la comunicación, el grado de participación en la organización y los estilos de liderazgo de los directivos.

Entre las personales se señalan: edad, género, antigüedad en el cargo, expectativas en el trabajo, valores respecto al trabajo, responsabilidades familiares, afectividad y motivación.

Entre las del entorno se identifican algunas tales como las oportunidades laborales.

### **Dimensiones del compromiso**

Meyer y Allen (1991) definen tres dimensiones del compromiso las cuales demuestran el grado de compromiso que poseen los empleados para con la organización.

- ✓ **Compromiso de continuación**, como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la organización y que perdería si abandona el trabajo.
- ✓ **Compromiso afectivo**, es decir la adhesión emocional del empleado hacia la organización, adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de esta, de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.
- ✓ **Compromiso normativo**, o deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la organización como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).

Los dirigentes deben encontrar la manera adecuada de influir en forma directa sobre estas variables que hacen al compromiso organizacional, dado que contar con personal comprometido les permitirá cumplir con sus propios objetivos y con las

expectativas en relación a la conducta que esperan por parte de sus empleados, los que a su vez se sentirán satisfechos con la institución y esto se verá reflejado en una buena prestación del servicio.

En este sentido, González y Guillen (2008) presentan las tres dimensiones del compromiso en relación a otros elementos en el siguiente cuadro:

LAS TRES DIMENSIONES DEL COMPROMISO EN RELACIÓN A OTROS ELEMENTOS					
Tipo de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
<b>De continuidad</b>	Se siente obligado, por ejemplo por el sueldo que percibe.	“tiene” que estar en la organización Juicios más racionales (coste personal de abandono)	Transaccional (coste de oportunidad ligado a pertenencia)	Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios pero se “aceptan” a cambio del salario)	Desempeño al mínimo Absentismo (físico o psicológico) Rotación (o intención de abandono)
<b>Afectivo</b>	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría.	“quiere” estar en la organización Enfoque más emocional	Relacional (vínculo emocional)	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización	Aceptación del cambio Satisfacción laboral Iniciativa Espíritu cooperativo Deseo de permanencia
<b>Normativo</b>	Lealtad, sentirse de fondo obligado	El individuo está “determinado” a contribuir a los fines de la organización Se desarrolla la firme determinación de ser leal. Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si está es de ayuda)	Relacional (fidelización)  (vínculo racional)	Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización (se interiorizan los valores y misión de la organización)	Contribución a los objetivos Implicación con la misión Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación) Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa)

Fuente: González y Guillén (2008)

En un primer nivel, existe un planteamiento básico del “costo de oportunidad”. Sería un nivel de compromiso muy bajo basado en lo que perdería el individuo si no se comprometiera. Para algunos autores sería de continuidad o alienante.

El segundo nivel es el compromiso afectivo en el que el individuo tiene sentimientos positivos de pertenencia, lealtad. En el nivel anterior el individuo "tiene" que estar, mientras que en este nivel "quiere" estar.

En el tercer nivel de compromiso se produce una identificación con los objetivos de la organización. Algunos autores lo denominan "compromiso moral".

Mientras que el tipo de vínculo desarrollado por el anterior nivel es meramente emocional, en este caso es racional por lo que es de esperar que los empleados en este caso tengan un mayor nivel de compromiso moral con los valores y objetivos de la empresa. Para algunos autores, el compromiso moral es una continuación del afectivo y en muchos casos se produce un lógico solapamiento pues no tienen por qué ser excluyentes entre sí. (Jaros, 1993: 72).

### **Aspectos que influyen en el compromiso**

#### *a) Ceder el poder*

Las autoras del libro *Cuídalos o piérdelos* mencionan que las investigaciones y su propia experiencia demuestran que cuando se cede ocasionalmente el poder ante los empleados, se los refuerza para que piensen por sí mismos, sean más creativos, más entusiastas y, probablemente más productivos. Tal entusiasmo que se genera en los empleados y el sentimiento de su valor como miembros de un equipo aumentará las probabilidades de que estén comprometidos y se queden.

Ceder aumentará las probabilidades de retener a tus mejores empleados. Cuando les das más poder para crear, tomar decisiones y afectar realmente el éxito del equipo, su satisfacción laboral (y tus probabilidades de conservarlos) aumentará. Al mismo tiempo, tu capacidad para competir con éxito y lograr tus objetivos empresariales crecerá. Tienes un poder enorme para entregar. Pruébalo y ya verás qué pasa (Kaye y Jordan-Evans, 2009: 369).

Las mismas autoras exponen un caso que pone en relieve las consecuencias de no ceder parte del poder. En el mismo, se describe la preocupación de la jefa de una empresa porque un 20 % de sus empleados estaba produciendo el 80 % de las ideas. Esto la preocupaba por una serie de razones:

- El 80 % de sus empleados que no estaban utilizando realmente su capacidad creativa e intelectual también parecían desinteresados o solo estar cubriendo las apariencias. Su nivel de satisfacción en el trabajo era bajo y, en muchos casos, sabía que podrían ser más productivos si, de alguna manera, se involucraban más en sus tareas.
- La competencia ganaría ventaja si su empresa no usaba mejor el talento, era más creativa y permanecía a la vanguardia.
- Ella y un puñado de empleados con ideas ya no daban más de sí (...)
- Había perdido algunos empleados con talento y, en las entrevistas de salida, se había enterado que no se sentían estimulados y habían acabado aburriéndose (Kaye y Jordan-Evans, 2009: 361).

Por lo tanto, si se espera lograr que todos los colaboradores se entreguen más a su trabajo será necesario depositar mayor responsabilidad a los mismos, quienes estarán más dispuestos a participar y a colaborar al tener mayor control sobre su trabajo. Seguidamente, es probable que esto aumente su satisfacción en el trabajo, y todas las ventajas aparejadas con ella (como la productividad), tiempo liberado que lleva responder y tomar decisiones por otros, retención de los empleados con talento, entre otras.

Se propone seguir ciertos aspectos, sin fijar reglas específicas, acorde a los modelos de conductas propios de cada jefe y organización.

Los elementos claves a considerar para ceder poder a los colaboradores son:

- ✓ **Confía en que tus empleados encontrarán las respuestas;** hace referencia a tomar en consideración los planteamientos que ellos proponen y apoyarlos de principio a fin; aunque lo hubieras hecho de otra manera.
- ✓ **Controla tu reacción cuando cedas y ellos se estrellen;** este punto advierte el riesgo y la posibilidad del fracaso, que a veces trae aparejado el entregar parte del poder. Sin embargo, dentro del contexto de querer involucrar a los empleados es necesario evitar el castigo y colaborar con ellos para aprender de los errores.
- ✓ **Sirve a tus empleados;** es necesario que el jefe sea un recurso para ellos, esté dispuesto a trabajar conjuntamente con los mismos cuando estén atascados, orientarlos, y darles feedback oportunos.

- ✓ **Considerarlos compañeros más que subordinados**; para eso se requiere que el jefe lo demuestre con actitudes, por ejemplo, realizando una tarea típica del empleado que puede parecer “no ser digna” del jefe.
- ✓ **Deja de ser el centro de todas las cosas**; este punto señala que ceder parte del poder implica compartir los méritos del éxito con los miembros del equipo. Puede ser el más difícil por la creencia instalada de que ceder poder llevará a la desvalorización del jefe. Pero curiosamente, se aumenta el valor del jefe entre sus empleados, conforme se les otorgue más espacio para realizar un trabajo valioso y creativo (Kaye y Jordan-Evans, 2009: 366-368).

b) Recompensar el trabajo

Una y otra vez las investigaciones nos muestran que el dinero no es lo fundamental para retener a los buenos empleados (...). Lo que quieren es reconocimiento por un trabajo bien hecho. Comprueba tu escala salarial para asegurarte de que es justa. Luego elogia a tus empleados. Busca maneras creativas de demostrarles tu reconocimiento y aumentarás las probabilidades de conservarlos (Kaye y Jordan, 2009: 270).

Robbins y Judge (2013) explican que los reconocimientos pueden ser desde un agradecimiento espontáneo y en privado, hasta actividades formales publicitadas (desarrollo de carrera, participación en metas) con las que se pretende estimular ciertos tipos de conductas, indicando con claridad los procedimientos para obtener el reconocimiento.

Por lo tanto, denominaremos reconocimientos a todas las acciones dirigidas a volver a poner en conocimiento los logros obtenidos por el empleado, aquellas acciones que se utilizan para hacer saber y distinguir a los trabajadores, una labor eficientemente realizada.

Entenderemos como *reconocimientos* aquellas primeras acciones dirigidas a poner en conocimiento del empleado, los logros alcanzados, distinguirlo por sus esfuerzos, y demostrar agradecimiento.

Asimismo y como lo indica la palabra, la *re-compensa* es volver a compensar la superación de una meta obtenida. Cuando un empleado excede los estándares pactados, la relación entre esfuerzo y remuneración se desequilibra, generando

una des-compensación que es fundamental nivelar para mantener y aumentar los niveles de motivación. Entonces, cuando hablemos de recompensas haremos alusión a todas las acciones encaminadas a volver a equilibrar el cociente entre resultados logrados y sueldo obtenido (Verde Fassa, 2011: 74).

Teniendo en cuenta a Juárez Hernández (2000), los sistemas de incentivos añaden atractivo al paquete de compensación básico: A diferencia del sueldo base que se paga por el desempeño pasado, los incentivos buscan **estimular para conseguir mejor desempeño futuro**. Además, al premiar una conducta (consecución de X objetivo organizacional) se sientan bases para que el individuo continúe relacionando logros personales con metas empresariales, direccionando el comportamiento.

Establecer un plan de reconocimientos y recompensas requiere especificar con precisión los siguientes elementos:

- Participantes:
  - Dirección organizacional. Son aquellas personas que componen la alta gerencia y mandos medios, y quienes serán encargados de brindar y ejecutar el plan. Deberán ser concientizados respecto de la importancia y métodos para identificar expectativas de reconocimientos y recompensas.
  - Personal base. Todos los empleados por debajo de los mandos medios que cumplan tareas establecidas por superiores. Se busca su confianza y apoyo al plan de incentivos.
- Cálculo de incentivos:
  - El cálculo debe considerar el costo de los incentivos y reconocimientos y la ganancia producto de altos objetivos cumplidos. El sistema debe premiar a los empleados en proporción directa con el aumento de la productividad fruto del logro de los objetivos fijados.
- Características esenciales:
  - A la hora de establecer el plan, es necesario que dichos incentivos sean percibidos como justos por parte de sus destinatarios, y los objetivos

alcanzables. A su vez, debe establecerse con claridad el procedimiento de medición del desempeño, y el mismo debe poder ser interpretado con facilidad por sus beneficiarios, como también estar bien especificadas las fechas y condiciones del incentivo.

Para lograr la efectiva aplicación de tal herramienta de las más motivadoras y económicas para la organización, las autoras Beverly y Sharon (2009) proponen tener en cuenta las siguientes **Reglas de las recompensas**:

***“Si un trabajador lo espera, ya no se puede considerar una recompensa” (2009: 74)***

Este aspecto explica cómo luego de aplicar un mismo reconocimiento, el mismo se convierte en un derecho adquirido y pierde su carácter de estímulo, por lo tanto, deja de ser motivador por sí mismo.

Habitualmente los premios de incentivo anual, se suelen considerar como suficiente reconocimiento por un trabajo bien hecho, sin embargo, el empleado lo ve como parte del paquete salarial. De esta manera, dejan de ser útiles como mecanismos de reconocimiento.

***“Tienen que corresponder a las necesidades y deseos del trabajador” (2009: 74)***

Siguiendo a Chiavenato (2000) “tanto las compensaciones como los reconocimientos e incentivos, poseen un valor de utilidad subjetivo variando de un individuo a otro, ya que lo que puede ser útil para uno puede no serlo para otro” (2000: 128).

Reconocer las necesidades personales de los empleados es fundamental a la hora de diseñar todo tipo de reconocimiento para que tal logre fortalecer, orientar y mantener la conducta que se busca motivar.

Por ello, las autoras Beverly y Sharon (2009) recomiendan preguntar a los empleados qué clase de reconocimiento agradecerían más.

A pesar de las diferencias individuales que naturalmente hay entre los empleados, la mayoría de ellos esperan que les digan lo valioso que son para el equipo, la importancia de su tarea y el maravilloso trabajo que hacen.

c) Enriquecer

Si los buenos trabajadores creen que tu compañía ya no les proporciona lo que necesitan, pueden decidir que se les ha quedado pequeña y pensarán en marcharse, o peor todavía, se desinteresarán del trabajo. Su alejamiento es más psicológico que físico. Se evidencia en el absentismo y en resultados mediocres. Estas personas se reservan su energía y esfuerzo, diciéndose: Total, ¿para qué? (Kaye y Jordan, 2009: 83).

Brindar la posibilidad a los empleados de enriquecer su trabajo, ya sea, cambiando lo que hacen (el contenido) o cómo lo hacen (el procedimiento) puede beneficiarlos a ellos, a su equipo de trabajo y a toda la organización. Tal enriquecimiento, como lo exponen Beverly y Sharon (2009), configura caminos para que los empleados encuentren el crecimiento, el estímulo, y la renovación que buscan sin dejar sus puestos de trabajo ni sus empresas actuales.

Un trabajo enriquecido:

- ✓ Da a los empleados espacio para iniciar, crear y llevar a la práctica nuevas ideas
- ✓ Favorece que se fijen y alcancen las metas personales y grupales
- ✓ Estimula a los empleados para que amplíen sus conocimientos y capacidades
- ✓ Permite que los empleados vean lo que han aportado a un producto o a un objetivo final (Kaye y Jordan, 2009: 83).

Muchas personas sienten que su trabajo mejora cuando pueden aprender o mejorar sus conocimientos, y no hay duda de los efectos motivadores.

Sin embargo, Oscar Blake (1987), exponente de la capacitación, advierte sobre el uso erróneo que en reiteradas oportunidades se hace de este recurso con la aspiración de los dirigentes en “*hacer un curso para motivar a la gente*” (1987: 145-146). Esta actitud, demuestra la intención de transferir una responsabilidad indelegable de la conducción, como es la de mantener motivados a sus colaboradores, e inevitablemente se pierde la preocupación por el aprendizaje.

### **6.3 Contrato Psicológico**

Actualmente se considera al trabajo como una de las instituciones más importantes de la vida humana. No solo se limita al intercambio de tareas por recompensas económicas, sino que es un medio de satisfacción de necesidades y expectativas tanto extrínsecas como intrínsecas, a través de la puesta en práctica de múltiples capacidades, conocimientos y esfuerzos.

Dentro de este contexto, comienza a surgir la idea de satisfacción personal y, ligada a las expectativas, la noción de contrato psicológico.

Cuando las personas ingresan a una organización, establecen con ella un compromiso recíproco en el cual se contemplan tanto los aspectos formales de la organización como también aquellos que están implícitos en la cultura, políticas, prácticas, valores, etc.

Establecer este compromiso mutuo implica la existencia de dos tipos de contrato: uno *formal*, que contempla aspectos como condiciones y contenido de trabajo, horario, salario y beneficios, etc., y otro *tácito*, formado por las creencias personales sobre los derechos y obligaciones mutuas entre empleado y empleador.

Este último es al que se refiere Schein (1980) como “las **expectativas recíprocas** entre organización e individuo que va más allá de cualquier contrato formal que especifique las tareas a realizar y las recompensas a recibir” (1980: 42).

La implicancia de las expectativas dentro de dicho contrato supone la búsqueda del cumplimiento de las mismas. Esto tiene una gran influencia en aspectos como: el compromiso, desempeño e involucramiento con la organización; la motivación; la percepción de equidad y justicia organizacional; el clima laboral y la satisfacción del individuo en el trabajo.

Dentro del proceso de reciprocidad que se distingue entre empleado y empleador, existe una interacción psicológica, donde la organización realiza cosas por él: le da seguridad, status, lo remunera, le da posibilidades de desarrollarse y aprender, y, de forma recíproca, el empleado responde trabajando con responsabilidad, compromiso, lealtad, desempeño óptimo en sus tareas, etc. (Chiavenato, 2000: 182-183).

De esta interacción recíproca, surgen una serie de expectativas mutuas, implícitas, basadas en las necesidades de las partes y en la creencia de lo que es correcto y equitativo, las cuales direccionan e influyen en el comportamiento de aquellas.

Este acuerdo tácito es lo que se denomina contrato psicológico y su cumplimiento, contribuye tanto a la consecución de los objetivos individuales, como de los organizacionales.

La elaboración del contrato psicológico es un proceso continuo de negociación y renegociación entre el miembro y organización. Se trata de un contrato dinámico, debido a los cambios que se presentan en las expectativas como respuesta a las variaciones en las necesidades y las condiciones externas.

Conforme a estas reflexiones, si los directivos esperan que los trabajadores estén entregados, entusiasmados por ir a trabajar y rindan al máximo, resulta necesario esclarecer los contratos psicológicos establecidos con los mismos. Conocer abierta y explícitamente lo que las personas quieren y necesitan, genera el compromiso necesario para con el cumplimiento del contrato psicológico existente.

En el marco sobre la importancia de preguntar a los empleados acerca de qué necesitan y qué es lo que hace que permanezcan en la organización, para no correr el riesgo de adivinarlo, las autoras de *Cuídalos o piérdelos* consideran que preguntar tiene efectos colaterales positivos. “La persona a la que preguntas siente que te interesa, que la valoras y que es importante para ti. Muchas veces, esto forja una lealtad y una entrega más firme hacia ti y hacia la organización” (Kaye y Jordan, 2009: 31).

Entendiendo que la colaboración y el compromiso de los trabajadores con la dirección de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales está determinada por la naturaleza del acuerdo existente entre ambos (o más aún por la percepción del cumplimiento de dicho trato) con respeto a las responsabilidades y obligaciones de cada uno, se concluye que cuando el trabajador percibe que se lo recompensa justamente por su contribución hacia la organización responde esforzándose más por favorecer a los intereses de esta.

## **Violación del Contrato Psicológico**

Chiavenato (2000) manifiesta que “dentro de esta relación de intercambio, entre individuo y organización, cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio; y si aquel sentimiento de reciprocidad, desaparece o disminuye se produce una modificación del contrato psicológico” (2000: 182-183).

La ruptura del contrato psicológico puede ser una de estas modificaciones, y se produce cuando una de las partes considera que la otra ha incumplido sus promesas y ha violado la confianza puesta en ella.

Cuando las expectativas no son satisfechas, provoca que una de las partes no esté conforme con la relación percibida, siendo esta una de las posibles causas por la cual el empleado quiera renunciar o la organización quiera despedirlo.

La mayoría de las investigaciones en torno a este tema apuntan más a las implicaciones concernientes a la percepción de los individuos que a la perspectiva de las organizaciones.

Para Morrison y Robinson (1995) “cuando el individuo, luego de trabajar durante cierto tiempo en una organización, percibe que hay una discrepancia entre aquello que le ha sido prometido y lo que verdaderamente recibe, se produce una violación del contrato psicológico” (1995: 272). El término violación expresa una fuerte experiencia emocional negativa con sentimientos vinculados a la injusticia que redundan en disgusto y decepción por parte del empleado, quien advierte un incumplimiento en el contrato, efectuado por quienes representan la otra parte de la relación laboral.

La violación del contrato psicológico es un fracaso en el cumplimiento de los términos del mismo, sin embargo, por su naturaleza subjetiva, la forma en que las personas interpretan las circunstancias de este fracaso, determinará si ellas experimentan o no los sentimientos concomitantes de violación del contrato (Rousseau, 1993: 76).

Como ya mencionábamos, la violación es un fracaso percibido en el cumplimiento de los términos y condiciones del contrato, y puede perjudicar a todos los involucrados en este.

La mayoría de los empleados sienten que sus contratos psicológicos han sido violados en algún momento, y de alguna manera, por su empleador. Las violaciones normalmente conciernen a capacitación y desarrollo, remuneración y beneficios, y oportunidades de promoción.

También reparamos en que, cuando los empleados sienten que la empresa ha violado su contrato psicológico tienden a demostrar menos compromiso hacia esta. En ocasiones pueden producirse incumplimientos, que las partes pueden optar por ignorar o considerar como una equivocación, y procurar ponerse de acuerdo, en beneficio de la relación. Sin embargo, cuando una violación se torna más seria, como un quiebre de promesa y confianza, se da lugar a sentimientos de traición. Por lo contrario, si se forman contratos psicológicos basados en la confianza mutua, pueden eliminarse las posibilidades de violación se puede llegar a aumentar el compromiso, generando conductas que beneficien a todos los miembros de la organización.

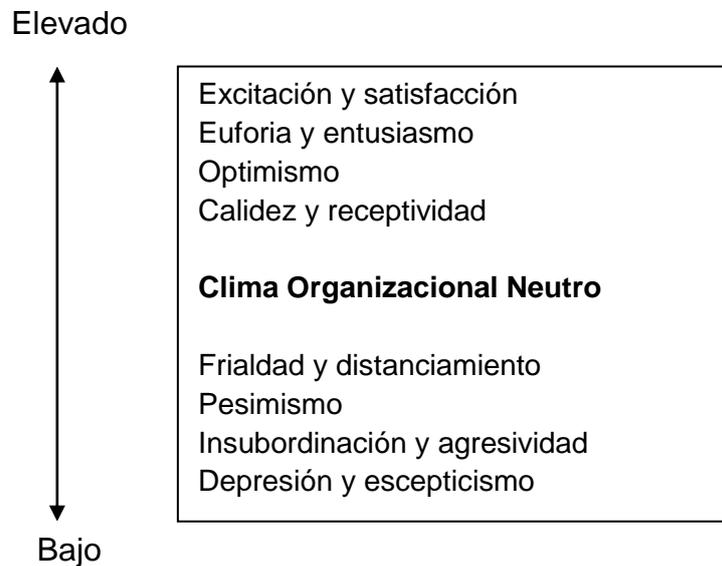
#### **6.4 Clima Organizacional**

Como expresa Chiavenato (2000), del concepto de motivación se deriva al de clima organizacional. Cuando hablamos de clima organizacional, se hace referencia al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Cuando los empleados tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima laboral tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad característicos de las situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelga, por ejemplo).

Por consiguiente, el clima organizacional va ser considerado favorable cuando proporcione al empleado la satisfacción de sus necesidades y la elevación de la moral y será desfavorable cuando no logre satisfacer esas necesidades.

Esto se puede distinguir en el siguiente cuadro que muestra diferentes niveles de clima organizacional:



Fuente: Chiavenato (2000: 232)

El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

La utilidad de tener presente el concepto de clima organizacional radica en que el mismo refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes.

Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización que influye en su comportamiento.

### **Bienestar del trabajador y eficacia organizacional**

Tradicionalmente, la atención se ha puesto en intentar mejorar la salud del trabajador o en optimizar la eficacia de la organización, con lo cual se perdía de vista que ambas dimensiones se superponen.

Por el contrario, el nuevo escenario laboral exige adoptar un punto de vista más abarcativo con respecto al trabajo y sus efectos sobre el bienestar de los trabajadores y el desempeño organizacional.

En este contexto se inscribe una nueva línea de investigación llevada a cabo por el NIOSH (Instituto Nacional para la Salud y Seguridad Ocupacional), que se propone

demostrar que el bienestar del trabajador y la eficacia organizacional pueden ser potenciadas por un conjunto común de características de diseño del puesto de trabajo y de la organización.

De acuerdo con Murphy (1999), "Organizaciones Laborales Saludables" es la etiqueta utilizada para describir esta nueva línea de investigación que define una organización laboral saludable como aquella cuya cultura, clima y prácticas que crean un ambiente que promueve tanto la salud de los empleados como la eficacia de la organización (1999: 223-235).

El nuevo enfoque trae consigo una variedad de ventajas claras:

- ✓ Es integral y relaciona los aspectos de salud y seguridad más estrechamente con la estrategia global del negocio.
- ✓ Estimula las estrategias de prevención que cambian aspectos del sistema organizacional (prácticas de dirección, clima y cultura organizacional, etc.) y no simplemente elementos de los puestos o las tareas.

A continuación, detallamos los aspectos considerados por este nuevo enfoque, como predictores consistentes de la salud y el bienestar del trabajador y de los resultados del desempeño organizacional:

- *Compromiso con los valores de la compañía* (integridad, libertad corporativa e innovación tecnológica).
- *Clima organizacional* (innovación, diversidad en el lugar de trabajo, clima del grupo de trabajo, empleados se sienten valorados y tienen autoridad de decisión).
- *Prácticas de gestión* (estilo de supervisión, desarrollo de los empleados, recompensas/reconocimiento equitativas, comunicación y comprensión de la visión de la organización, supervisores que proporcionan apoyo).

De acuerdo con Murphy (1999), el modelo puede representarse gráficamente de la siguiente manera:

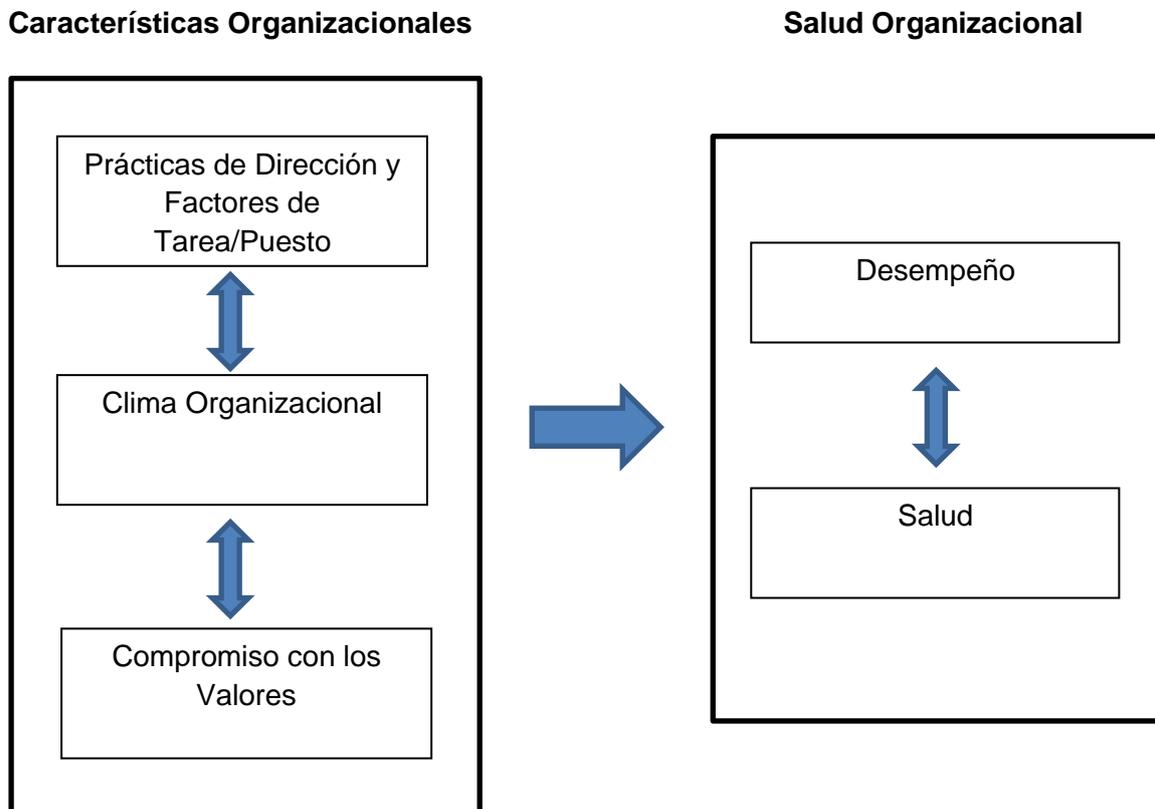


Figura 1: Modelo Preliminar de Organizaciones Laborales Saludables (Murphy, 1999: 229)

Como recomendación para aplicar el nuevo modelo, Murphy (1999) advierte que todo cambio en la tarea o puesto requiere ser acompañado de un cambio concomitante a nivel organizacional para producir a largo plazo el bienestar del trabajador y eficacia organizacional.

¿Qué tipos de mejora en el bienestar del trabajador pueden esperarse si una organización implanta una intervención para reducir la excesiva sobrecarga de trabajo, cuando esa organización mantiene un clima y una cultura de falta de confianza, falta de comunicación y miedos? (Murphy, 1999: 223-235)

Por lo tanto, se puede verificar que las mejoras sustentables en bienestar son más probables si el clima y la cultura son un foco de cambio principal. Una vez que esto ocurre parece más probable que se produzcan cambios significativos y sostenibles en las características de la tarea o del puesto.

## 7. METODOLOGÍA

**A** A continuación se expondrán los lineamientos metodológicos del estudio, el cual se basa en un relevamiento de tipo cuantitativo y cualitativo. En primer lugar, se realizaron entrevistas al personal jerárquico de Capemi, Asistente de Dirección y Encargado de Recursos Humanos. En segundo lugar, se realizaron cuestionarios por muestreo de carácter anónimo y de forma aleatoria a un total de 49 colaboradores de la planta de Capemi.

Se trata de un estudio exploratorio, en el cual se recolectaron todos los datos de interés que permitieron familiarizarnos con la empresa y el fenómeno en estudio, haciendo mayor hincapié en el compromiso y motivación reinante en la empresa.

Los procedimientos que se siguieron para realizar el trabajo de intervención fueron los siguientes:

**Entrevista semi-estructurada:** Se utilizaron entrevistas semi-estructuradas buscando obtener la mayor riqueza posible en las respuestas por parte del entrevistado pero dentro de un marco o guía propuesto por el investigador. El manejo de dicho instrumento fue no probabilístico, seleccionando los integrantes de la muestra por sus características específicas, es decir, personal jerárquico.

La misma permitió conocer la importancia que reviste para los conductores de Capemi aspectos que hacen al compromiso. Por ello, las entrevistas plantearon aspectos con respecto a esfuerzos que realiza la empresa para motivar a sus empleados, reconocimientos brindados, promesas establecidas, etc. Estos resultados fueron comparados entre sí para conocer coincidencias o no respecto al campo de estudio.

Debido a los límites que puede presentar esta herramienta, como la falta de motivación de los entrevistados con el consecuente riesgo de obtener respuestas de cortesía o carentes de contenido vivencial, se priorizó, infundir confianza en los mismos, compartiendo con ellos el propósito de la entrevista, explicando el uso que se le dará a la información, compartiendo los objetivos claros del proyecto y explicitando las razones por las que este trabajo constituye un aporte esencial a su empresa.

**Cuestionarios:** Se utilizaron cuestionarios autoadministrados y anónimos como metodología para la identificación de principales problemas o malestar organizacional. Los mismos se aplicaron a un total de 35 operarios y 14 supervisores, con el fin de conocer su perspectiva en cuanto a cumplimiento de promesas, reconocimientos, trato

brindado, posibilidades de crecimiento, etc. Se completaron un total de 49 cuestionarios.

En cuanto a las bondades de esta herramienta, podemos resaltar que generan datos primarios de aplicación masiva, sus resultados pueden ser agrupados y procesados fácilmente, toma menos tiempo para contestar a la persona encuestada, ya que las opciones de respuesta están predeterminadas, reduce la ambigüedad y favorece las comparaciones entre respuestas.

Sin embargo, limitan las respuestas de la muestra, y en algunas ocasiones, ninguna de las categorías describe con exactitud lo que las personas tienen en mente; por parte del encuestador, exige una mayor laboriosidad y conocimiento del planteamiento de las opciones de respuestas (Hernández Sampieri, 2005: 224-225)

Para el manejo del instrumento cuestionario, el tipo de muestra fue probabilística y estratificada, determinando como población al Área de Producción.

**Observación directa:** Esta técnica de investigación fue no participante y se llevó a cabo por una observadora directa. La misma, permitió observar el ambiente natural y cotidiano de trabajo de los miembros de Capemi, donde los focos de observación que se tuvieron en cuenta fueron: espacios físicos de trabajo, presencia de ruidos, interacción entre miembros, organización del trabajo, colaboración entre pares, predisposición a la tarea, conductas no verbales.

La bondad de esta herramienta consiste en que no estimula el comportamiento de los participantes, registrando simplemente algo que fue estimulado por otros factores, ajenos al instrumento. A su vez, permite trabajar grandes volúmenes de datos.

Como contrapartida, se debe considerar que el trabajador al saberse observado, es posible que modifique su conducta habitual.

La observación nos permitió realizar un diagnóstico integral de la empresa, generando datos que no se obtienen de los otros instrumentos.

**Análisis Documental:** Se obtuvieron datos de documentos, registros, materiales y artefactos emitidos por la organización (reglamento interno, página web,

publicaciones) para obtener una descripción sistemática, de las situaciones y del funcionamiento cotidiano de la organización.

Esta herramienta ofrece una riqueza de datos, ya que fueron producidos por los mismos participantes del estudio, se encuentra en su “lenguaje” y usualmente son importantes para ellos. Sin embargo, puede presentar como desventaja la complicación para obtenerlos.

***SEGUNDA PARTE***  
***DIAGNÓSTICO***

## 8. DIAGNÓSTICO

### 8.1 Herramienta: Entrevista

#### TEMA 1: Relación empleado- empresa

##### a) Satisfacción con la empresa

###### *Presentación de los datos*

*"Siendo lo más objetivo y teniendo en cuenta el momento que atraviesa la industria en general, están bastante complacidos. Sienten que son tenidos en cuenta, de acuerdo a las políticas que tomó la empresa en cuanto a la mantención de la fuente de trabajo, de no ajustes, no suspensiones y ampliación de nuevos mercados.*

*Creo que están más contentos que satisfechos. Porque siempre uno va a aspirar más de lo que generalmente percibe. Es algo hasta natural, nadie está 100% satisfecho"<sup>4</sup>.*

*"Y, yo creo que el 80% no está contento y el 20%, te diría que están contentos por la continuidad del trabajo, porque después del 2001 no suspendimos a nadie.*

*Pero ellos miden todos con la plata, y en su gremio (SOCAYA) el salario es muy bajo.*

*Están satisfechos por el lado de la continuidad, pero por el manejo de la plata pueden no estar contentos. La satisfacción va por la plata.*

*Estamos tratando de hacer cosas para que estén más contentos, pero no vienen a trabajar con mala onda, eso se ha mejorado bastante"<sup>5</sup>.*

###### *Análisis*

Hay coincidencia, en cuanto a que los operarios están más contentos que satisfechos de trabajar en Capemi. Ambos atribuyen al mantenimiento de la fuente de trabajo, como la razón de que estén contentos, y al bajo salario de que no estén satisfechos.

El 50 % considera que los operarios aspiran a ganar más y el restante concede como límite de mejora salarial al sindicato que pertenecen los operarios.

---

<sup>4</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>5</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

### *Interpretación*

Los operarios no estarían motivados para ejercer un alto nivel de esfuerzo en sus tareas, ya que, no considerarían que dichos esfuerzos los conducirían a resultados de trabajo deseados (aumento del sueldo, reconocimiento del superior y otros elementos, estimando que tales son positivamente valentes), lo cual implicaría un inadecuado nivel de instrumentalidad. Asimismo, la escasez en cuanto a cantidad y calidad de incentivos ofrecida a los operarios, atentaría contra la valencia que los operarios esperan experimentar después de lograr ciertos resultados de trabajo.

La empresa consideraría el factor económico como principal determinante de la satisfacción laboral de sus operarios.

Los operarios no estarían insatisfechos porque cuentan con la presencia básica de los factores higiénicos (sueldo y la estabilidad de su trabajo). Sin embargo, no estarían satisfechos porque carecen de factores motivadores.

Lo antedicho plantea que los factores responsables de la motivación del individuo en su lugar de trabajo no estarían funcionando convenientemente. Por un lado, la presencia de los factores higiénicos, por sí solos, ofrece una capacidad limitada para generar un cambio genuino de comportamiento asociado al compromiso, y por lo tanto, a la satisfacción y motivación de los operarios. Y por el otro, la escasez de oportunidades para satisfacer los aspectos intrínsecos del trabajo implicaría que los operarios actúen con baja motivación.

### **b) Esfuerzos realizados para la empresa**

#### *Presentación de los datos*

*“Y, sí. Ya el hecho de acostumbrarse, ajustarse aunque no haya una ganancia extra, el venir y cumplir, a pesar de la inflación, uno tiene que valorar eso y más conociendo los salarios que maneja la empresa”<sup>6</sup>.*

*“Creo que sí. Hay cierto nivel de responsabilidad en el trabajo, tenemos baja inasistencia en relación a la media de la industria. Muchos se levantan muy temprano*

---

<sup>6</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

*para venir a trabajar, colaboran. Muchos han trabajado sin cobrar en momentos de crisis, en su mayoría la gente más grande, no tanto los jóvenes<sup>7</sup>.*

#### *Análisis*

Hay coincidencia en cuanto a que los operarios realizan esfuerzos por la empresa. Los gestores consideran la adaptación de los operarios a las condiciones económicas en las que trabajan como un esfuerzo considerable.

#### *Interpretación*

Los operarios tendrían un compromiso de continuidad con Capemi. Se trataría de un nivel de compromiso muy bajo, basado en un planteamiento de coste de oportunidad, donde evaluarían lo que perderían si no se comprometieran.

Estarían invirtiendo tiempo y esfuerzo en su lugar de trabajo (por ejemplo; asistiendo aún sin percibir salario) porque el coste personal de abandonarlo, sería más elevado. Mantendrían una mera adaptación y sometimiento a los valores de la empresa.

Si bien destacan un bajo nivel de absentismo en relación a otras empresas de la industria, no estarían exentos de un absentismo psicológico. Contarían con la asistencia de los operarios en su lugar de trabajo, pero sin su implicación en sus funciones específicas. Esta situación, derivaría en un desempeño al mínimo y/ o una rotación o intención de abandonar la empresa.

Los operarios no se sentirían motivados por su trabajo y estarían haciendo tan solo lo mínimo necesario para conservarlo.

### **c) Reconocimiento y recompensa de la empresa**

#### *Presentación de los datos*

*“Si lo hace. De forma explícita a través de premios a la producción y de forma implícita, con reconocimientos específicos que no sólo apuntan a la parte productiva. Por ejemplo, a la puntualidad, presentismo. Sin embargo, a lo mejor falta el reconocimiento tácito de decirles cada vez que lo están haciendo mejor, con un simple*

---

<sup>7</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

*gesto, como muy bien hoy. Reconocer esos pequeños grandes logros. Pero por cuestión de la velocidad con la que se trabaja, se dificulta*<sup>8</sup>.

*"Sí, pero se hace a medias. Podríamos aún mejorar. Se podría estipular de hacer un procedimiento de recompensa para quién realice una mejora, por ejemplo, aquella persona que me dé mejoras, retribuirle con un cierto porcentaje proporcional al que hizo ahorrar a la empresa, y también algún premio no económico"*<sup>9</sup>.

### *Análisis*

Hay coincidencias en cuanto a la existencia de un déficit en los reconocimientos aplicados de parte de la empresa.

### *Interpretación*

La empresa consideraría el salario como principal incentivo, ignorando el resto de los factores.

Los incentivos que aplicaría la empresa, premios a la producción y al presentismo, se habrían convertido en un "derecho adquirido" para los operarios. Habrían perdido su carácter de estímulo y por lo tanto, habrían dejado de ser motivadores por sí mismos. La empresa contaría con un limitado sistema de incentivos.

La falta de reconocimientos o su mala aplicación, podría deberse a no considerar las necesidades personales de los operarios, o bien porque no se habría indicado con claridad los principios, necesidad, conveniencia y/o metodología asociados al proveer tal reconocimiento.

Se estaría perdiendo la oportunidad de estimular a los operarios para conseguir mejor desempeño futuro, mostrarles agradecimiento y sentar bases para que relacionen sus logros personales con las metas empresariales, incorporando motivadores del tipo intrínseco.

Lo antedicho plantea asimismo, un bajo nivel de instrumentalidad por la no adecuada correlación entre el desempeño que los trabajadores puedan conseguir y los resultados de segundo nivel que percibirían por hacerlo. De la misma manera, también existen carencias asociadas a la valencia, ya que perfilaría un trabajo poco estimulante tanto en sí mismo como en la posibilidad de obtener de él mayores satisfacciones que

---

<sup>8</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>9</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

el simple hecho de conservar el empleo y percibir a fin de mes lo que ya está acostumbrado.

#### **d) Crecimiento laboral y personal**

##### *Presentación de los datos*

*"A nivel personal creo que sí. Se crece porque es un grupo muy heterogéneo, hay gente de ciudad, pueblos. En esa interacción que se genera, hace que uno crezca, es un rico intercambio, uno aprende del otro. El hecho que la empresa siga con la impronta familiar, hace que los vínculos sean bastante estrechos, se crean lazos bastante fuertes.*

*Y a nivel laboral, en muchas áreas operativas y técnicas se han establecido Planes de Carrera. Muchos trabajadores que entraron como simples operarios, luego mediante capacitaciones (internas o externas) se han ido promocionando internamente<sup>10</sup>."*

*"Sí, en cierta forma sí ya que las personas pueden interactuar libremente entre las áreas, no están fijos. Personalmente sí, porque es una empresa familiar.*

*Pero crecer en el puesto de trabajo no es tan fácil. Yo tengo la política de que no el mejor empleado, es buen responsable- supervisor. Entonces se dificulta crecer<sup>11</sup>."*

##### *Análisis*

Hay coincidencia en cuanto a que los operarios pueden crecer personalmente en Capemi. Sin embargo, hay discrepancia en cuanto al crecimiento laboral. Mientras que un 50% plantea que muchos de los operarios han hecho plan de carrera, la parte restante considera que resulta difícil crecer laboralmente dentro de la empresa.

##### *Interpretación*

Los colaboradores tendrían escasas posibilidades de crecer y desarrollarse profesionalmente dentro de Capemi. La cultura y estructura de la organización, no facultaría a los operarios para que los mismos participen activamente y realicen carrera dentro de la misma. Habría una limitada gestión de Recursos Humanos, la cual no propiciaría que la gente use lo que sabe.

---

<sup>10</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>11</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

Los límites de crecimiento y promoción de los operarios podrían haber sido acordados al inicio de la relación laboral entre empleado-empresa. Sin embargo, hoy esas expectativas mutuas implícitas podrían ser diferentes.

El operario podría necesitar oportunidades de crecimiento a su alcance, y por el otro lado, la empresa podría necesitar operarios con capacidad de cambiar continuamente su perfil profesional para adaptarse al entorno.

La empresa no estaría considerando ni gestionando de manera continua el contrato psicológico establecido con los operarios. Se dificultaría el cumplimiento de dicho contrato ya que no se conocería abierta y claramente lo que los operarios quieren y necesitan. Tal incumplimiento, generaría expectativas no satisfechas y disconformidad de los operarios con la relación percibida.

La desmotivación de los operarios, por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, tendría un fuerte impacto sobre el clima organizacional percibido. El clima de Capemi sería desfavorable para sus integrantes, y el mismo se caracterizaría por el desinterés, apatía, insatisfacción, hasta inconformismo.

El ciclo motivacional experimentado por el operario al que no se le posibilita desarrollarse profesionalmente, podría ser de la siguiente manera:

La *necesidad* de crecimiento profesional habría generado tensión e incomodidad en el operario, provocando un *impulso* para la búsqueda de la satisfacción de la necesidad, escogiendo un curso de acción para lograr satisfacerla. Se habría comportado de cierta manera (mayores esfuerzos en su trabajo, predispuesto a colaborar con pares y superiores, puntualidad con el horario de trabajo, etc.) enfocado en la meta y alcanzando un muy buen desempeño. Sin embargo, a falta de incentivos que lo sostengan, su impulso para la satisfacción de la necesidad se habría anulado, por impedimentos organizacionales (políticas de promoción). Esto habría generado frustración y gran desmotivación en el operario, lo que llevaría a revalorizar dicha necesidad, manifestándose abatido, apático y desinteresado con la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de Capemi.

#### **e) Justicia y equidad**

*Presentación de los datos*

*“Desde lo objetivo es justa. Por el trabajo que haces, es la retribución que te dan. Pero desde lo subjetivo, las personas siempre tenemos la idea de que nuestro trabajo vale*

*más y no está bien remunerado. Es una sensación general, al depender de alguien consideramos que nuestro trabajo vale más. Es algo que no sólo pasa acá*<sup>12</sup>.

*"Sí, la verdad que sí. Hay mucha colaboración con préstamos, adelantos de sueldos, tienen bastante conexión con la Dirección, yo estoy en contacto permanente con ellos. Se los escucha, se los apoya, se los ayuda"*<sup>13</sup>.

### *Análisis*

Hay coincidencia en cuanto a que la empresa es justa. El 50%, considera a los beneficios como único criterio de justicia y equidad. Mientras que la parte restante considera que en Capemi se retribuye lo necesario, aclarando que las personas siempre aspiran ganar más.

### *Interpretación*

La creencia en cuanto a lo que es justo y equitativo para Capemi, se basaría en retribuir con un salario acotado y ofrecer ciertos beneficios a los operarios (uno de los elementos del paquete de compensación) para restablecer un equilibrio, sin incluir factores motivadores ni tampoco estableciendo claramente criterios que regulen la relación entre lo que se aporta y lo que se obtiene a cambio. Su falta de competitividad salarial externa, le permitiría a la competencia captar fácilmente sus talentos con apenas un mejor salario.

La empresa percibiría que está cumpliendo su parte del acuerdo, por lo tanto, a cambio esperaría que los operarios respondan esforzándose para favorecer a los intereses de esta. El operario, percibiría que no se lo recompensa justamente por su contribución a la organización, y por lo tanto, se satisfaría con hacer un mínimo, lo suficiente para sobrevivir y no ser despedido.

Esto estaría asociado con la dificultad por parte de la conducción en cuanto a confundir la equidad con igualdad, siendo que se trata de dos conceptos claramente diferentes.

El segundo asociado a la idea de "a todos lo mismo" y el primero, "a todos con la misma vara", el cual permitiría que realmente las personas encuentren que sí existen diferencias entre realizar un aporte importante a la empresa o uno mediocre.

---

<sup>12</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>13</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

Cada una de las partes evaluaría la decisión sobre continuar con sus inversiones dependiendo de los réditos que obtenga. La relación de reciprocidad entre empleado-empresa estaría debilitada.

Se perdería la oportunidad de aplicar un salario competitivo como refuerzo positivo, para que los operarios perfeccionen su desempeño y se sientan satisfechos con lo que hacen.

#### **f) Valoración desde la empresa**

##### *Presentación de los datos*

*“Sí, la mano de obra es fundamental. Esta es una industria muy particular, y es difícil encontrar la mano de obra calificada, entonces es acá donde se la califica. La gente entra a aprender”.*

Sin embargo, expresó: *“Cuando ya están capacitados, muchas veces son tentados por empresas multinacionales, con mejores sueldos. Si me ofrecen un sueldo más alto, seguramente me voy a ir. Y es muy difícil pelear contra esos gigantes porque a la larga el aspecto económico influye muchísimo”<sup>14</sup>.*

*“Sí, ni hablar que sí, sin ellos no habría nada de esto”<sup>15</sup>.*

##### *Análisis*

Hay coincidencia en cuanto a que los operarios son valiosos para Capemi. Sin embargo, el 50 % expresa que han perdido individuos calificados, debido a mejores ofertas salariales.

##### *Interpretación*

La empresa tendría dificultad para retener a los operarios, porque luego de asumir el costo y esfuerzo de calificarlos, algunos de ellos deciden marcharse.

A diferencia de la acotada explicación que provee la conducción (otras empresas pueden pagar más, limitando todo lo asociado a motivación e incentivos exclusivamente al tema monetario), la rotación de operarios en Capemi sería el efecto de la suma de ciertas prácticas:

- Ausencia de los reconocimientos

---

<sup>14</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>15</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

- Bajos salarios
- Excesivo control de sus tareas
- Impedimento de su desarrollo

Frente a estas condiciones, lo único que quedaría en juego para evaluar si continúan dentro de la empresa sería el factor higiénico (salario) y el mismo, no resulta tentador.

Habría problemas de valencia, ya que lo que se estaría ofreciendo a los operarios no sería valioso para los mismos. Como también, habría dificultad con la instrumentalidad, ya que los objetivos para alcanzar ciertos resultados no estarían claros y tampoco se cumplirían.

La empresa no estaría evaluando los costos tangibles (en cuanto a la desvinculación y el ingreso de nuevos empleados) e intangibles (impacto que genera en los que se quedan) que implica dicha rotación.

Habría bajo compromiso de los operarios hacia Capemi. Su deseo de seguir siendo miembro de la empresa estaría debilitado, ya que ante una mejor propuesta salarial los operarios deciden marcharse.

#### **g) Buen lugar para trabajar**

*Presentación de los datos*

*"Sí, es una empresa que te da la posibilidad de aprender diferentes procesos de la producción, lo específico se aprende acá"<sup>16</sup>.*

*"Sí, ni hablar que sí. Considero que sí, por la diversidad de tareas que hay pero hay que mejorar la parte de recursos humanos. Trabajar acá es piola, porque la presión no es alta. Pero esto también puede ser un error porque los mandos medios no son buenos, ellos no dejan de ser amigos de los operarios, ese es un gran problema que tenemos hoy. Muchas veces dejan pasar cosas"<sup>17</sup>.*

*Análisis de datos*

Hay coincidencia en cuanto a que Capemi es un buen lugar para trabajar, por las posibilidades de aprendizaje y el trabajo sin excesiva presión. La poca exigencia

---

<sup>16</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>17</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

ayudaría a considerar a la empresa como un buen lugar para trabajar, pero a expensas de un buen rendimiento.

### ***Interpretación***

Para los gestores la empresa cuenta con un clima adecuado porque mantienen la impronta de empresa familiar, hay buenas relaciones entre los operarios, trabajo sin excesiva presión y posibilidad de especializarse en determinadas tareas.

Sin embargo, esto no sería suficiente para que sea un buen lugar para trabajar.

Estarían ignorando aspectos propios de la organización que configuran el clima de Capemi y desencadenan efectos sobre el bienestar de los trabajadores, y el desempeño organizacional. Tales como:

- Prácticas de gestión: a pesar de que los operarios contarían con el apoyo y afinidad con sus supervisores, habría exceso de mando, impedimento para el desarrollo de los operarios e insuficientes recompensas/reconocimiento.
- Compromiso con los valores de la compañía: se caracterizaría por falta de integridad, libertad corporativa e innovación tecnológica.
- Clima organizacional: se caracterizaría por la escasa innovación y diversidad en el lugar de trabajo, falta de autoridad de decisión.

Dicha cultura, clima y prácticas estarían creando un ambiente que no sería el más favorable para promover la salud de los empleados, como tampoco la eficacia de la organización.

Las consecuencias serían:

- Empleados que no se sentirían valorados por la empresa.
- Dificultad para comunicar y lograr comprender la visión organizacional.
- Integridad corporativa estaría limitada y el compromiso con los valores estaría debilitado.

Habría un compromiso de continuación. El operario no sería prescriptor de la empresa, es decir, no recomendaría o no tendría el deseo de que otros vengan a la empresa.

## TEMA 2: Relación empleado- equipo directo

### a) Cooperación y cohesión entre pares

#### *Presentación de los datos*

“Sí, porque generalmente los chicos que ingresan por lo general aprenden porque se los coloca con un operario que tiene mayor experiencia, y se genera un intercambio entre ellos”<sup>18</sup>.

“Sí, dentro de cada área colaboran entre ellos, se cuidan, son muy amigos. Pero entre las áreas cada uno cuida su quinta”<sup>19</sup>.”

#### *Análisis*

Hay coincidencia en cuanto a la cooperación y cohesión existente entre los operarios. El 50% considera que se debe al intercambio que se genera entre los antiguos y los nuevos operarios. Sin embargo, la parte restante considera que la colaboración sucede dentro de cada área y no entre las distintas áreas.

#### *Interpretación*

La empresa contaría con grupos de operarios involucrados entre sí, con cierto grado de afinidad y motivación por seguir permaneciendo en el grupo. Serían grupos de trabajo heterogéneos, compuestos por personas de diversas edades y experiencias. Por otra parte, la empresa estaría colocándose en una posición de observación pasiva de dicha cooperación, sin destacar ni mencionar que éste sea un valor tenido en cuenta, ni tampoco habría acciones específicas que promuevan activamente la organización para que dicha cooperación se desarrolle.

El involucramiento entre pares podría deberse a la manera en que la organización reconoce e incentiva las conductas que considera dignas de recompensa (por ejemplo, metas grupales). Sin embargo, esto estaría deteriorando la cooperación entre áreas.

La falta de cooperación y cohesión entre áreas operativas estaría influenciada por:

- ✓ *Estrategia organizacional*, que influiría en el poder de las diversas áreas de trabajo, ya sea por la importancia que se concede a distintas áreas o por la asignación de recursos.

---

<sup>18</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>19</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

- ✓ *Estructura* (línea de mando, funciones, toma de decisiones) determinaría dentro de la jerarquía el lugar del área, quién es su líder formal y cuáles son las relaciones formales con otras áreas.
- ✓ *Características del lugar de trabajo* (ambiente físico, tecnología, equipo para el trabajo, mecanismos de seguridad) que facilitarían u obstaculizarían la interacción entre áreas.

La dificultad que tendría la empresa para el trabajo en equipo, generaría las siguientes consecuencias:

- Pérdida de visión y objetivos globales.
- Dificultades para alcanzar productividad.
- Problemas inter- áreas y dificultadas para conseguir soluciones globales.

#### **b) Participación entre pares**

##### *Presentación de los datos*

*"Se planifican reuniones laborales por lanzamientos de nuevas piezas o porque surgió algún problema en la producción y se busca la solución consultando a la gente directamente vinculada, porque nadie sabe hacer mejor el trabajo que los operarios. Ellos son material de consulta (la gente de planta)"<sup>20</sup>.*

*"Poco, falta todavía desarrollarlo"<sup>21</sup>.*

##### *Análisis*

No hay coincidencia en cuanto a la participación existente entre los operarios. Un 50% considera que sí hay participación porque los operarios asisten a las reuniones laborales. La parte restante, considera que participan poco.

##### *Interpretación*

La gestión de la empresa no priorizaría el trabajo conjunto entre los operarios, desaprovechando las iniciativas de todos sus integrantes para la mejora continua de sus operaciones.

---

<sup>20</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>21</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

Habría una organización del trabajo que predispondría a los operarios a trabajar juntos, sin embargo no habría trabajo en equipo. A través de la división del trabajo, se determinaría el grado de participación entre pares, donde las tareas divididas y fragmentas en trabajos especializados podría no requerir de la coparticipación de los operarios para su ejecución. Esto garantizaría a la empresa que los operarios hagan precisamente lo que se espera de ellos, pero a expensas de:

- Pérdida de iniciativa.
- Pérdida de creatividad e innovación.
- Desempeño al mínimo.

Habría problemas de instrumentalidad. La falta de esfuerzo conjunto y compromiso unánime, en torno a los objetivos y los medios para alcanzarlos, no permitiría aumentar el desempeño de los operarios (resultado intermedio). Seguidamente, no alcanzarían los resultados finales esperados (aceptación del grupo, apoyo del supervisor, recompensas, dependiendo de la valencia que le otorgue cada individuo a dichos resultados).

La falta de trabajo en equipo entre los operarios, privaría a Capemi del crecimiento colectivo y el de cada uno de sus miembros para asegurar la continuidad de las tareas emprendidas.

Fomentar a quienes conocen íntegramente el proceso productivo, a generar soluciones y proponer mejoras en conjunto, provocaría en los miembros del equipo:

- ✓ Espíritu colectivo enfocado en las tareas.
- ✓ Motivación para conseguir la calidad en sus trabajos.
- ✓ Satisfacción en las relaciones de trabajo.
- ✓ Fuerte compromiso, tanto individual como colectivo.
- ✓ Mayor desempeño, incluyendo resultados individuales y el producto del trabajo colectivo.

### c) **Reconocimiento entre pares**

#### *Presentación de los datos*

*"No sé si explícitamente, porque es muy subjetivo y complicado poder verlo entre pares, que con un supervisor"<sup>22</sup>.*

*"Sí, entre ellos mismos cuando cumplen aniversarios, por ejemplo, se saludan. El compañerismo entre ellos existe"<sup>23</sup>.*

#### *Análisis*

No hay coincidencia en cuanto al reconocimiento entre pares. Un 50% considera que los operarios se reconocen entre sí, porque hay compañerismo entre ellos. La parte restante, no estaría seguro de que suceda.

#### *Interpretación*

Habría falta de preparación de las personas para trabajar en equipo. Los operarios no habrían aprendido debidamente a trabajar en forma interdependiente y con espíritu de equipo, porque la empresa no fomentaría el trabajo sistémico en sus operaciones.

Los operarios estarían produciendo bajo nivel de desempeño, ya que los mismos estarían funcionando bien como grupo, pero no habría trabajo en equipo.

La ausencia de reconocimientos y animación entre los operarios podría ser consecuencia de las condiciones de la organización para trabajar en equipo. Tales condiciones serían:

- Falta de dirección adecuada, no se proporcionaría la orientación necesaria, unión de esfuerzos y motivaciones.
- Ausencia de liderazgo, no estaría impulsando a los equipos, a través de su apoyo y autonomía para participar y tomar decisiones.

La empresa no fomentaría el trabajo sistémico en sus operaciones, privándose del efecto multiplicador del crecimiento de sus partes en beneficio del todo, impactando directamente en la eficiencia de sus operaciones y posteriormente en la satisfacción de su cliente.

---

<sup>22</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>23</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

Habría escasa instrumentalidad, y cuanto menor sea dicha instrumentalidad para los operarios, menor importancia se le daría a la valencia del resultado y por lo tanto, menor sería su motivación. Los operarios no encontrarían relación entre poner mayor empeño y el reconocimiento de sus pares, por lo tanto, la instrumentalidad sería nula.

Si bien los colegas estarían involucrados entre sí, ayudando a que los mismos no estén insatisfechos, esto no sería suficiente para que los operarios estén completamente satisfechos y motivados en su lugar de trabajo.

El clima motivacional no permitiría establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración entre los miembros de grupos de operarios.

El impacto de esto sería pérdida de esfuerzos en asuntos triviales o en ambigüedades sin una visión corporativa, sin un conjunto de objetivos o sin prioridades.

#### **d) Desarrollo del potencial**

##### *Presentación de los datos*

*“En general los turnos de cada sección (equipos de trabajo) son propicios. No sé si a nivel laboral, no creo que se desarrollen porque están haciendo lo que hacen habitualmente. Pero sí favorece otros vínculos, la pertenencia, amistad, compañerismo”<sup>24</sup>.*

*“No, falta fomentar más el trabajo en equipo”<sup>25</sup>.*

##### *Análisis*

Hay coincidencia en cuanto a que los grupos de trabajo de los operarios no son propicios para el desarrollo de su potencial. El 50 % lo atribuye a la repetitividad de las actividades. La parte restante, lo atribuye a que no se promueve el trabajo en equipo.

##### *Interpretación*

El operario sería considerado como mano de obra, igualado a otro recurso de la organización (económico, tecnológico, de información, etc.). En este contexto, no se reconocerían las capacidades de los operarios como impulsoras del desempeño de la organización, por lo tanto, potenciar su desarrollo no adquiriría ninguna importancia.

---

<sup>24</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>25</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

En Capemi no lograrían ni promoverían una ventaja competitiva sostenida a través de las personas, ya que la empresa no valoraría los conocimientos, habilidades y capacidades de los operarios participantes.

Habría una limitada gestión de Recursos Humanos, que no cumpliría su función de maximizar el desempeño de los operarios y proporcionar un entorno laboral que satisfaga sus necesidades.

La empresa no haría esfuerzos por enriquecer la tarea del operario, agregando tareas más significativas, y permitiendo asumir un papel más importante en su trabajo. Habría impedimento para que los operarios se desarrollen, a través de la tarea misma, la mayor fuente motivadora intrínseca.

El operario estaría desmotivado para conseguir metas de desempeño, puesto que los intentos efectuados para tal efecto, probablemente serían infructíferos. Habría bajo desempeño, porque considerarían que no vale la pena esforzarse. Su deseo de desarrollarse se habría agotado.

#### **e) Orientación de los supervisores**

##### *Presentación de los datos*

*“Depende del sector, en líneas generales muchos supervisores que previamente han sido buenos operarios hoy les faltan las competencias para cubrir como supervisor. Es bastante importante porque de una buena supervisión se desprende lo que es la realización de los trabajos”<sup>26</sup>.*

*“No, porque la dirección no se los pasa a ellos. Falta definir los objetivos más claramente. Trabajamos sobre la marcha, entonces se dificulta definirlos con antelación. Se les exige las “5 S” y nadie hace realmente algo sobre eso. Las “5 S”, te habla de que esté todo en su lugar, con fácil acceso. Pero les cuesta hacerlo porque son duros, ellos mismos a veces son “enquilombados”, cuando la gente es “enquilombada”, hay que ordenarla, para eso hay que estar encima”<sup>27</sup>.*

##### *Análisis*

Hay coincidencias en cuanto la orientación de los supervisores no es la adecuada. Un 50 % considera que se debe a la falta de competencias necesarias. La parte restante, lo atribuye a la falta de orientación de la Dirección hacia los Supervisores. A su vez, se

---

<sup>26</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>27</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

califica a los supervisores como “enquilombados”, refiriéndose con esto a sus incumplimientos de normas de trabajo, en cuanto al orden y la limpieza, por ello considera necesario reforzar el control sobre los mismos.

### *Interpretación*

La dirección de Capemi no habría formado a los supervisores para que ejerzan correctamente su trabajo. La función del supervisor, no estaría desempeñándose con la calidad requerida por la empresa, ya que quienes deben efectuarla carecerían de los conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución. El supervisor no habría sido preparado para ser supervisor.

Los operarios no podrían contar con el respaldo del supervisor y recibir de él todos los medios para desempeñar su labor, ya que los supervisores no estarían preparados. El supervisor no podría definir el campo de juego, retirándose para dejar que los miembros del equipo (operarios) anoten los puntos del juego.

Frente a dicha carencia, la dirección reaccionaría aplicando controles sobre los mismos para obtener la obediencia de los supervisores, práctica que luego ellos repetirían sobre sus subordinados. La empresa no estaría responsabilizándose por la falta de formación de sus supervisores.

De esto se derivaría una mala aplicación o déficit de las actividades de Reclutamiento interno, Plan de carrera y Capacitación para ser supervisor.

El impacto directo sería:

- Se perpetúa la ineficacia de las operaciones, ya que se realimentarían de mayores controles, y no del aprendizaje para el desempeño de las tareas.
- Ineficiencia de los equipos, sin un supervisor capacitado que los oriente a alcanzar los objetivos; se perdería de vista el objetivo mayor de la organización: el cliente.
- Refuerzo del control hacia el supervisor, implicaría su menor participación, socavando su confianza y compromiso.
- Mando medios obsoletos, organización obsoleta.

Formar a los supervisores de Capemi, ayudaría para que aquellas personas en las cuales se ha delegado autoridad, puedan tomar mejores decisiones, apoyen a otras personas y contribuyan a alcanzar las metas de la organización.

**f) Feedback del desempeño***Presentación de los datos*

*"Si, lo hacen para la efectividad de los operarios. Este diálogo debe ser permanente, porque de esa buena delegación de la tarea surge una efectividad positiva de las operaciones.*

*En cuanto a la devolución del desempeño, no hay una evaluación directa. Existe un "Formulario de Efectividad" en el que se mide el desempeño alcanzado, pero esto no lo ve el operario involucrado, va directo a Recursos Humanos"<sup>28</sup>.*

*"Sí, bastante .debido a que ellos llevan el parte diario. Es decir, si falta algún trabajo se ve directamente".<sup>29</sup>*

*Análisis*

Sí hay coincidencia en cuanto a que los supervisores conversan con sus subordinados sobre su desempeño. Un 50% considera que la evaluación de desempeño es permanente, pero no hay una devolución directa al operario sobre su desempeño. La parte restante considera que la devolución del desempeño es permanente.

*Interpretación*

La empresa aplicaría la evaluación del desempeño basada en una actividad de juicio para "contar errores", en cuanto a cantidad producida, desperdicios generados, etc. Sería una actividad que no estaría enfocada en el desarrollo del operario mediante su orientación, para que aprenda y mejore continuamente.

La función del supervisor en la evaluación sería de juez y no de entrenador, buscando evaluar el desempeño anterior y no mejorar del comportamiento del operario. No se habría capacitado a los supervisores para revisar la evaluación con los operarios y aplicar retroalimentaciones constructivas.

Los operarios estarían trabajando "a oscuras". Si bien serían evaluados continuamente, no recibirían retroalimentación continua sobre su desempeño, privándolos de la posibilidad de analizar sus fortalezas y debilidades y seguidamente mejorar su desempeño.

---

<sup>28</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>29</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

La falta de esta información y el apoyo de la dirección, derivaría en una mala, precaria y poco transparente aplicación de las actividades de plan de carrera, recompensas económicas, reconocimientos.

Brindar al operario una devolución continua sobre su desempeño, generaría que el mismo se sienta animado, informado sobre los puntos que necesita mejorar y con determinación para hacer las correcciones pertinentes.

#### **g) Cumplimiento de promesas**

##### *Presentación de los datos*

*"Qué tema con las promesas. Por lo general, creo que los supervisores de área no son de prometer nada. Al no ser una producción en serie, es muy difícil que la planificación se mantenga, va cambiando y así resulta muy difícil prometer algo. Algún beneficio porque terminaron antes, por ejemplo se suele decir "si sacamos antes un lote, no venimos el sábado"<sup>30</sup>.*

*"Sí, es que ellos no prometen más de lo que nosotros podemos prometer. Es una promesa en conjunto, la dirección con supervisión, y después la supervisión con los subordinados. Pero cuando algo se promete, se cumple"<sup>31</sup>.*

##### *Análisis*

Hay coincidencias en cuanto a que los supervisores no realizan promesas. Un 50 % considera que los supervisores no prometen nada y lo atribuye a los ritmos acelerados de trabajo. La parte restante, considera que los supervisores no tienen la tutela para prometer, más de lo que la dirección promete. Considera que cuando se les promete algo a los operarios esto se cumple.

##### *Interpretación*

Habría dificultades para mejorar la gestión, ya que tendrían trabajo desorganizado, que iría modificándose sobre el transcurso de las operaciones, adaptándose a los imprevistos que surgen.

Capemi no contaría con una estrategia deliberada que abarque los objetivos de largo plazo, defina los cursos de acción y asigne los recursos para alcanzar los objetivos.

---

<sup>30</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>31</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

Se impediría la posibilidad de analizar los puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y débiles (debilidades y amenazas) de sus operaciones.

De esta manera, los operarios no podrían asegurar en la ejecución diaria de sus tareas la plena utilización de los recursos disponibles y la eficiencia máxima de las operaciones porque no habría rutinas y procedimientos programados que delinear su funcionamiento.

La empresa evitaría realizar promesas a los operarios, por ejemplo, promesas de recompensas por el esfuerzo y el buen desempeño. De esta manera, los operarios no podrían esperar nada como tampoco hacer ningún reclamo.

Sin embargo, esto no quitaría la presencia de un contrato tácito del operario con respecto a lo que espera de la organización, en cuanto a sus deseos de crecimiento, recompensas, reconocimiento etc. Se estaría pasando por alto dicho contrato.

Capemi no involucraría a los operarios en la mejora de los procesos. Los operarios serían quienes conocen íntegramente el proceso productivo y podrían aportar propuestas de mejoras en cuanto a: minimizar desperdicios, mejorar tiempos de producción, etc. Sin embargo, sin su participación activa los mismos no se comprometerían en la tarea. Se estaría desperdiciando la oportunidad de motivar intrínsecamente a los operarios.

### **TEMA 3: Relación empleado- puesto de trabajo**

#### **a) Tareas atractivas y desafiantes**

*Presentación de los datos*

*“Depende del sector. Hay tareas que son repetitivas y monótonas, por ejemplo limpiar, cepillar una pieza. Debe llegar un momento en que no sea atractivo.*

*Pero no siempre vas a estar cepillando la misma pieza, entonces hay que buscar otras maneras de adaptarte para hacer la misma tarea, pero con distintas dimensiones de la pieza. Y también hay otras tareas, que requieren otro tipo de análisis y práctica. En estas todos los días son un desafío, se trabaja de forma rápida y dinámica”<sup>32</sup>.*

*“Y, es difícil que parezcan atractivas porque son muy monótonas, son siempre lo mismo”<sup>33</sup>.*

---

<sup>32</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>33</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

### *Análisis*

Hay coincidencias en cuanto a que las tareas no son atractivas. El 100% lo atribuye a la repetición y monotonía de las tareas, y lo consideran un límite para el enriquecimiento del trabajo de los operarios.

### *Interpretación*

La creencia en cuanto a lo que es un trabajo atractivo y desafiante para Capemi, estaría alejado de estar en frente a una maquinaria. El grado en que valoran a la gente y su capacidad de trabajo, sería muy bajo.

Los operarios trabajarían con un elevado grado de mecanización y automatización en su proceso de trabajo. Sin embargo, son ellos quienes utilizan las maquinarias para realizar el trabajo.

La empresa no haría esfuerzos por enriquecer la tarea del operario, agregando tareas más significativas, permitiendo asumir un papel más importante en la realización de su trabajo. No se posibilitaría que el operario pueda pensar la mejor manera de hacer su trabajo, participe en la planeación, organización y control de su propio trabajo.

La principal fuente de motivación intrínseca del operario, es decir su tarea, no permitiría que el mismo esté motivado, satisfecho, como así tampoco tenga estima de sí mismo para alcanzar metas de desempeño.

Ampliar y enriquecer las tareas, requeriría para Capemi tener como eje principal la capacitación y el crecimiento permanente de sus operarios, permitiéndoles así convertirse en expertos de sus nuevas tareas, al punto de poder participar de su rediseño; lo cual constituiría en sí mismo un desafío enriquecedor que paralelamente los correría de la monotonía que genera la rutina.

Considerar el aprendizaje del operario como condición para el desempeño de la tarea, conduciría a resultados de calidad. Esto podría mejorar al mismo tiempo la eficiencia de la empresa, como la satisfacción de los operarios en su puesto de trabajo.

### **b) Uso total de capacidades**

#### *Presentación de los datos*

---

*“Depende de la tarea, puedes hacer la misma actividad monótona con flexibilidad intelectual. Y en otras que permite un desarrollo intelectual, porque la tarea lo amerita”<sup>34</sup>.*

*“No siempre, pero algunas veces hemos encontrados personas que se desempeñaban mejor trabajando con otra maquinaria o en otra área, teniendo mejor rendimiento”<sup>35</sup>.*

### *Análisis*

Hay coincidencias en cuanto al limitado uso de las capacidades que tienen los operarios en su puesto de trabajo. El 100 % considera que varía dependiendo la tarea y maquinaria que se utilice.

### *Interpretación*

La empresa consideraría que la mejor manera de conseguir que las personas realicen el trabajo sería mediante su subordinación a las maquinarias.

La importancia radicaría en la tarea, y no en la persona. Para obtener la eficiencia de sus operaciones, los gestores se encargarían de diseñar y distribuir una explicación detallada de los métodos de trabajo para que los operarios las ejecuten, resultando así innecesario informarles acerca de los verdaderos objetivos a lograr.

Los operarios estarían produciendo un nivel bajo de desempeño, ya que sin la explicación clara de los objetivos de su trabajo, sumado a la no participación de los mismos en las decisiones sobre cómo han de ejecutarlas, no habrían entendido y aceptado la importancia de alcanzarlos. No se estarían alcanzando los objetivos planteados.

El uso pleno de las capacidades de los operarios no adquiriría ninguna importancia en este contexto, ya que lo imprescindible lo realizaría la maquinaria.

Las consecuencias serían:

- Operarios no involucrados, que generan resultados de trabajo no conformes.
- Supervisores disconformes, que culpan a los operarios de haber producido un trabajo disconforme.

---

<sup>34</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>35</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

- Operarios que evaden su responsabilidad por un mal trabajo, atribuyéndolo a las incorrectas instrucciones dadas.
- Pérdida de esfuerzos y recursos en vano.
- Deterioro del clima laboral.

Se trataría de un modelo de gestión poco acorde a las exigencias que enfrenta la empresa en el contexto en que está inmersa.

**c) Tareas claras y bien organizadas**

*Presentación de los datos*

*"Sí, hay una descripción de puesto para cada puesto desarrollado en el organigrama. Están bastante estandarizadas las tareas así que no hay posibilidad de que no se entienda"<sup>36</sup>.*

*"Sí, eso sí. Está la descripción de puesto, que se las damos en la inducción, el supervisor se las aclara. También tienen a mano, un instrumento de trabajo"<sup>37</sup>.*

*Análisis*

Hay coincidencia en cuanto a que las tareas son claras y están bien organizadas, el 100% lo atribuye a la detallada descripción de puestos.

*Interpretación*

Habría una descripción detallada para cada tarea, en cuanto medios y métodos para llevar a cabo su función, sin embargo, ello no estaría garantizando resultados de trabajo satisfactorios.

El simple dato de que los mismos empleados no participan en la elaboración de dichos parámetros sino que simplemente los reciben "de arriba" o de las áreas técnicas, permite pensar la posibilidad de que no sólo no las tengan tan claras, sino que, incluso si así fuere, no se encontrarían muy satisfechos respecto de cuán bien organizadas están, ya que dicha organización provino de gente que no realiza esas tareas y quien sí las realiza no fue consultado al respecto.

---

<sup>36</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>37</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

#### d) **Exigencias de tiempo y calidad**

##### *Presentación de los datos*

*"Si, de acuerdo a las normas y parámetros que establecen las normas ISO de calidad. Deben cumplir un mínimo requerido para las tareas que se realizan en un determinado tiempo diario"<sup>38</sup>.*

*"Sí, hay estándares fijados en cuanto a tiempo y calidad como en toda empresa. En algunos sectores se exige menos que en otros. En la parte de las máquinas riesgosas, no se le exige tanto el tiempo para que no se apuren y evitar un accidente"<sup>39</sup>.*

##### *Análisis*

Hay coincidencias en cuanto a que los operarios trabajan bajo exigencias de tiempo y calidad. Un 50 % considera que tales parámetros son fijados por las normas ISO de calidad, mientras que la parte restante considera que tales exigencias son menores en trabajos riesgosos.

##### *Interpretación*

La atención de las prácticas de gestión estaría puesta sobre la tarea y no en la persona, para incrementar la eficiencia y alcanzar mayor productividad, sin embargo, dicha búsqueda podría ir en detrimento del bienestar integral del operario.

Las condiciones de trabajo que rodean al operario serían:

- Trabajo repetitivo y parcelado, con un mínimo de variación.
- Demanda cognitiva, en cuanto la atención y concentración en el uso de maquinarias.
- Demanda física.
- Escasa interacción con el resto de los miembros.

Se cumpliría parcialmente con los requerimientos de las normas ISO, en cuanto a medición, análisis y mejora (no obstante la norma en sí no dicta exigencias de ritmos y resultados de trabajo), pero no en lo que respecta a la gestión participativa. En su sistema de gestión de calidad no se habría incluido la participación de los operarios.

---

<sup>38</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>39</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

**e) Ambiente de trabajo, seguro y limpio/ disposición de herramientas***Presentación de los datos*

*“El ambiente laboral es seguro. En cuanto a la limpieza y orden, se está trabajando fuertemente en eso a través de un programa que se llama “SOL”. Con este se capacita a la gente de planta y se crea un grupo de auditores de seguridad y limpieza.*

*Lo bueno es que trata de mantener estándares de limpieza y seguridad continua en la planta. Sí disponen de las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades”<sup>40</sup>.*

*“Sí, tenemos poco nivel de siniestralidad”<sup>41</sup>.*

*Análisis*

Hay coincidencia en cuanto al ambiente laboral en el que trabajan los operarios es seguro y no limpio. Un 50% considera que es seguro porque hay bajo nivel de siniestralidad. La parte restante considera que están trabajando para contar con un ambiente limpio y ordenado.

*Interpretación*

La empresa no involucraría al operario en los planes de mejora continua que inciden directamente en su ambiente de trabajo. El planteamiento de la empresa radicaría en que los gestores proponen y los operarios ejecutan.

No se habría aplicado eficientemente la herramienta de calidad “SOL”, ya que los operarios trabajarían en un ambiente que no sería el óptimo en cuanto a orden, limpieza y seguridad. Se fomentarían las inspecciones externas, en detrimento del control rutinario llevado a cabo por el propio operario. No se estaría fomentando que la mejora continua sea una tarea de todos.

La empresa no se habría basado en una gestión participativa para implementar y mantener el programa SOL, ya que el operario no habría:

- Participado en la formulación de planes de mejora continua para reducir desperdicios.
- Asumido con entusiasmo la implantación de SOL.

---

<sup>40</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>41</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

- Participado activamente en la promoción de SOL.
- Diseñado y respetado los estándares de conservación del lugar de trabajo.
- Realizado los controles de rutina establecidas.

Sin requerir la participación y el aporte creativo de quienes están directamente involucrados, sería imposible crear buenas prácticas de trabajo para mantener un ambiente limpio, ordenado y seguro.

La empresa no podría lograr altos índices de eficiencia productiva en cuanto a buen funcionamiento de maquinarias y equipos, productividad, calidad, reducción de costes de producción, etc.

#### f) **Participación en su trabajo**

##### *Presentación de los datos*

*"Participan, no sé si en la decisión final, pero sí acercando propuestas de mejoras, otras formas de trabajo que permiten usar menor tiempo y realizar menor esfuerzo. Dentro del Sistema de Calidad hay un buzón de sugerencias, esa es la herramienta que tienen los operarios para hacer uso, participar y compartir cualquier tipo de sugerencias. Estas se evalúan detalladamente y luego si se aplican sus sugerencias hay una compensación económica para el mismo"<sup>42</sup>.*

*"No, falta compromiso. Podrían aportar muchas más mejoras u opiniones, así que no"<sup>43</sup>.*

##### *Análisis*

No hay coincidencia en cuanto a la participación que tienen los operarios en su lugar de trabajo. Un 50% considera que sí participan porque proponen sugerencias de mejora mediante un buzón de sugerencias, mientras que la parte restante cree que los operarios podrían aportar más pero no lo hacen porque no están comprometidos.

#### ***Interpretación***

Los operarios no tendrían iniciativa en su trabajo, ni la empresa parece promoverlo sistemáticamente, ya que no contarían con la libertad para participar y afectar realmente el éxito de su trabajo. Se impediría que los operarios participen de los

---

<sup>42</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

<sup>43</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

objetivos comunes, como también de la elección de métodos y medios para pensar la mejor manera de hacer su trabajo.

La falta de autonomía para participar, limitaría la posibilidad de que los operarios aprecien la importancia de su intervención en el proceso de trabajo, generando su desinterés, baja motivación en el trabajo y seguidamente su falta de compromiso.

La innovación por parte de los operarios no merecería consideración en Capemi, generando un entorno de trabajo obsoleto. Habría una cultura cerrada y poco receptiva al cambio, la cual no recibiría bien las ideas innovadoras provenientes de los operarios, como tampoco los alentaría a que cometan errores con miras a explorar nuevos caminos.

Para apoyar la participación activa de los operarios en Capemi, sería necesario compartir:

- ✓ Información. Disponer de una amplia variedad de información necesaria para realizar su trabajo, por ejemplo los objetivos verdaderos de su trabajo, les permitiría tomar decisiones acertadas.
- ✓ Conocimientos. Contar con formación continua que pueda transferirse directamente a las operaciones cotidianas.
- ✓ Poder para actuar. Disponer de mayor libertad para ejecutar su tarea, los operarios podrían responsabilizarse de su trabajo y producir resultados óptimos.
- ✓ Recompensas. Reconocer de manera inmediata la importancia de su aporte para incentivar futuras iniciativas. Establecer un vínculo entre desempeño y recompensa.

#### **g) Autonomía para tomar decisiones**

*Presentación de los datos*

*"No tienen la facultad directa para hacerlo, no de forma espontánea. Como decisión final no, pero sí pueden proponer mejorarla, cambiarla. Porque todo está estandarizado bajo las normas ISO"<sup>44</sup>.*

*"No, se los limita bastante debido a que está todo especificado y además no puedes tomar muchas decisiones frente a una máquina"<sup>45</sup>.*

---

<sup>44</sup> Miguel González, Encargado de Recursos Humanos.

*Análisis*

Hay coincidencia en cuanto a que los operarios no tienen autonomía para tomar decisiones. El 100% lo atribuye a la estandarización de las tareas fijadas por las normas ISO. A su vez, una de las partes considera que resulta inviable tomar decisiones frente a una máquina.

*Interpretación*

Los operarios tendrían limitadas alternativas de decisión sobre su tarea. Todas las decisiones estarían concentradas en la cúpula de Capemi, quienes a través de regulaciones formales diseñarían decisiones que posteriormente aplicarían los operarios, logrando así que los operarios actúen en la forma esperada.

Las decisiones impuestas desde la cúpula habrían fracasado, porque el operario no podría apreciar la importancia de su intervención en el proceso de trabajo y aceptar las decisiones como propias. Se les diría qué es lo que tienen que hacer, sin una explicación del por qué, obteniendo su obediencia, pero no su compromiso.

La empresa no cedería el poder a los operarios para tomar control de su propio trabajo. Las consecuencias serían operarios que no estarían dispuestos a esforzarse, desinteresados y poco motivados en el trabajo.

La empresa culpabilizaría al trabajo estandarizado y automatizado de las normas ISO, como el límite para que los operarios participen (lo cual nuevamente menciona a la norma como responsable de restringir las posibilidades de participación, siendo que la norma en realidad no sólo no lo hace, sino que hace especial hincapié en la participación de las personas). En su sistema de gestión de calidad no se habría incluido la participación de los operarios.

Dichas características serían claramente restrictivas de las posibilidades de motivación del personal, especialmente en lo que hace a los componentes intrínsecos y motivadores, que precisamente son los que a la vez generan mayor grado de compromiso y están más asociados a la mejora del desempeño

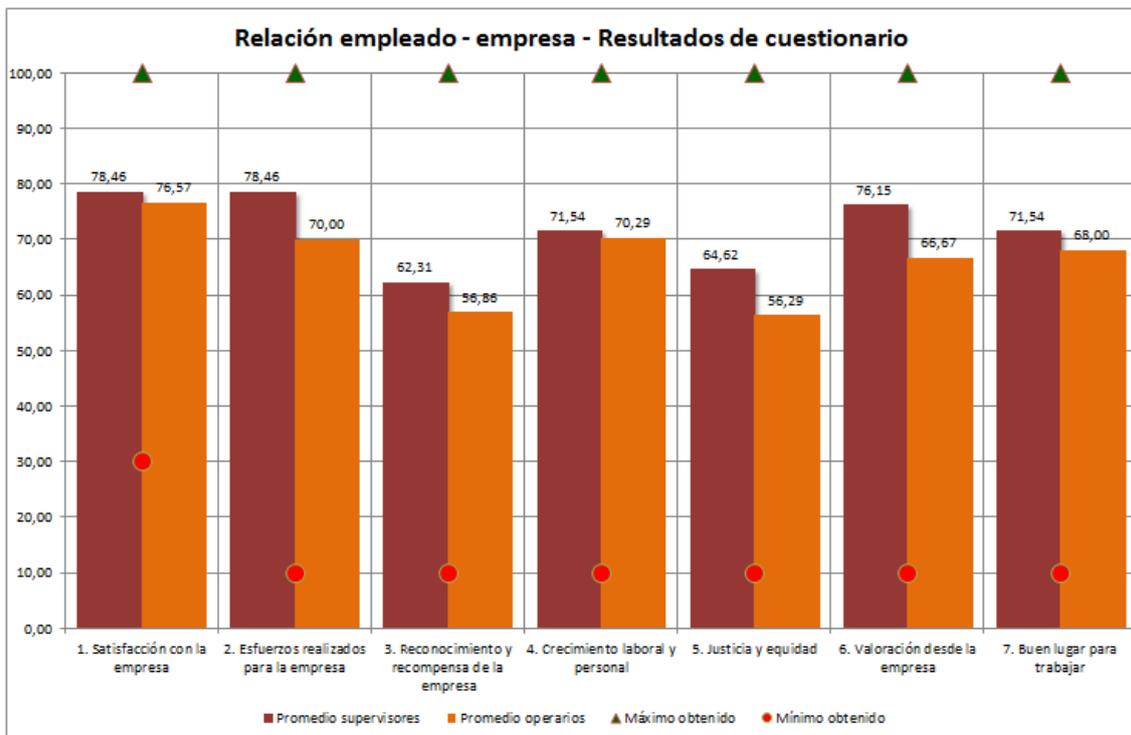
---

<sup>45</sup> Federico Giacomelli, Asistente de Dirección.

## 8.2 Herramienta: Cuestionarios

### TEMA 1: Relación empleado- empresa

*Presentación de datos*



#### *Análisis*

En todos los casos la satisfacción de los supervisores es mayor a la de los colaboradores llegando casi a un 8% de diferencia.

Los operarios estarían en promedio un 3% por debajo, donde los puntos menos logrados serían en aquellos temas más sensibles: reconocimiento-recompensa, justicia y equidad, valoración desde la empresa y buen lugar para trabajar. Mientras que los puntos más logrados fueron en cuanto a satisfacción, esfuerzos realizados para la empresa y crecimiento.

Evidentemente existe un nivel dispar, no sólo entre los diferentes ítems considerados sino también entre los niveles jerárquicos, ya que, es significativo que en los temas más sensibles, asociados al grado en que la empresa valora a su gente y los trata con dignidad. A su vez, no solo existen grandes diferencias entre la percepción del supervisor y subordinado, sino que además los puntos menos logrados se refieren no sólo a elementos motivadores, sino además a reglas claras y justas para conseguirlos, y así obtener su satisfacción.

A su vez, dentro de cada uno de los niveles jerárquicos, también se presenta una alta amplitud de rango entre los puntajes mínimos y máximos, en la mayoría de los casos, llegando al nivel extremo. Esto nos habla de una altísima dispersión de las percepciones, en donde no sólo entre los niveles jerárquicos como dentro de los mismos, parecería que se estuviesen refiriendo a organizaciones diferentes.

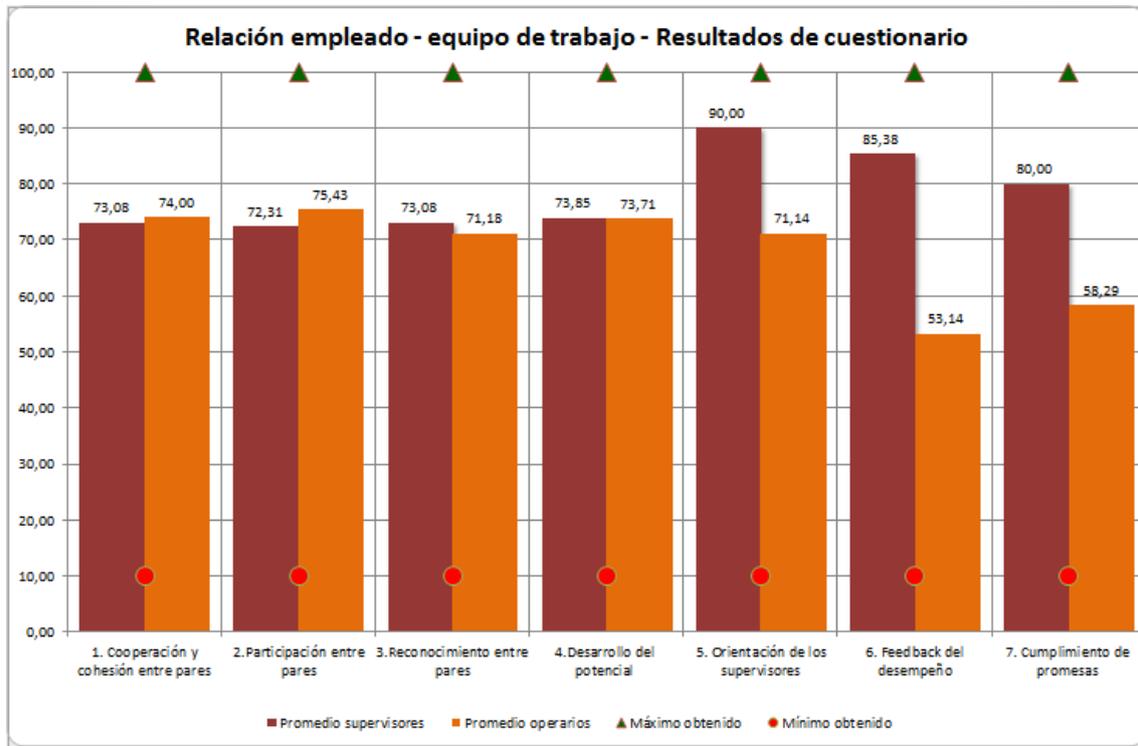
### *Interpretación*

La altísima dispersión de percepciones evidenciada, nos permitiría pensar en una deficiencia importante en la transmisión de indicadores claros y explícitos de parte de la empresa para que la gente pueda sacar conclusiones, así como también en dificultades serias de comunicación institucional, encargada entre otras funciones de clarificar cuáles son las expectativas a cumplirse, cuáles son las situaciones al respecto, así como también en cuanto a canales que permitan recibir el feedback por parte de la gente y conocer sus inquietudes y percepciones tal como lo estamos haciendo a través de esta encuesta, de manera que tanto el análisis de situación como los planes de mejora surgidos de diagnósticos sobre la información recolectada no sólo existan, sino que también sean conocidos por el personal.

Los colaboradores no estarían motivados en su lugar de trabajo. El hecho de que los factores referidos a la remuneración-reconocimientos sean escasos, como así también la justicia y equidad con que se aplican no sean transparentes (tanto para supervisores como operarios) indicarían que no son suficientes para evitar su insatisfacción. A su vez, la falta de reconocimientos y las escasas posibilidades de crecimiento, nos permite inferir que no permiten aumentar la satisfacción de los mismos.

**TEMA 2: Relación empleado - equipo de trabajo**

*Presentación de datos*



*Análisis*

Nuevamente se presenta la alta dispersión comentada en el punto anterior, en donde los supervisores quedan con mayor conformidad en los temas: orientación, feedback de desempeño y cumplimiento de promesas.

Más de la mitad de los operarios considera que no recibe una devolución directa de su desempeño de parte de su supervisor. Los puntos menos logrados del operario son aquellos directamente relacionados con el desempeño de su supervisor directo. A su vez, los puntos más logrados por los operarios fueron: cooperación y participación entre pares, y en menor medida los reconocimientos entre pares. Quedando los supervisores por debajo con una mínima diferencia en estos aspectos.

Es curioso de esta manera, que los tres ítems mejor logrados según el nivel medio sean precisamente los menos logrados para el nivel de base y no se refieran, como los otros cuatro (en donde a nivel promedio ambos niveles presentan altas coincidencias) a la situación entre pares o a temas generales, sino a aquellos en donde el rol del superior directo (en este caso los supervisores para el nivel de base) cobra importante relevancia.

*Interpretación*

Si bien existen grandes diferencias entre las percepciones del supervisor y el operario, en los temas relacionados al grado en que el superior directo apoya a su gente, se puede inferir que los supervisores encuentran mayor nivel de apoyo por parte de sus superiores (jefes) que los operarios de los propios (precisamente dichos supervisores). Los altos rangos en cada nivel jerárquico podrían implicar que no todos consideran a sus superiores de igual manera o que respondan a superiores diferentes.

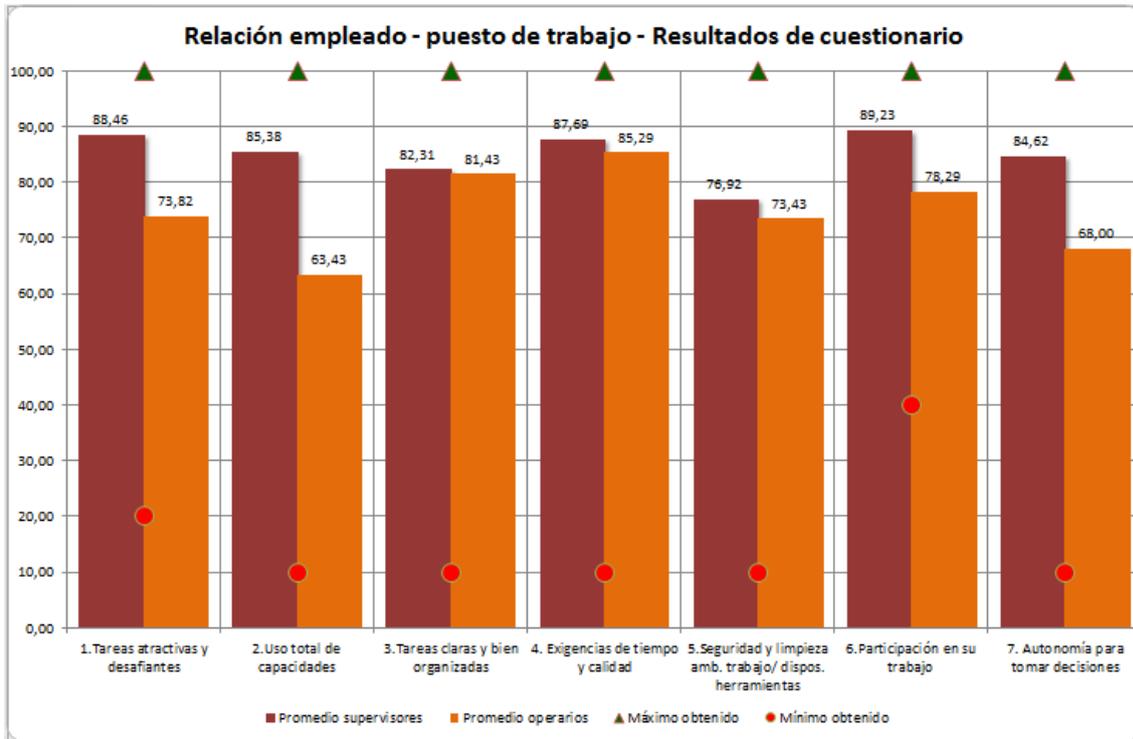
Los resultados permiten inferir también a nivel de incentivos, una gestión que no comparte información sobre el desempeño, imposibilitándoles conocer si pueden tener acceso a una recompensa económica, aspirar a un mejor puesto, etc.

Las coincidencias entre niveles respecto de los temas generales o la situación entre pares podrían estar indicándonos que existe (por lo menos a nivel promedio) un importante grado de consenso en los aspectos que tienen que ver con el propio nivel jerárquico, lo cual se convertiría en terreno conocido por todos y con acceso fácil a la información sobre la situación mediante los pares; pero que a la hora de interactuar con otros niveles jerárquicos aparecen las brechas de acceso a la información e interacción.

Se puede inferir que los colaboradores estarían desmotivados en su equipo de trabajo. Si bien habría buenas relaciones y camaradería entre colegas, esto por sí solo no conseguiría elevar en forma duradera y sustancial la satisfacción de los mismos. A su vez, el estilo de supervisión carente de apoyo y seguimiento estaría provocando insatisfacción en los colaboradores. En el grupo de trabajo no sería posible desarrollar su potencial, impidiendo su realización personal, avance en la carrera, etc., provocando en los mismos baja satisfacción.

**TEMA 3: Relación empleado - puesto de trabajo**

*Presentación de datos*



*Análisis*

Se presenta nuevamente la alta dispersión comentada en los puntos anteriores, intensificándose en aquellos aspectos relacionados con las condiciones que rodean la tarea (tareas atractivas y desafiantes, uso total de capacidades, exigencias de tiempo y calidad, participación en su trabajo y autonomía para tomar decisiones) quedando los operarios por debajo con una diferencia notable.

En el punto referido a las tareas claras y bien organizadas, quedaron prácticamente igualados en ambos casos.

*Interpretación*

Existen grandes diferencias de percepciones entre el supervisor y el operario en cuanto a las condiciones que rodean su tarea, sin embargo, se puede apreciar que para ambos están presentes las exigencias de tiempo - calidad y la estandarización para completar su tarea y entregar resultados, siendo éste último ampliamente mayor para los operarios.

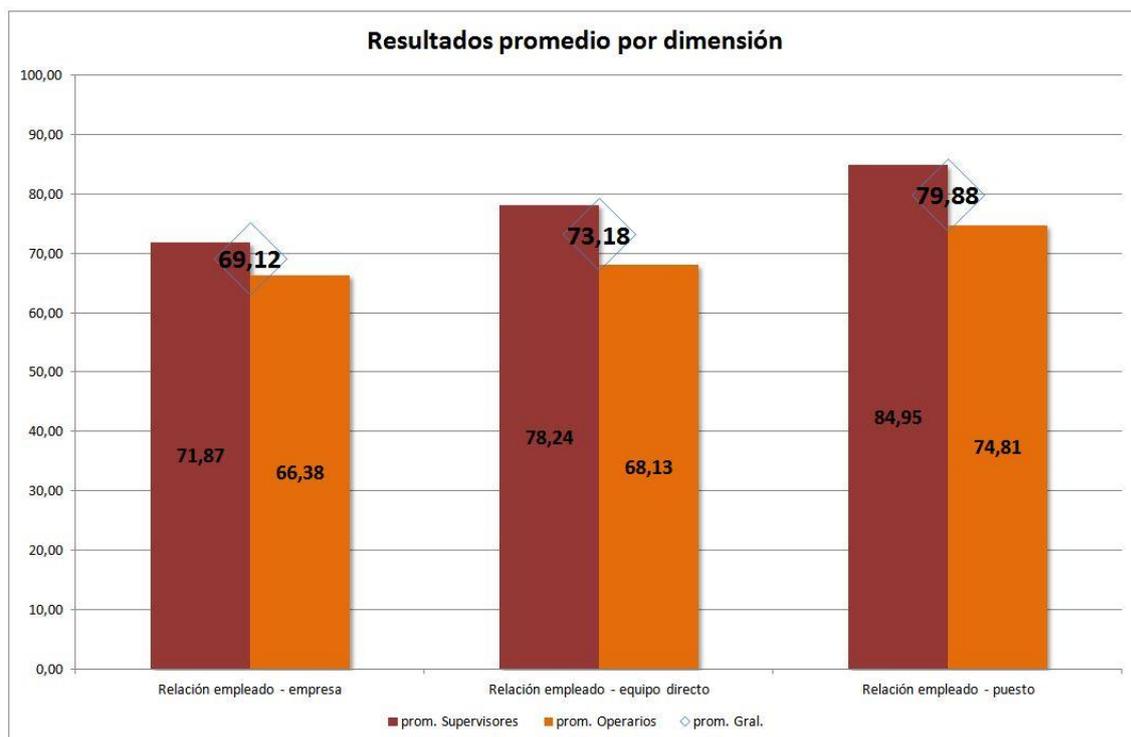
La tarea en sí misma del supervisor lo llevaría a obtener mayores niveles de motivación, en relación con la del operario, sobre todo por aquellos aspectos que hacen a la autonomía y uso de capacidades en su lugar de trabajo.

Las posibilidades de los operarios para motivarse a través de la propia tarea, serían escasas y casi nulas. Durante la especialización de los puestos de trabajo de los mismos, no se habrían considerado las capacidades y habilidades de sus ocupantes para desempeñar su tarea, frente a lo cual los mismos se demuestran claramente desmotivados y poco satisfechos en su puesto de trabajo. Esto a su vez, podría adoptar la forma de aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad y mayor ausentismo.

Las escasas posibilidades de los operarios de utilizar todas sus capacidades, nos permite inferir que no sienten que se les esté reconociendo su capacidad de trabajo, no se les estaría dando lugar para desenvolver sus capacidades.

El reducido alcance de las actividades del puesto de los operarios, no le permitiría a la empresa obtener resultados significativamente mejores en cuanto a productividad y satisfacción por parte de los trabajadores, porque no se les asignaría mayor variedad de actividades, como tampoco se les posibilitaría que realicen un trabajo completo e integral.

A continuación, presentaremos los resultados promedio por dimensión:



Se puede observar claramente como en las tres dimensiones, la conformidad del supervisor es mayor a la del operario, esto podría deberse a la cercanía que éstos mantienen con la dirección teniendo mayor entendimiento de las causas de lo que sucede en la organización.

En el aspecto que más se diferencian, es aquel que se refiere al puesto de trabajo relacionado con el atractivo de las tareas y capacidad de influir en los resultados de su tarea.

A éste le sigue, el aspecto referido a la relación que mantienen con su equipo directo donde el supervisor contaría con mayor apoyo de sus superiores en comparación al apoyo que él brindaría a las personas que tiene a cargo.

Por último, se encuentra el aspecto referido a la valoración que tiene la empresa de contar con ellos. Los supervisores se percibirían mayormente valorados, en relación a los operarios, en cuanto a, nivel de oportunidades, reconocimientos y equidad demostrado por parte de la empresa.

### **8.3 Herramienta: Observación Directa**

#### **TEMA 1: Relación empleado - empresa**

##### **a) Satisfacción con la empresa**

###### *Presentación de datos*

Durante la aplicación del instrumento cuestionario, se pudo explicar a los colaboradores que dicha información sería confidencial y sólo con fines del proyecto. A pesar de ello, tanto supervisores como operarios preguntaron si la información sería confidencial y anónima, y a su vez surgieron comentarios del tipo “después de esto nos echan”.

###### *Análisis*

Los colaboradores de ambos niveles jerárquicos desconfían y tienen temor de la empresa.

###### *Interpretación*

Habría un clima laboral que sería el menos propicio para garantizar la satisfacción de sus colaboradores, caracterizado por el temor y la desconfianza de sus miembros hacia la dirección. En este ambiente de trabajo no serían bien recibidos

preocupaciones, reclamos, mucho menos propuestas. El impacto sería desinterés, apatía y baja satisfacción en los colaboradores y seguidamente deterioro de dicho clima.

El temor de los colaboradores podría demostrar la manera en que la empresa conduce y evalúa los comportamientos de su gente (mediante controles y amenazas para obtener su obediencia) y cómo reacciona frente a los incumplimientos (a través de sanciones y despedidos).

La empresa no tendría el interés de crear, difundir y aumentar mayores niveles de confianza en sus colaboradores por medio de una gestión más participativa y transparente.

**b) Esfuerzos realizados para la empresa**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta

**c) Reconocimiento y recompensa de la empresa**

*Presentación de datos*

Se tomó nota de un comentario al momento de aplicar el cuestionario, un trabajador leyó en voz alta la pregunta relacionada al reconocimiento y recompensa, expresando textualmente: “¿Capemi reconoce y recompensa un buen trabajo? Uh, no sabés cuánto”, varios de sus compañeros lo siguieron con risas.

*Análisis*

Hay escasos reconocimientos y recompensas para los colaboradores, por parte de Capemi.

*Interpretación*

No se reconocería al colaborador por sus esfuerzos, incentivándolo a perfeccionar su desempeño y a sentirse satisfecho con lo que hace, porque carecerían de prestaciones, incentivos y felicitaciones por objetivos alcanzados que reflejen el apoyo y orientación de la dirección.

Lo mencionado demuestra que el trabajo en sí mismo sería muy poco estimulante porque independientemente de los esfuerzos que realicen los colaboradores, los resultados siempre serían los mismos.

La empresa no habría procurado que el individuo comprenda y confíe en que habrá recompensas para el desempeño alcanzado (bajo nivel de instrumentalidad) como tampoco se habría procurado que el individuo comprenda el valor de las posibles ganancias y recompensas (bajo nivel de valencia).

**d) Crecimiento laboral y personal**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

**e) Justicia y equidad**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

**f) Valoración desde la empresa**

*Presentación de datos*

En lo referente al predio de la planta, más precisamente en el área de trabajo de los operarios, se pudo observar el uso de cámaras de seguridad que miraban hacia adentro observando el trabajo de los colaboradores.

*Análisis*

Existe una fuerte vigilancia de la rutina del personal.

*Interpretación*

La empresa aplicaría controles sobre las personas, y no sobre la tarea que desarrolla dicha persona, donde adquiriría importancia verificar: cumplimiento de horario, cuánto tiempo permanece en su lugar de trabajo, distracciones, etc., deteniéndose en actitudes que no harían necesariamente a su labor.

Dicha práctica, pretendería asegurarse que las personas hagan bien su trabajo, sin embargo estaría generando todo lo contrario. Los trabajadores, sin importar su jerarquía estarían intimidados con el monitoreo de las cámaras, trabajando con desconfianza, desmotivación y pérdida de interés. Su sentido de responsabilidad hacia las tareas y organización estaría socavado.

Lo mencionado, podría reflejar la carencia de objetivos mensurables, falta de seguimiento y apoyo de superiores.

Sin una demostración genuina de confianza de la empresa, que guíe y apoye a sus colaboradores resultaría dificultoso que los mismos trabajen comprometidos y asuman su responsabilidad.

**g) Buen lugar para trabajar**

*Presentación de datos*

En distintos momentos de la observación se notaron algunas señales de autoridad, tales como gerentes y directivos que no usan uniforme ni calzado de trabajo exigido para trasladarse por la planta, como también la llamativa puerta de la oficina de dirección acolchonada.

Asimismo, se tomó nota de un comentario al momento que respondían el cuestionario, un colaborador expresó textualmente en relación a la pregunta de si recomendaría a la empresa como buen lugar para trabajar: “*si, se lo recomendaría a un enemigo*”.

*Análisis*

La empresa mantiene una cultura basada en la desconfianza, falta de comunicación y miedos.

*Interpretación*

Habría un mal funcionamiento de los procesos de comunicación. La empresa no estaría funcionando de manera cohesionada y congruente, ya que la información estaría centralizada en la dirección, obstaculizando el flujo de información hacia los niveles inferiores. De esta manera, los colaboradores no tendrían a su alcance una completa información en cuanto a objetivos, misión y planes a mediano plazo en los que están involucrados, imposibilitándolos a comprometerse con la organización.

Podemos inferir que la centralización excesiva de la información por parte de la dirección podría deberse a la complejidad de su estructura y a la cultura basada en la desconfianza. La empresa estaría ignorando dichos aspectos que configuran el bienestar general de Capemi, y desencadenan diversos tipos de motivaciones entre sus miembros.

Los símbolos y los estilos de comunicación, tales como puerta acolchonada y uso de uniforme sólo para algunos utilizados por la dirección para dar a conocer lo que desea, demostrarían que no ha sido prioridad de la empresa crear un ambiente de trabajo de

apertura y confianza entre los miembros, de modo que las personas se comprometan con los demás y con la organización.

## **TEMA 2: Relación empleado - equipo directo**

### **a) Cooperación y cohesión entre pares**

#### *Presentación de datos*

Se presenció el lugar de trabajo de los operarios donde se observaron grupos pequeños, integrados mayormente por hombres y en menor medida por mujeres. Se observó que si bien cada cual trabajaba individualmente concentrado en su actividad, se pudo notar cierto grado de interacción entre operarios y supervisores.

Así también, durante la aplicación del cuestionario se observó una relación amistosa y cordial entre los operarios.

#### *Análisis*

Hay un gran nivel de involucramiento entre los operarios.

#### *Interpretación*

El conjunto de operarios se caracterizaría por su camaradería, lealtad, valores en común y motivación de compartir dicho grupo, dichos rasgos podrían deberse a los esfuerzos que con anterioridad han realizado en conjunto para alcanzar sus metas compartidas. Así también, la heterogeneidad que los caracteriza, habría favorecido dicho involucramiento.

Con lo mencionado, podemos inferir que serían grupos definidos y formados por la organización donde la cooperación entre pares en su entorno laboral habría surgido principalmente como respuesta a sus necesidades sociales, y no directamente impulsado mediante acciones específicas de la empresa, e inmediatamente propulsado por los superiores inmediatos de que cada operario, ya sea, demostrándoles la importancia que reviste para la empresa la cooperación entre miembros, incentivándolos a cooperar entre ellos y reconociéndolos. La cooperación y colaboración no serían valores distintivos y propulsados por la empresa.

### **b) Participación entre pares**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta

c) **Reconocimiento entre pares**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta

d) **Desarrollo del potencial**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta

e) **Orientación de los supervisores**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta

f) **Feedback del desempeño**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta

g) **Cumplimiento de promesas**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta

**TEMA 3: Relación empleado - puesto de trabajo**

a) **Tareas atractivas y desafiantes**

*Presentación de datos*

Durante la jornada laboral se observó que gran parte de las tareas son repetitivas y dirigidas al ritmo de las maquinarias y no al de la persona. Se trata de tareas especializadas, con una carga cognitiva para estar alerta, evitar errores y accidentes, y algunos de ellos con una elevada carga física para transportar y dominar elementos de gran peso.

*Análisis*

Las tareas que realizan los operarios son repetitivas y monótonas.

*Interpretación*

Las tareas diseñadas no les permitirían a los operarios trabajar motivados y satisfechos. La mecanización de sus tareas los conduciría a un estado aparentemente inevitable e irreversible de monotonía y hastío, porque dependerían en gran medida del funcionamiento de las maquinarias.

Con lo mencionado, podemos inferir que la empresa no reconocería las numerosas y variadas necesidades que motivan a cada colaborador, mediante el enriquecimiento de sus tareas como puntapié para que puedan contribuir activamente en su proceso de trabajo, descubriendo por sí mismos cómo mejorar y agilizar su propio trabajo, logrando de este modo que estén intrínsecamente motivados por involucrarse cabalmente con su tarea.

En este sentido, para la empresa un buen desempeño del operario significaría ejecutar un conjunto de tareas repetitivas y aisladas, limitando la calificación de cada individuo a cada tarea en particular, dejando en manos de los niveles superiores el análisis y resolución de problemas que afectan a los de niveles inferiores.

**b) Uso total de capacidades**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta

**c) Tareas claras y bien organizadas**

*Presentación de datos*

Se observó a los operarios trabajando con certeza de lo que hacían, cada uno concentrado en una actividad específica. Así también, en todos los formularios de rutina aparece lugar para colocar la firma del supervisor directo y encargado del sector.

También se observó, a su alcance un panel de novedades completo de información sobre: planificación de tareas, turnos de trabajo, lanzamiento de nuevas piezas, producción alcanzada por sector, cantidad de scrap por sector.

*Análisis*

Los operarios no han participado en el diseño de sus tareas, lo cual no garantizaría que estén de acuerdo con lo que dice ahí.

*Interpretación*

La empresa habría provisto una definición detallada de los puestos a cada ocupante, para garantizar que todos ellos conozcan con exactitud sus deberes, práctica acompañada y reforzada por las rutinas y procedimientos estandarizados.

Con lo mencionado, podemos inferir que la total responsabilidad de la organización del trabajo sería exclusiva de los mandos superiores, en la cual ellos planearían y

distribuirían las tareas que luego ejecutarían los operarios, buscando mantener un nivel elevado de productividad. La empresa otorgaría especial importancia a las tareas y no a las personas que desempeñan dichas tareas.

De esta manera, los operarios no podrían identificarse con una tarea que simplemente se les ha dado, como tampoco comprometerse para desempeñarla al óptimo.

**d) Exigencias de tiempo y calidad**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta

**e) Ambiente de trabajo, seguro y limpio/ disposición de herramientas**

*Presentación de datos*

En lo referente al ambiente de trabajo, se pudo observar que el mismo sólo disponía de luz natural, poca ventilación y ruidos elevados. Así también, se observó que se trata de un edificio antiguo con maquinarias acordes, ambos adaptados para su funcionamiento.

El lugar de trabajo de los colaboradores se trata de espacios amplios, que permite la fácil circulación tanto de personas, como de auto elevadores.

*Análisis*

Los colaboradores trabajan en un ambiente de trabajo que no asegura su confort e integridad.

*Interpretación*

Las condiciones ambientales que rodean a los colaboradores no propiciarían la satisfacción y realización de los mismos.

Los colaboradores, quienes serían propensos a considerar lo que se les da en términos de confort y seguridad para completar su tarea, trabajarían con falta de entusiasmo, predisposición y colaboración en su lugar de trabajo.

El uso de la luz natural para iluminar el predio de la planta, podría resultar muy baja para ejecutar las tareas, así también las dificultades con la ventilación podría generar temperaturas dispares (frio en invierno y caluroso en verano) y en cuanto a la exposición permanente a los ruidos elevados, a los cuales los colaboradores ya estarían acostumbrados traen el riesgo de fatiga y anomalías en sus audición.

No se habría involucrado a los operarios para diseñar los planes de mejora continua, ya que luego de aplicar dichos planes, persistirían las limitaciones en cuanto a confort y salubridad para que los mismos puedan completar su trabajo satisfactoriamente. Sin la participación de las personas directamente involucradas, no se podrían generar buenas prácticas de trabajo, altos índices de eficiencia productiva y bienestar en su lugar de trabajo.

**f) Participación en su trabajo**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta

**g) Autonomía para tomar decisiones**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta

**8.4 Herramienta: Análisis Documental**

**TEMA 1: Relación empleado - empresa**

**a) Satisfacción con la empresa**

*Presentación de datos*

La siguiente encuesta de clima laboral de Capemi fue realizada por el Encargado de Recursos Humanos en septiembre del año 2014, de la cual se obtuvo información sobre las siguientes temáticas: comunicación, ambiente laboral, capacitación y concientización. La misma se planteó aplicarse a un total de 120 colaboradores, distribuidas en los tres turnos del sector operativo y administración, sin embargo fueron respondidas por 70 colaboradores.

En dicha encuesta se realizaron las siguientes preguntas donde podemos observar el grado en que los colaboradores perciben su ambiente de trabajo.

**COMUNICACIÓN**

	Siempre	Casi Siempre	Solo a veces	Nunca
¿Posee una comunicación fluida y frecuente con su Encargado?	72,26%	9,17%	11,44%	1,14%

¿Es adecuada la predisposición de su Encargado para realizar la tarea?	61,67%	19,70%	16,36%	2,27%
¿Recibe la información necesaria de parte de su Encargado para realizar la tarea?	52,20%	25,76%	20%	2,05%
¿Conoce cuáles son las responsabilidades del puesto que ocupa?	76,61%	19,70%	4,70%	0%

**AMBIENTE LABORAL**

	Siempre	Casi Siempre	Solo a veces	Nunca
¿Encuentra en su sector algún modelo o referente a seguir?	30,76%	10,61%	26,51%	32,12%

	Muy buena	Buena	Regular	Mala
¿Cómo describiría la relación laboral que existe en su sector?	43,64%	33,56%	13,56%	9,24%
¿Estima que su puesto de trabajo es cómodo, adecuado y limpio para realizar su tarea?	8,64%	37,12%	39,70%	14,55%

**CAPACITACIÓN**

¿Recibió algún tipo de capacitación?	SI	NO
	56,97%	43,03%

¿La capacitación recibida le fue útil?	Siempre	Casi siempre	Solo a veces	Nunca
	9,09%	38,10%	42,20%	10,61%

**CONCIENCIACIÓN**

¿Está conforme con las medidas preventivas en cuanto a Higiene y Seguridad?	SI	NO
	36,97%	63,03%

### *Análisis*

Los operarios experimentarían baja satisfacción en su lugar de trabajo.

### *Interpretación*

Habría un clima organizacional desfavorable, el cual no logra satisfacer las necesidades personales de los miembros, mejorar su ánimo y seguidamente sus deseos de permanecer y colaborar.

La suma de características ambientales percibidas por los operarios, en cuanto a: barreras en la comunicación, relaciones precarias, falta de formación y aplicación de dichos conocimientos, ambiente que no permite salvaguardar su integridad, nos permite inferir que los colaboradores experimentarían una baja satisfacción en su lugar de trabajo. El grado de motivación individual de los operarios, se estaría reflejando en dicho clima.

Estaría afectado el contrato psicológico. La empresa habría depositado un conjunto de expectativas en el integrante nuevo, en cuanto desempeño y resultados de trabajo, sin embargo no lo estaría obteniendo. El operario, al ingresar habría tenido el impulso de aplicar sus talentos, sin embargo, los aspectos que rodean la tarea no lo permitirían, encontrándose sin posibilidad de satisfacer sus necesidades y desmotivados para ejercer grandes esfuerzos para desarrollar su tarea. Ambos estarían descontentos con el intercambio que mantienen en dicha relación.

### **b) Esfuerzos realizados para la empresa**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta

### **c) Reconocimiento y recompensa de la empresa**

#### *Presentación de datos*

Para este aspecto se tomará en cuenta la planilla de incentivos económicos que se utiliza para aplicar recompensas económicas e incentivar a los operarios. Dicha planilla, es completada por los superiores inmediatos de los grupos de operarios y posteriormente analizada por los responsables de área de Recursos Humanos, Producción y Dirección.

A continuación, se detallarán los aspectos que son valorados como dignos de recompensa por la empresa, distribuidos en nueve columnas y expresados en valores porcentuales.



### *Análisis*

La empresa aplica recompensas económicas para estimular a los colaboradores. Los colaboradores no habrían participado en el diseño de dichos incentivos, esto se refleja a través de las firmas que aparecen en el formulario de quiénes si participan.

### *Interpretación*

El plan de incentivos económicos de la empresa, habría buscado vincular el salario con el desempeño para que de esta manera los ingresos obtenidos por el operario sean un reconocimiento a su contribución, y no una forma de adquirir derechos.

Sin embargo, no sería capaz de estimular a los operarios para conseguir mejor desempeño futuro.

El factor monetario por sí solo para estimular a los colaboradores no sería suficiente, sin incorporar motivadores intrínsecos, que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo no se podría reforzar positivamente a los operarios para que optimicen su desempeño y se sientan satisfechos con lo que hacen.

Habría operarios desmotivados, trabajando con bajo nivel de reto en sus tareas, dando lo mínimo de sí.

El hecho de aspirar a que el operario obtenga la satisfacción en su trabajo únicamente por percibir a fin de mes una cuantía de dinero, al cual está ya estaría acostumbrado, no resultaría nada alentador y motivante para la persona.

Así también, el plan de incentivos económicos habría establecido con claridad los aspectos de medición del desempeño y los resultados finales, pero no se podría observar e interpretar con facilidad por sus beneficiarios el cálculo que los arrojó. De lo mencionado, puede interferir la sensación de justicia de parte de los colaboradores, quiénes evaluarían si el premio obtenido es en proporción directa al aumento de la productividad que alcanzaron, fruto del logro de los objetivos fijados.

#### **d) Crecimiento laboral y personal**

##### *Presentación de los datos*

Para este aspecto, también nos serviremos de la encuesta de clima laboral de Capemi realizada por el Encargado de Recursos Humanos en septiembre del año 2014. En este caso, sólo nos detendremos en las siguientes preguntas y resultados arrojados:

**CAPACITACIÓN**

¿Recibió algún tipo de capacitación?	SI	NO
	56,97%	43,03%

¿La capacitación recibida le fue útil?	Siempre	Casi siempre	Solo a veces	Nunca
	9,09%	38,10%	42,20%	10,61%

Así también, se tomará en cuenta la distribución del organigrama de la empresa donde los cargos jerárquicos son ocupados exclusivamente por la familia fundadora y propietaria de la empresa: Presidente Claudio Giacomelli, Vicepresidente Margarita Giacomelli, Asistente de Dirección y Comercialización Nacional Federico Giacomelli, Expedición Emiliano Giacomelli y Finanzas Silena Giacomelli.

*Análisis*

Hay limitadas posibilidades de crecer profesionalmente dentro la empresa. Hay un deficiente uso de las capacitaciones, de poco alcance (sólo la mitad las ha recibido) y de poca utilidad (sólo una pequeña parte consideró que han sido útiles). Así también, hay una exclusiva presencia de la familia en cargos estratégicos que demuestra a los colaboradores que las oportunidades de progresar no están a su alcance.

*Interpretación*

La empresa no contaría con un desarrollo de carrera formalmente definido y adecuado a sus necesidades, que sirva para reconocer a los operarios por su desempeño anterior y los estimule a continuar esforzándose, dando a los demás operarios razón para considerar que si realizan esfuerzos similares, podrían asumir a largo plazo funciones más complejas y desafiantes. No se habría establecido correlación alguna entre el desempeño que los mismos generen y los resultados que puedan obtener de ello (baja instrumentalidad).

A través de sus metas, cultura, y ligados a éstos la filosofía de Recursos Humanos, no proporcionarían a los miembros un conjunto claro de expectativas y acciones direccionadas a su crecimiento profesional. En esta dirección, tanto las capacitaciones como las evaluaciones de desempeño no contribuirían al desarrollo de los colaboradores.

Los operarios estarían trabajando íntegramente desmotivados, con bajo desempeño y sin un compromiso leal hacia la empresa.

**e) Justicia y Equidad**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

**f) Valoración desde la empresa**

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

**g) Buen lugar para trabajar**

*Presentación de datos*

Todos los aspectos contenidos en el Reglamento Interno de Capemi (Revisión 007-2013), están asociados al cumplimiento de las normas, donde el portarse bien está asociado a un buen lugar para trabajar. (*Ver anexo III*).

*Análisis*

No se evidencian invitaciones para la participación de los colaboradores.

*Interpretación*

Para la empresa, un buen lugar para trabajar consistiría en que sus miembros actúen bajo las normas de convivencia pactadas tales como: cumplimiento de horarios, buen uso de elementos de protección, vestuarios y baños, respeto de horarios de entrada y salida, etc.

Dicho reglamento, buscaría garantizar que haya una interpretación unívoca de los comportamientos y relaciones internas esperadas por la empresa, y no directamente un mayor bienestar laboral de los colaboradores.

La presencia de las normas reguladoras que orienten el accionar de sus integrantes, podría evitar que los operarios estén insatisfechos, porque se sentirían respaldados sobre cómo actuar frente ciertas situaciones, sin embargo, no tendrían influencia para conseguir elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de los mismos.

Éstas prácticas, no serían suficientes para generar el bienestar de los trabajadores, y el desempeño organizacional.

## TEMA 2: Relación empleado - equipo directo

### a) Cooperación y cohesión entre pares

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

### b) Participación entre pares

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

### c) Reconocimiento entre pares

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

### d) Desarrollo del potencial

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

### e) Orientación de los supervisores

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

### f) Feedback del desempeño

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

### g) Cumplimiento de promesas

## TEMA 3: Relación empleado - puesto de trabajo

### a) Tareas atractivas y desafiantes

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

### b) Uso total de capacidades

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

### c) Tareas claras y bien organizadas

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

### d) Exigencias de tiempo y calidad

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

**e) Ambiente de trabajo, seguro y limpio/ disposición de herramientas**

*Presentación de datos*

Para este aspecto también haremos uso de encuesta de clima laboral de Capemi realizada por el Encargado de Recursos Humanos en septiembre del año 2014. En este caso, sólo nos detendremos en la siguiente pregunta:

**AMBIENTE LABORAL**

	Muy buena	Buena	Regular	Mala
¿Estima que su puesto de trabajo es cómodo, adecuado y limpio para realizar su tarea?	8,64%	37,12%	39,70%	14,55%

Así también, los colaboradores tuvieron oportunidad de plantear en dicha encuesta las siguientes necesidades: Contar con más iluminación, reubicación de calisuales, reubicación de cabina de pintura, colocación de fibra de vidrio en la pared. (Sector Cepillo). Acondicionamiento de las máquinas, reubicación de sectores, compra de sillas y muebles. (Sector Despacho).

*Análisis*

El ambiente de trabajo de los operarios presenta limitaciones y no reúne completamente las condiciones de seguridad, limpieza, orden y confort.

*Interpretación*

Los intentos de la empresa por contar con un ambiente de trabajo seguro, limpio y ordenado, a través de su Sistema de Gestión de Calidad (Plan SOL y concientización del uso de elementos de protección personal) se habrían quedado a medio camino, porque no se habría requerido la participación de las personas directamente involucradas-operarios- en su formulación, diseño y controles.

Las personas que no participaron, sentirían que no forman parte de la empresa y que no son incluidos en sus planes futuros, resultando así, dificultoso obtener su legítimo compromiso para llevar adelante acciones de mejora. Por el contrario, incluirlos en las diferentes fases para la búsqueda de la mejora continua, garantizaría un trabajo más estimulante y satisfactorio para los operarios, y seguidamente mejores resultados operativos.

Se estaría enviando un mensaje incongruente a los operarios, donde resonaría “*la mejora continua es tarea de algunos-niveles superiores*”, sin embargo, se les exigiría estrictamente que practiquen dicha mejora.

A su vez, podemos agregar que a partir del análisis es alarmante cómo la gran mayoría de los operarios plantea requerimientos básicos e indispensables para completar su tarea, tal como contar con mejor iluminación y con maquinarias a punto, y paralelamente preservar su integridad física y personal.

#### **f) Participación en su trabajo**

##### *Presentación de datos*

Sobre el tema participación en el puesto de trabajo se encontró referencia en el Reglamento Interno de Capemi (Revisión 007-Julio 2013) en el segundo inciso del siguiente artículo.

##### Art 13: Oficina de personal y RRHH.

- a) En la empresa existe una oficina de personas y de recursos humanos a las cuales Ud. Puede concurrir para obtener información o efectuar consultas por escrito fuera de su horario de trabajo. Los integrantes de ésta área atenderán su problema, y Ud. Será citado cuando tengan novedades al respecto.
- b) En esta oficina se encuentra un buzón, donde Ud. Podrá dejar sus inquietudes por escrito durante las 24 horas; las mismas será atendidas y analizadas debidamente y si ésta sugerencia es en bien de una mejora para la empresa y/o sus compañeros, será puesta en marcha inmediatamente, además será premiada la persona autora de la misma.

##### *Análisis*

No se fomenta la participación del operario en los aspectos que rodean a su tarea.

##### *Interpretación*

Habría un ambiente de trabajo obsoleto y poco motivador, que no fomentaría la iniciativa de sus miembros y tampoco permitiría afectar realmente el éxito de su trabajo.

La disposición del buzón de sugerencias por sí solo, no estimularía a los operarios a participar y utilizar su creatividad libremente, para presentar ideas y sugerencias innovadoras.

Así también, aunque la cúpula recibiría mensajes provenientes de los niveles inferiores tales no circularían con fluidez. El uso aislado de dicho dispositivo podría reflejar un sistema de comunicación relativamente precario donde prevalecerían las comunicaciones verticales y descendentes.

### **g) Autonomía para tomar decisiones**

#### *Presentación de datos*

Para este apartado se encontró referencia en el organigrama de la empresa, el cual fue diseñado dentro del Sistema de Gestión de Calidad. *Ver anexo*

El mismo se trata de un diseño funcional que contiene los principales papeles de la organización (finanzas, operativa, logística y producción) e incluye tres niveles jerárquicos: alta gerencia (gran mayoría ocupada por los propietarios de la empresa) gerencia media y operativa.

Nos detendremos en dos rasgos característicos: la inclusión de los operarios dentro del mismo y su tamaño excesivamente grande.

#### *Análisis*

La mayoría de los procesos de decisiones de la empresa están centralizados en la cúpula.

#### *Interpretación*

La incorporación de los operarios en la estructura que los contiene podría reflejar que los mismos son considerados parte importante de la misma, sin embargo, la dimensión estructural del tipo mecanicista elegida caracterizada por: forma piramidal, centralización de las decisiones, autoridad jerárquica y cadena de mando, división del trabajo y especialización, departamentalización, comunicaciones muy formales nos demostraría que la libertad de los operarios para tomar control de su propio trabajo no sería un valor promovido.

Dicha dimensión estructural lograría obtener la obediencia de cada colaborador, pero a expensas de su compromiso para asumir sus tareas y aceptarlas como propias, producto de las decisiones que han sido dadas desde arriba.

En cuanto a los niveles medios, aunque les permitirían cierta delegación para decisiones no estratégicas y de carácter rutinario, siempre requerirían autorización de la cúpula, manteniendo el aspecto centralizador. Con lo mencionado, podemos inferir que los gerentes, no propietarios, no se considerarían realmente como ejecutivos gerenciales.

Así también, el tamaño excesivamente grande y la presencia exclusiva de los propietarios en puestos estratégicos, advertiría la preferencia de la empresa en cuanto al merecimiento que tienen los familiares para ocupar dichos puestos en comparación con el resto de las personas integrantes. Habría un nivel de desconfianza de la gente que integra la empresa.

## 9. SÍNTESIS

### **Relación empleado-empresa**

Con respecto a la relación empleado-empresa todas las fuentes analizadas indicarían que los operarios no son considerados parte esencial de la empresa. La ausencia de los elementos motivadores, como falta de reglas justas y claras para conseguirlos, y la desconfianza que tienen de sus miembros, nos permiten inferir que los operarios no son realmente valorados por la empresa.

La empresa les brinda a los operarios trabajo sin excesiva presión, posibilidad de especializarse en determinadas tareas, la estabilidad de la fuente de trabajo y un salario acorde. Si bien contar con esta certidumbre para el operario ayudaría a evitar su insatisfacción, pero no lograría motivarlos e implicarlos con la empresa.

**Hay un limitado sistema de incentivos.** Coinciden los datos obtenidos en todas las herramientas aplicadas que tanto operarios como supervisores, no están lo suficientemente motivados y estimulados en cuanto a las recompensas que reciben a cambio de su trabajo, aspecto que estaría influenciando directamente en su satisfacción y desempeño.

El plan de incentivos implementado no logra su objetivo de estimular a las personas porque en primer lugar, se estableció un mismo plan para todos los colaboradores, sin

reconocer, las necesidades y expectativas particulares que tiene cada uno en el trabajo. Seguidamente, el hecho de que esté basado exclusivamente en los factores económicos (sin acompañarlo de motivadores intrínsecos) y la cuantía económica sea insuficiente, resulta desalentador y desmotivante para la persona que lo recibe. Por último, el funcionamiento de tales incentivos no podría ser fácilmente interpretado por sus beneficiarios, generando sensación de injusticia e inequidad en los mismos y desconfianza hacia el evaluador y la empresa.

**Cuentan con una cultura basada en la desconfianza de sus miembros**, sustentada por excesivos controles, señales de autoridad, información centralizada y trabajo poco estimulante. De parte de los gestores, se naturalizan dichos aspectos y de parte de los colaboradores, tanto operarios como supervisores coinciden en que estos aspectos dificultan su crecimiento profesional dentro de la empresa.

Hay una desvalorización de la capacidad de trabajo de los colaboradores, más remarcada sobre los operarios, necesaria para justificar los excesivos controles y tareas poco desafiantes de parte de la empresa. En esta línea, sólo se estaría obteniendo la obediencia de sus colaboradores (cumplimiento de normas y desempeño al mínimo), en detrimento de su compromiso (disposición de hacer grandes esfuerzos y fuertes deseos de seguir permaneciendo en la empresa), sin embargo, dicha obediencia no dejaría de ser momentánea hasta que el individuo evalúe y decida si continúa realizando sus inversiones.

**Ignoran aspectos que hacen de la motivación y satisfacción** de los colaboradores en su lugar de trabajo. Todas las fuentes analizadas, coinciden en que tanto operarios como supervisores son privados de motivadores intrínsecos. El hecho de que se considere innecesario que los colaboradores aprendan nuevas habilidades y esto sea el puntapié para acceder a otras oportunidades, que no haya tiempo para mostrarles agradecimiento mediante un reconocimiento, como tampoco se transmitan indicadores claros y explícitos en cuanto a las expectativas a cumplirse, nos permite inferir que la tarea en sí misma de los colaboradores es poco estimulante. Esto generaría en los colaboradores una gran desmotivación, porque independientemente de los esfuerzos que realicen, los resultados siempre serían los mismos.

La coincidencia entre los gestores y colaboradores, en cuanto a la escasez de los aspectos motivadores lo vislumbraría como un hecho instaurado. A su vez, transferirles la responsabilidad exclusiva a las características de la industria no les permitiría reconocer genuinamente la carencia y trabajar en ello, ya que sostienen: el

trabajo con maquinarias, no permitiría realizar un trabajo estimulante y los ritmos acelerados, no dejarían lugar para reconocer a las personas.

**No hay desarrollo de carrera** formalmente definido que fomente el crecimiento de los colaboradores dentro de la empresa. Los aspectos culturales anteriormente mencionados, nos permiten inferir que los colaboradores no contarían con el apoyo de la dirección para desarrollarse profesionalmente. Hay coincidencia entre los operarios y supervisores en cuanto al límite para su crecimiento profesional dentro de Capemi.

Los gestores habrían hecho uso erróneo del recurso de las capacitaciones, en primer lugar porque los contenidos tratados han sido poco relevantes sin guardar estrecha relación con la tarea del colaborador, no pudiendo aplicarlos a su práctica diaria. En segundo lugar, no se ha involucrado a todos ellos para que participen. Por último, no se habría proporcionado a los colaboradores un conjunto claro de expectativas y direcciones sobre los conocimientos adquiridos en dicha capacitación.

No se evidencia por parte la empresa una fuerte intención de dotar a la gente de mejores posibilidades para su tarea, instancia de crecimiento que naturalmente valoraría y resultaría muy motivador para el mismo.

Es preocupante que no se prepare debidamente a las personas que adquieren nuevas funciones, con mayores responsabilidades y personas a cargo, como tampoco no saber qué enseñarles a los operarios que hace tiempo que lo son, enseñándoles algo que probablemente ya sabían. En este sentido, no se aprovecharían las evaluaciones de desempeño para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo profesional de los colaboradores.

**No hay una política de retención de personal**, ya que por un lado, hay una alta predisposición de los operarios a abandonar la empresa e indiferencia de la empresa para revertir la situación, como también ausencia de indicadores explícitos que definan el porcentaje tolerado de ausentismo y rotación, y acciones a tomar en caso de que aumenten. Si bien los gestores, evalúan criterios como asistencia, puntualidad, sanciones, etc. para evaluar por ejemplo el merecimiento de recompensas, no utilizan estos datos como inputs para diseñar indicadores.

El Encargado de Recursos Humanos, tiene un pensamiento causal en cuanto a que la rotación de personal se debe exclusivamente a la baja remuneración de los mismos, pudiendo implementar políticas de retención de personal fundadas solamente en factores extrínsecos, sin embargo, no existen esfuerzos contundentes en esa dirección.

El hecho de que los operarios busquen abandonar Capemi, puede ser producto de la baja satisfacción experimentada respecto a lo que reciben por su trabajo. Para Capemi, la fuga de talentos podría generar grandes costos relacionados a lo productivo y a lo cultural, perdiendo el know how y los valores compartidos.

### **Relación empleado - equipo directo**

En lo que respecta a la relación empleado-equipo directo todas las fuentes analizadas indicarían que los grupos de trabajo no son propicios para potenciar el desarrollo de sus integrantes. La disposición del trabajo individual en detrimento del trabajo en equipo, los límites para el desarrollo de los colaboradores y la ausencia de orientación de los superiores directos, nos permite inferir que los equipos de trabajo carecen de motivación, satisfacción y buen desempeño.

**Hay un gran nivel de involucramiento entre pares.** Coinciden en todos los datos analizados la camaradería existente entre los operarios. Los operarios se sienten apoyados e identificados entre sí, aspecto que los ayudaría a sobrellevar el trabajo poco motivante, sin embargo, las buenas relaciones que mantienen con los colegas no serían suficientes para sentirse satisfechos con lo que hacen. Son notables dichos niveles de involucramiento, porque no ha sido un valor promovido ni propulsado por la empresa sino que habría surgido independientemente de la misma.

**No se fomenta el trabajo en equipo**, que permita al conjunto de colaboradores ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. La empresa no concedería a los colaboradores la autonomía para trabajar conjuntamente, ya que por un lado, habría dispuesto las tareas de manera tal que el trabajo en conjunto sea innecesario y a su vez, no estaría dispuesta a promover aspectos como: apoyo mutuo, libertad para participar, esfuerzo interdependiente y dedicación de la organización como un todo. Coinciden los datos obtenidos en todas las herramientas aplicadas, que tanto operarios como supervisores, se perciben limitados en cuanto al desarrollo y la contribución que podrían lograr desde sus grupos de trabajo, debido a la limitada concepción que tiene la empresa de ellos. La empresa preferiría disponer de los colaboradores separados en puestos individualizados y aislados (conservando el control) a juntarlos e integrarlos en equipos cohesionados y de alto rendimiento.

**No hay una política de desempeño** que permita aumentar la percepción de los colaboradores en cuanto al trato justo que reciben, ya que en primer lugar, no se les ha brindado objetivos específicos que guíen su desempeño, como tampoco se les ha definido con claridad y comunicado las normas con que se valora todo desempeño.

Hay coincidencia en cuanto a dicha carencia, en donde tanto gestores como colaboradores no podrían definir de la misma forma lo que es un buen desempeño en Capemi. Esta situación puede derivarse en un estado de caos permanente en las operaciones de la organización, llevando a aplicar evaluaciones y recompensas injustas y a evadir responsabilidades. Estos aspectos nos permitirían inferir la existencia de barreras en la comunicación interna, que dificultaría transmitir la información debidamente por los distintos niveles jerárquicos, como también falta de preparación del evaluador para revisar la evaluación con su subalterno.

Así también **se priva a los colaboradores de un feedback** continuo sobre su desempeño. La empresa se ocuparía de monitorear y evaluar el desempeño, pero se saltaría este paso que implica proporcionar a los colaboradores realimentación sobre el avance alcanzado. Esto impediría por un lado, que los colaboradores correlacionen metas alcanzadas con los reconocimientos y recompensas, y por el otro, podría forjar sentimientos de escepticismo hacia las evaluaciones y sus evaluadores.

En los aspectos anteriormente mencionados, referidos a la orientación y devolución de desempeño (más remarcado en éste) es donde se encontraron mayormente desiguales las percepciones de los colaboradores. Los operarios percibirían menor apoyo de sus superiores en relación a los supervisores, que son justamente los superiores de los primeros.

**Habría un debilitamiento del contrato psicológico**, debido a que no se lo gestionaría de manera continua para conocer abiertamente las expectativas que puedan tener los colaboradores, posterior a su ingreso.

De esta manera, se estaría forjando un contrato psicológico con bases endebles en donde los gestores intentarían adivinar lo que los colaboradores desean con respecto a su trabajo. Este aspecto, repercutiría directamente en la relación de reciprocidad entre gestores-colaboradores, generando una sensación de incumplimiento de promesas y disconformidad de expectativas puestas en la otra parte. Esto generaría para el colaborador deseos de cambiar de empresa y para la empresa, prescindir del colaborador que no genera trabajo conforme a lo que se espera.

Hay una notable diferencia entre los colaboradores, siendo los operarios quienes percibirían mayor incumplimiento de expectativas de parte de la empresa.

### **Relación empleado - puesto de trabajo**

Por último, relación empleado-puesto de trabajo todas las fuentes analizadas indicarían que el puesto de trabajo de los colaboradores no sería motivante y estimulante en sí mismo. La monotonía de sus tareas respaldada por la estandarización, las exigencias de tiempo y calidad, como las normas de seguridad que deben respetar para completar su trabajo, nos permite inferir el escaso poder que tienen para influir sobre los resultados de su tarea.

**Trabajan bajo un sistema de gestión de calidad**, a través de las normas ISO y el plan SOL, para trazar los procedimientos de trabajo. Sin embargo, éste se cumpliría parcialmente con respecto al requerimiento relacionado a la gestión participativa. Coinciden todos los datos analizados que habrían prescindido de la participación de los colaboradores en las prácticas de mejora continua que afectan directamente su trabajo, aspecto que justamente serviría para aumentar gradualmente la variedad y los desafíos de su trabajo.

**No se ha contemplado al colaborador para el diseño de su puesto.** En primer lugar, porque la organización del trabajo ha sido en función de las maquinarias, que dictan ritmos y características de las tareas, y no en la persona que ejecuta dicha maquinaria. Coinciden todos los datos analizados, en que este aspecto configura la naturaleza del trabajo del operario caracterizado por la monotonía de sus labores simples y repetitivas. Es en este punto en el que se diferencian mayormente operario y supervisor, contando éste con mayor posibilidad de intervenir en su trabajo, aunque también con cierto límite. Para los gestores sería inviable revertir la naturaleza de dicho trabajo porque la misma está dada por los procesos productivos, resultando difícil enriquecer puesto de trabajo de los operarios y posteriormente elevar su nivel de motivación intrínseca.

El bajo rendimiento de los operarios, los niveles de ausentismo y rotación presentados como los controles constantes, nos permiten inferir que no se habría consultado a los colaboradores sobre cuál es la mejor manera de hacer su trabajo. La planificación del trabajo, habría priorizado especificar sólo los medios y métodos necesarios para completar las tareas de manera tal que los ocupantes conozcan exactamente lo que tienen que hacer, sin embargo, no se habría logrado que las mismas sean claras, eficientes y satisfactorias para la persona que las realiza. Dicha situación habría generado en los colaboradores la tendencia a evadir sus responsabilidades (porque no logran comprender la real importancia de su tarea) y en los gestores a reforzar sus controles (porque no obtienen los resultados que esperan).

**El ambiente de trabajo no garantiza la integridad de los colaboradores.** Coinciden los datos obtenidos en todas las herramientas aplicadas que las condiciones ambientales en las que se desempeñan los colaboradores, no propiciarían un ambiente motivador y satisfactorio para transcurrir toda la jornada con entusiasmo, buena predisposición y colaboración.

La empresa dispuso herramientas de calidad, sin embargo, persisten condiciones precarias de higiene y seguridad, no siendo las óptimas para salvaguardar a sus colaboradores.

El hecho de que los operarios no logren respetar los estándares de conservación del lugar de trabajo, y a su vez, la empresa priorice el control externo a la empresa en detrimento del control llevado a cabo por la propia persona que desempeña la tarea, nos permite inferir que aquí también se ha prescindido de la participación de los colaboradores para diseñar e implementar las normas de seguridad que afectan a todos. Coinciden todos los datos analizados, en que los operarios no se sienten parte de la empresa y de sus planes futuros.

Dichas propiedades ambientales, sumadas las demás condiciones que rodean la tarea del operario anteriormente mencionadas determinarían la prestación del trabajo, salud y satisfacción del operario.

## **10. CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

Se considera que el diagnóstico organizacional realizado ha posibilitado un acercamiento a la realidad del compromiso que mantienen los colaboradores con respecto a la empresa, mediante el análisis de diversas variables tales como: atracción de la tarea, condiciones de la organización que rodean la tarea, clima general del sector, etc., mediante las cuales se lograron identificar ciertos aspectos que desencadenan el nivel de compromiso en los colaboradores.

### ***Aciertos***

- Estabilidad de la fuente de trabajo

Frente a circunstancias adversas del entorno, la empresa prioriza mantener el trabajo de sus integrantes.

- Compañerismo entre operarios

Hay un gran nivel de camaradería entre los operarios caracterizado por el apoyo e identificación entre sí, fruto de sus necesidades sociales.

- Visión de mejora(S.G.C)

La empresa ha llevado adelante un sistema de gestión de calidad con la intención de mejorar sus procesos, demostrando la implicación de la dirección para conseguirlo.

### ***Desaciertos***

- Trabajo poco estimulante

La tarea del operario en sí misma es monótona y repetitiva, pero su vez, las condiciones que rodean dicha tarea tampoco permiten motivarlo al operario, en cuanto a posibilidad de participar, formarse, autonomía para aplicar su creatividad, contar con orientación, feedback y recompensa apropiada.

- Recompensas insuficientes

Los operarios no se sienten lo suficientemente recompensados por el trabajo que realizan, lo que llevaría a no poder vincular esfuerzo-desempeño para estimularlos a conseguir un mejor desempeño futuro.

- Clima desfavorable

No hay un nivel de confianza mutua entre miembros y gestores, probablemente por los rasgos distintivos que conforman su cultura organizacional (centralidad de información, excesivos controles, complejidad de su estructura, etc.). Los colaboradores se manifiestan intimidados y desmotivados en su lugar de trabajo.

- Contrato psicológico debilitado

No hay reciprocidad en la relación entre el individuo y la organización, con respecto a lo que dan y lo que reciben a cambio. Las partes perciben que se incumple el contrato psicológico, posiblemente porque ambos estarían adivinando lo que espera la otra.

- Dificultades en la comunicación

No se logra informar a los colaboradores, motivarlos, tampoco brindarles un medio para que expresen su satisfacción y/o insatisfacción, siendo el componente de control el que distingue sus comunicaciones.

- Ambiente físico no apto

Hay un ambiente físico de trabajo que carece de las condiciones esenciales para que los operarios se desempeñen con seguridad y confort. Los colaboradores no logran respetar los estándares para conservar el lugar de trabajo, probablemente porque la

mejora continua no ha sido enseñada como una tarea de todos, sino de los expertos donde así y todo presenta puntos débiles.

### ***Omisiones***

- Ausencia de indicadores claros y efectivos

Hay una sensación generalizada de injusticia e inequidad de parte de los colaboradores, porque desconocen los criterios que utiliza la empresa para brindar: capacitaciones, oportunidad de ascender, evaluar el desempeño, otorgar recompensas económicas. Este aspecto también se vislumbra en la informalidad para diseñar y evaluar indicadores de ausentismo y rotación.

- Desconocimiento de objetivos de trabajo

Los colaboradores desconocen los objetivos específicos de la tarea que guían su desempeño y la manera en que son evaluados, probablemente por la falta de preparación de sus superiores para brindar feedback, como también por la centralización de información anteriormente nombrada.

- Ausencia de reconocimientos

Los colaboradores no obtienen ninguna forma de reconocimiento (agradecimiento espontáneo, hasta actividad formal publicitada) por un trabajo bien hecho, probablemente porque desconocen con claridad el procedimiento para obtenerlos.

## **11. PROPUESTAS**

De acuerdo a lo diagnosticado en los puntos anteriores, en base a la recolección de información, análisis e interpretación se realiza una propuesta para la “*optimización del compromiso en la empresa Capemi*”

### **11.1 Justificación**

Lograr elevados niveles de compromiso, motivación e integración entre los colaboradores y la empresa, basados en la valoración del personal y su capacidad de trabajo.

## 11.2 Objetivo de la propuesta

Realizar una propuesta a medida de las características de la empresa que logre involucrar a los colaboradores, a fin de optimizar su compromiso en la empresa Capemi.

## 11.3 Acciones para la implementación

La propuesta está diseñada a medida de las necesidades de la organización, para contribuir a optimizar gradualmente el compromiso de los colaboradores con respecto a la tarea y la organización. La misma estará dividida en tres etapas, donde el resultado de cada una de ellas será condición necesaria de la siguiente etapa. La primera etapa del proyecto estará dado por:

### **a) *“Proveer los resultados del presente trabajo a la cúpula de la organización”***

#### Finalidad

Concientizar a la cúpula organizacional sobre los resultados del presente trabajo y sus implicancias, para que los mismos estén en condiciones de conocer su situación actual y puedan construir mejoras sobre dichas bases.

Esta etapa es crucial, ya que el éxito o fracaso para la implementación de la intervención dependerá del grado de interés y compromiso con el que se predispongan los mismos para con el proyecto.

De esta manera, se expondrán adecuadamente los aciertos y desaciertos de la situación en la que se encuentran como también posibles alternativas de solución para cambiar el rumbo de la situación.

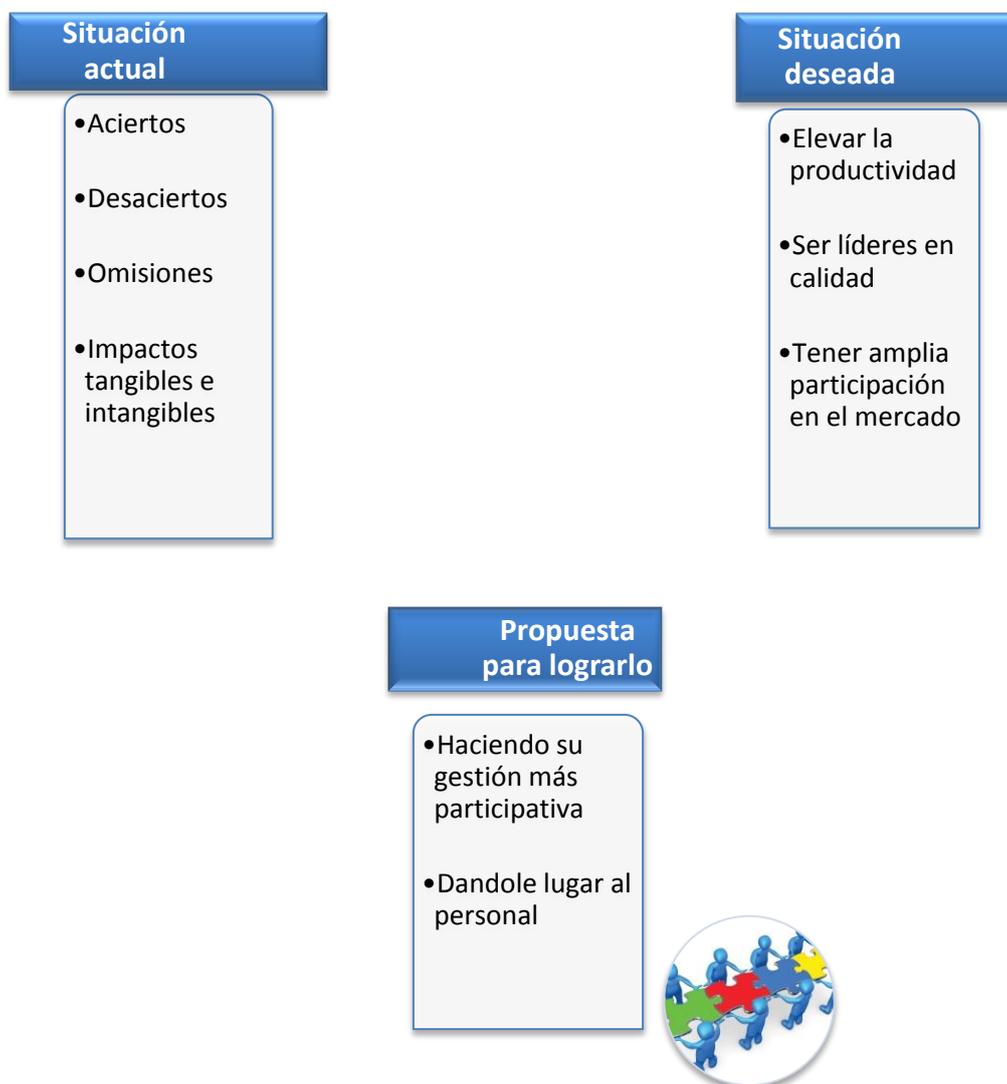
El objetivo es preparar las mentes y lograr concientizarlos respecto de la necesidad de otorgar un rol más protagónico a sus colaboradores como generadores de valor para garantizar el éxito de su empresa.

Características

- Se realizará una reunión entre Presidente, Vicepresidente, Asistente de Dirección y la autora del trabajo, en la cual se explicarán detalladamente los resultados del trabajo y conclusiones a las cuales se han arribado.
- Se considerarán las dificultades y las oportunidades encontradas, analizando los impactos y resultados en la gestión, a fin de implementar los planes de acción.

Contenidos

A continuación, se exponen gráficamente los contenidos que se tratarán en la concientización de la Dirección.



### Sugerencias para la implementación

- Se programará una reunión formal con la Dirección y quiénes ésta convoque.
- Se coordinará fecha y horario de la reunión, sin que esta exceda los 40 minutos para explicar la situación y las acciones a implementar.
- Se entregará una copia del Trabajo Final a la Dirección y se realizará la presentación con diapositivas.
- Se preparará una presentación clara y atractiva, para motivarlos hacia una actitud crítica y reflexiva.
- Será necesario contar con una sala adecuada para la ocasión.
- Se procurará disponer de elementos auxiliares a la presentación: computadora, y proyector.

### Criterios de evaluación

De acuerdo al grado de interés y respuesta que demuestre la Dirección de la empresa en el transcurso de la presentación en cuanto a inquietudes y profundización de las temáticas, como también en la decisión o no de llevar adelante la propuesta de intervención.

Sólo con su sólida convicción y aprobación respecto al proyecto de intervención, estamos en condiciones de pasar a la siguiente etapa.

### ***b) “Proporcionar formación al personal de conducción”***

#### Finalidad

Empoderar a todos los responsables de conducción y brindarles las herramientas, para el desarrollo de habilidades de conducción efectiva de grupos de individuos altamente motivados e integrados a los valores de la empresa, mediante una formación formal que contenga aspectos de: conducción no coercitiva, motivación, liderazgo y delegación efectiva.

#### Características

Se sugiere comenzar con una reunión de concientización con los participantes: Dirección, Gerentes y Supervisores, para establecer los lineamientos generales que

guiarán la formación. El propósito de ello será propiciar que todos los responsables se involucren con la formación desde un primer momento.

Así también, es menester que la Dirección considere que se trata de una instancia de aprendizaje, por lo que será necesario aceptar los posibles errores de los participantes.

Los pasos a seguir serán los siguientes:

1. Se dará a conocer a los participantes los objetivos que persigue la formación, comenzando con una explicación de las causas que nos llevaron a la misma.
2. En segundo lugar, se explicará la modalidad en la que se desarrollará la formación, las temáticas a abordar, y por último, se detallarán las fechas y horarios que demandará la misma.

Se prevé que la formación se lleve a cabo por un capacitador externo a la organización, en el plazo de seis semanas, distribuidas en seis horas para cada temática completando un total de veinticuatro horas.

Se combinará una metodología teórica-práctica, que genere la participación de los asistentes de manera tal que construyan su aprendizaje de forma dinámica y aplicable a sus situaciones cotidianas. Por tal motivo, el capacitador presentará ejercicios, dinámicas y roll playing, con intervención de los participantes y asistidos por elementos audiovisuales.

Los contenidos a desarrollar, serán los siguientes:

### **I. *Conducción no coercitiva***

#### Contenidos:

- ❖ Importancia del compromiso sobre el logro de los resultados organizacionales.
- ❖ Impactos tangibles e intangibles de un bajo compromiso.
- ❖ Factores para el logro del compromiso.
- ❖ Creación de confianza: información compartida. Comunicación abierta.
- ❖ Importancia de la autonomía: para participar y resolver.
- ❖ Construcción de un clima positivo de trabajo.

### **II. *Motivación***

#### Contenidos:

- ❖ ¿Qué es la motivación?

- ❖ Ciclo motivacional: comprensión de la dinámica del proceso motivacional que guía a las personas.
- ❖ Aspectos de la motivación: atracción de la tarea, condiciones de la organización, clima general, políticas de Recursos Humanos, calidad de vida.
- ❖ Evidencias de la ciencia Vs Preconceptos habituales.
- ❖ ¿Qué motiva a mis colaboradores? Importancia de conocer al personal.
- ❖ ¿Cómo motivar intrínsecamente?

### III. **Liderazgo**

#### Contenidos:

- ❖ ¿Qué es liderar?
- ❖ Diferencias entre Líder y Jefe.
- ❖ La importancia de la comunicación asertiva.
- ❖ Funciones del Líder: enseñar cómo hacer. Proporcionar apoyo, Inspirar.
- ❖ Cómo asegurar que los otros hagan.
- ❖ Aprendizaje a partir de los errores.
- ❖ Celebración de los logros.

### IV. **Delegación efectiva**

#### Contenidos:

- ❖ Punto de partida: clarificar y gestionar los aspectos: Estratégicos, Tácticos y Operativos en los niveles correspondientes.
- ❖ El trabajo a delegar. Propósito de la tarea.
- ❖ Cómo coincidir la persona con la tarea.
- ❖ La importancia de preparar al personal para poder delegar.
- ❖ Propuesta al colaborador: ¿Usted cómo lo haría?
- ❖ Expectativas claras de desempeño: resultados esperados, fechas.
- ❖ Feedback efectivo.
- ❖ Reconocimiento y recompensa.

#### Sugerencias para la implementación

- Establecer con anticipación los días y horarios que ocupará la formación, para garantizar la presencia de todos los participantes.
- Contratar al capacitador externo.

- Coordinar con la Dirección, para que los participantes estén informados y se organicen.
- Coordinar con el Capacitador para cualquier apoyo que necesite.
- Preparar el material didáctico.
- Preparar los manuales para cada participante.
- Acondicionar la sala donde se impartirá la formación.
- Dar inicio a la formación.
- Verificar la evolución de la formación.
- Comunicar cualquier modificación de la agenda.
- Realizar registros cualitativos y cuantitativos.
- Generar reportes de los resultados obtenidos

#### Criterios para la evaluación

Se considerarán los cambios específicos evidenciados, en cuanto a comportamientos como aumento de participación, satisfacción y rendimiento del personal.

Una vez finalizada la formación en conducción efectiva, en donde los responsables adquirieron las herramientas necesarias para llevar adelante su gestión, se implementará la siguiente etapa.

#### **c) “Revisar y analizar las políticas de Recursos Humanos”**

##### Finalidad

Se busca que los responsables conozcan y detecten los aspectos restrictivos de la Gestión de Recursos Humanos, que atentan contra la motivación y satisfacción del personal, y al mismo tiempo, en este proceso obtener su compromiso para una gestión más participativa mediante el cambio de su mirada sobre el personal y la forma en que se aspira trabajar con el mismo.

##### Características:

Dicha revisión se realizará conjuntamente con responsables de Dirección, Encargado de Recursos Humanos, orientación de la autora del Trabajo Final, y si es necesario se involucrará a los Responsables de cada área.

Se prevé un trabajo de cinco semanas de duración, distribuidas en encuentros semanales de dos horas, en los que se revisarán y consensuarán los hallazgos detectados y se propondrán vías de tratamiento de los desvíos, para el logro de mayores niveles de compromiso y satisfacción.

**Por otro lado**, será necesario considerar:

- El tratamiento equitativo de todos los miembros.
- El mayor enriquecimiento posible de las tareas.
- Que se encuentren alineados con los objetivos globales.

#### Sugerencias para la implementación

- Se recomienda abarcar a todos los subsistemas del área de Recursos Humanos (Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control) para la revisión, y contar con la información correspondiente a cada uno.
- Incluir los siguientes temas: grado de autonomía y responsabilidad, participación, reconocimientos y recompensas por los resultados; recursos proporcionados: información, capacitación y desarrollo; orientación brindada, explicitación de objetivos y metas, evaluación de desempeño.
- Exponer según el punto de vista de cada uno cuáles son los aciertos, desaciertos y omisiones de la Gestión de Recursos Humanos.
- Tratar en conjunto los problemas recurrentes del área, a través de diferentes herramientas tales como: Diagrama causa-efecto de Ishikawa, los 5 por qué, entre otros.

#### Criterios de evaluación:

Se considerará en qué grado la iniciativa resultó coherente y viable para la empresa, ya que la misma prevé mayor protagonismo y participación de sus colaboradores.

El éxito se dará con el enriquecimiento de la Gestión de Recursos Humanos, y por ende, hacia toda la gestión de la empresa abriendo el juego a todos los colaboradores.

Al finalizar las tres acciones iniciales, a modo de soporte y orientación para su implementación, se podrán utilizar los siguientes parámetros:

- Reedición de la encuesta de Clima Organizacional.
- Evaluación del grado en que los puestos han sido enriquecidos.

- Evaluación del grado en que existe oportunidad de participación efectiva.
- Evaluación del grado en que la planificación y toma de decisiones Estratégicas, Tácticas y Operativas se realizan en cada uno de los niveles correspondientes.

### **Propuestas para el mediano plazo**

Establecidos los lineamientos de la intervención con los responsables, a continuación se describirán una serie de propuestas valiosas para ser aplicadas a mediano plazo, las cuales tienen como condición determinante haber realizado las instancias previas.

#### ***d) “Incorporar un canal de comunicación interna”***

##### **Finalidad**

En esta instancia se propone la apertura de un canal informal de comunicación interna como una herramienta para estimular y gestionar el compromiso, que asegure la comunicación de los niveles inferiores hacia los superiores, generando la participación activa por parte de los operarios mediante la expresión de sus puntos de vista e inquietudes, así como de la información compartida para una mejor comprensión de las operaciones globales.

El objetivo de utilizar esta herramienta esencial, es establecer vínculos positivos con los colaboradores basados en la confianza y el compromiso mutuo.

##### **Características**

Se recomienda que una vez por semana, al inicio de la jornada laboral la máxima Conducción de la empresa sea anfitriona de un **“Desayuno con la Dirección”**, en el que se reúna con un número limitado de miembros (no más de siete) pertenecientes a diversas áreas del nivel base y medio. Dichos colaboradores, serán previamente escogidos al azar e invitados por el Área de Recursos Humanos, que llevará el registro de quienes han recibido invitación, de manera de asegurarse que todos participen.

Esto puede ser realizado por el Director en persona u otro miembro de la conducción que éste defina.

### Sugerencias para la implementación

- Se requiere que esta actividad no sea realizada sin antes haber implementado y logrado los objetivos de las actividades planificadas para el corto plazo, ya que es vital una adecuada actitud de apertura por parte de la conducción para el logro del cometido de la presente.
- Se requiere de parte de la conducción no apegarse a la jerarquía de autoridad, para facilitar el intercambio de ideas y dialogar abiertamente
- Se recomienda escuchar antes de hablar, como así también demostrar interés, crear empatía y eliminar posibles distracciones.
- Se sugiere para dinamizar este canal informal de comunicación interna, no hacer uso excesivo de trámites burocráticos.

### Criterios de evaluación

Se considerará el grado en que los operarios están motivados para compartir sus sugerencias de mejora, problemáticas de trabajo, etc.

Se considerarán los cambios específicos evidenciados en cuanto al clima de trabajo.

Se tendrá en cuenta en qué grado los conductores tomaron dicha iniciativa, para adquirirla como una práctica de su gestión.

## **e) “Revisar el Sistema de Gestión de Calidad”**

### Finalidad

Redefinir los procesos instructivos que atañan al personal base permitiendo el enriquecimiento de su trabajo, con la posterior puesta en marcha.

Con el objetivo de fomentar la participación y promover que los operarios trabajen en equipo en la resolución de problemas y en la búsqueda de la mejora continua en cada una de las prácticas.

### Características

Se convocará a supervisores y operarios más experimentados en cada una de las áreas operativas de la empresa para que revisen los procedimientos e instructivos del Sistema de Gestión de Calidad directamente asociados a los procesos en que el personal de base está afectado. Será necesario contemplar cada sector operativo (Mecanizado, Vulcanizado, Mezclado, Terminación, Despacho, Expedición-Depósito, Compras productivas).

Se sugiere que conjuntamente analicen y propongan modificaciones para generar mejoras en dichos instructivos, y posteriormente, las discutan junto con los especialistas de las áreas técnicas, para por último enviarlas a Gestión de Calidad para que efectivice su actualización como documentación del Sistema.

Para asegurar una efectiva revisión, será necesario considerar los siguientes criterios:

- Efectivamente compatible con las prácticas de trabajo.
- Absolutamente entendible por el 100% de los colaboradores afectados.
- Con el menor nivel de burocracia posible.

#### Sugerencias para la implementación

- Se recomienda brindar el mayor nivel de autonomía posible a los colaboradores, para realizar una efectiva revisión, análisis y aplicación.
- Brindar abiertamente toda la información requerida en cuanto a: resultados de las últimas Auditorías,
- Comenzar a delinear acciones correctivas, preventivas, seguimiento.
- Los miembros de las oficinas técnicas actuarán en calidad de asesores técnicos del personal operativo, a fin de asegurar la viabilidad de las propuestas y la observación a parámetros, normativa y requisitos asociados a su especialidad, evitando por todos los medios una actitud del tipo “acá los que sabemos cómo se hacen las cosas somos nosotros”, ya que los “cómo” deben ser potestad de quienes efectivamente realizan el trabajo, de acuerdo con los requerimientos de un adecuado enriquecimiento del trabajo.

#### Criterios de evaluación

Se considerarán los cambios específicos evidenciados, en cuanto a las iniciativas propuestas por los operarios que fueron efectivamente consideradas y llevadas a cabo.

Además, se verificará que las partes interesadas involucradas hayan mantenido la actitud y el rol correspondiente, de acuerdo con lo arriba mencionado.

#### **f) “Implementar un sólido Sistema de Incentivos”**

Que logre crear y sostener en los operarios un elevado interés intrínseco hacia su trabajo y grandes deseos de permanecer en Capemi.

Se recomienda a los gestores comenzar por los incentivos no remuneratorios, siendo su aspecto más latente. Esto no quiere decir que los incentivos remuneratorios (mejora

salarial + amplia gama de beneficios) no sean importantes, pero se quiere evitar que los mismos sustituyan o sean única fuente de motivación y satisfacción laboral de los colaboradores.

**Cronograma de actividades**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES											
Actividad	Mes 1			Mes 2				Mes 3			
Proporcionar los resultados del presente trabajo a la cúpula de la organización	■										
Formación para el personal de Conducción			■	■	■	■	■				
Revisión de las Políticas de Recursos Humanos								■	■	■	■

## **12. CONCLUSIÓN**

Llegada a esta instancia del trabajo se puede concluir que se ha generado un aporte a la empresa mediante el tratamiento adecuado a la problemática y el establecimiento de posibles caminos de acción, que le darán a Capemi el puntapié inicial para mejorar su gestión.

Resultó un gran desafío, adentrarse a la realidad de la organización para conocer su situación y comprender qué factores estaban contribuyendo al compromiso de los colaboradores.

Desde lo personal, vivencí el trabajo como una experiencia enriquecedora en la cual pude aplicar los conocimientos aprendidos durante la carrera, como también desarrollar nuevas habilidades para desempeñarme profesionalmente como Licenciada en Recursos Humanos.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- Aldag, R. y Brief, A. P. (2000) *Diseño de tareas y motivación del personal*. México. Trillas.
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1994) “Compromiso organizacional: la evidencia de los efectos de las etapas de carrera” en *Journal of Business Research* (26: 49-61).
- Aparicio Valverde, M. y Cantos E. (2001) *Comportamiento humano en la organización*. México. UOC.
- Blake, O. J. (1987) *La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires. Macchi.
- Bohlander, S. (2008) *Administración de Recursos Humanos*. México. Cengage Learning.
- Carola, N. y Devalle, A. (2007) *Guía de estudios: Ciencias del Comportamiento*. Córdoba. Instituto Universitario Aeronáutico.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México. McGraw Hill.
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M. y Donnelly J. H. (2001) *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Madrid. Mc Graw Hill.
- González, T. F. y Guillén, M. (2008) “Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment” en *Journal of Business Ethics* (Vol. 78, N.º 3: 401-414).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2005) *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.

- 
- Jaros, S. J., Jemier, J. M., Koehler, J. W. y Sincich, T. (1993): “Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models” en *Academy of Management Journal* (36(5): 951-955).
  - Juárez Hernández, O. (2000) *Administración de la compensación: sueldos, incentivos y prestaciones*. México. Oxford University Press.
  - Kaye, B. y Jordan-Evans, E. (2009) *Cuídalos o piérdelos. Haz que los mejores trabajen contigo*. Barcelona. Empresa Activa.
  - Lazzati, S. (1993) *Management: Funciones, Estilos y Desarrollo. Cómo mejorar a partir de su propio estilo*. Buenos Aires. Macchi.
  - Macello Cler, C. (1998) *Guía de estudio: Motivación e incentivos no remunerativos*. Córdoba. Instituto Universitario Aeronáutico.
  - Murphy, L. R. (2013) “Organizaciones laborales saludables: agenda de investigación” en *Estudios Empresariales* (N.º 1: 67-86).
  - Peiró, J. (1987) *Psicología de la organización*. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
  - Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P. V. (1974). “Compromiso organizacional, satisfacción laboral y la rotación entre las técnicas psiquiátricas” en *Journal of Applied Psychology*. (Vol. 5, N.º59: 603-609)
  - Robins, S. P. y Judge, T. A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson.
  - Robinson, S. L. y Morrison, E. W. (1995) “Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior” en *Journal of organization behavior*. (Vol. 16, N.º 3: 289-298).

- Rousseau, D. M. y Parks J. M. (1993) “Los contratos de los individuos y las organizaciones” en *Investigación del Comportamiento Organizacional*. (Vol. 15, N.º 5: 1-43)
- Sans, R. E. (2008) *Guía de Estudio: Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Córdoba. Instituto Universitario Aeronáutico.
- Saunders, G. (1991) *El compromiso empresarial, cómo lograr objetivos en equipo*. Colombia. LEGIS.
- Schein, E. H. (1982) *Psicología de la organización*. México. Prentice Hall-Hispanoamérica.

#### **14. FUENTES ELECTRÓNICAS**

- <http://www.capemi.com.ar>.

## **15. ANEXOS**

### ***ANEXO I***

#### **Entrevista a Asistente de Dirección y Encargado de Recursos Humanos**

1. ¿Los operarios se sienten satisfechos y contentos de trabajar en Capemi?
2. ¿Los operarios realizan esfuerzos considerables en beneficio de la empresa?
3. ¿Capemi reconoce y recompensa a quién hace un buen trabajo?
4. ¿Trabajar en Capemi permite crecer laboral y personalmente?
5. ¿La empresa es justa: hay equidad entre lo que los operarios dan y lo que la empresa retribuye a cambio?
6. ¿Los operarios son importantes para Capemi?
7. ¿Capemi es un buen lugar para trabajar?
8. ¿Existe entre los operarios espíritu de cooperación y cohesión?
9. ¿Los operarios participan de reuniones con sus colegas?
10. ¿Los operarios cuentan con el reconocimiento de sus compañeros?
11. En cuanto los equipos de trabajo de los operarios ¿son propicios para el desarrollo de su potencial?
12. En cuanto a los supervisores ¿brindan la orientación adecuada a sus subordinados? (instrucciones y objetivos a cumplir)
13. ¿Los supervisores conversan habitualmente con sus subordinados, en cuanto a su nivel de desempeño y expectativas puestas en ellos?
14. ¿Los supervisores cumplen con las promesas realizadas a sus subordinados?

15. En cuanto a las tareas que ejecutan los operarios ¿Cree que les resultan atractivas y desafiantes?
16. ¿El puesto de trabajo que ocupan los operarios les permite utilizar todas sus capacidades?
17. ¿Las tareas de los operarios están claras y bien organizadas?
18. ¿Los operarios deben cumplir exigencias, en cuanto a tiempo y calidad de entrega de trabajos?
19. ¿El ambiente donde trabajan los operarios es seguro y limpio? ¿Cuentan con todas las herramientas para poder trabajar correctamente?
20. ¿Considera que los operarios participan activamente en todo lo relacionado con su trabajo?
21. ¿Los operarios tienen amplia posibilidad de tomar decisiones sobre su tarea?

**ANEXO II**

**Cuestionario para Operarios y Supervisores**

**CUESTIONARIO PARA TRABAJO FINAL UNIVERSITARIO**

*Queremos conocer su opinión acerca de algunos aspectos que hacen a su satisfacción en el trabajo y relación con la empresa. No existen respuestas correctas o incorrectas, porque lo que usted responda refleja lo que siente y piensa.*

**1. Complete los datos del encabezamiento.** No escriba su nombre ni su firma. Esta encuesta debe permanecer anónima:

<p><b>NIVEL JERÁRQUICO</b></p> <p><input type="checkbox"/> <b>Nivel Medio:</b> poseo un sector y/ o gente a mi cargo</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Nivel de Base:</b> no poseo un sector y/o gente a mi cargo</p>
--

**2. Evalúe estos aspectos en relación con lo que Ud. ve que sucede habitualmente en su trabajo.** Para ello, marque con una cruz arriba del grado de logro (1= mínimo; 10= máximo) que según su opinión obtiene cada aspecto.

	Su opinión
1. En términos generales me siento satisfecho y contento al trabajar en Capemi	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2. Realizo esfuerzos considerables en beneficio de la empresa	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3. Capemi reconoce y recompensa a quién hace un buen trabajo	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4. Trabajar en Capemi permite que crezca laboral y personalmente	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5. Capemi es justa: hay equidad entre lo que le doy y lo que me retribuye a cambio	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6. Siento que soy importante para Capemi	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7. Recomendaría a Capemi como un buen lugar para trabajar	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
8. Existe un espíritu de cooperación y cohesión entre mis compañeros	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9. Participar de reuniones con mis compañeros me parece interesante	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10. Tengo el reconocimiento de mis compañeros	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11. Siento que puedo desarrollar todo mi potencial en este equipo	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12. Mi superior me brinda la orientación adecuada, en cuanto instrucciones y objetivos a cumplir en mi puesto de trabajo	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
13. Habitualmente mi superior conversa conmigo sobre mi nivel de desempeño y expectativas puestas en mí	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩



	Su opinión
14. Mi superior cumple con las promesas que me hace	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15. La tarea que realizo me resulta atractiva y desafiante	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
16. Mi puesto de trabajo me permite utilizar todas mis capacidades	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
17. Mis tareas están claras y bien organizadas	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
18. Debo cumplir exigencias, en cuanto a tiempo y calidad, para entregar mi trabajo	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
19. El ambiente donde trabajo es seguro, limpio y cuento con todas las herramientas para poder trabajar correctamente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
20. Participo activamente en todo lo relacionado con mi trabajo	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
21. Tengo amplia posibilidad de tomar decisiones sobre la tarea que hago	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

**ANEXO III**

**A. Giacomelli S.A.**



**CAPEMI**  
Autopartes de Goma y Goma-Metal

**REGLAMENTO INTERNO (REVISION 007 - Julio 2013)**

**1.- OBJETIVO**  
Este Reglamento Interno de la firma AGSA, en adelante La Empresa, tiene por objeto hacerle conocer a Ud. como debemos actuar dentro del Establecimiento y fuera del mismo, en Itinere. Se han tratado de explicar las situaciones mas importantes y frecuentes para que Ud. conozca los caminos a seguir.  
**El incumplimiento de las disposiciones constituye una falta de disciplina que será sancionada.**  
La Empresa pretende que el personal cumpla con el mismo por el convencimiento de que actuando bajo ciertas normas de convivencia, equitativamente, se logrará un mayor bienestar laboral.

**2.- HORARIOS DE TRABAJO**  
Los horarios de trabajo son establecidos por La Empresa de acuerdo a lo dispuesto por la legislación laboral vigente y el convenio de trabajo.  
Al inicio de cada turno el personal **debe encontrarse en su lugar de trabajo en condiciones de iniciar sus tareas, es decir con su correspondiente uniforme, elementos de protección personal y herramientas de trabajo.** Para ello será necesario que **marque su ingreso con la tarjeta en el reloj 2 a 5 minutos antes del horario de inicio de su jornada.**  
Luego del anuncio de finalización del turno de trabajo el personal deberá marcar nuevamente la tarjeta en el reloj 2 a 5 minutos después y podrá trasladarse al vestuario. **La marcación de la tarjeta en el reloj es personal y está prohibido marcar la tarjeta correspondiente a otro trabajador.**

**No existen tolerancias para llegar tarde a su puesto de trabajo.** No obstante el personal que por razones justificadas concurra tarde podrá ingresar con un **atraso de hasta 30 minutos.** Vencido este plazo podrá hacerlo solo con **autorización de su superior inmediato.** Es importante aclarar que el tiempo se **computa en fracciones de media hora y no por minutos.** El personal que llegue tarde perderá el presentismo (si lo hubiere) y no cobrará el tiempo de atraso.

Si por alguna razón el reloj de marcación no funciona deberá solicitarle al **responsable de área para que informe por escrito a la Oficina de Personal, el horario de su ingreso o egreso.** Si su tarjeta de cartón no se encuentra en el tarjetero debe solicitarla a Oficina de Personal o a Recursos Humanos. Además es obligatoria la marcación con la Tarjeta Magnética.

**3.- AUSENCIAS AL TRABAJO**  
**a).- Inasistencias:** El personal que por cualquier motivo no concurra a trabajar deberá informarlo a la Oficina de Personal o Recursos Humanos de 8 a 18 hs. y los sábados de 8 a 13 horas o al Servicio de Vigilancia (Guardia), de Lunes a Viernes en horario nocturno de 18 a 8 hs., Sábados de 12 a 24 hs. y Domingos las 24 hs. Esta comunicación deberá efectuarla durante las 4 primeras horas de su turno de trabajo. Este aviso facilitará la justificación de su ausencia si no puede comunicarse telefónicamente, puede hacerlo vía e-mail a [capemi@capemi.com.ar](mailto:capemi@capemi.com.ar) o enviando a alguien personalmente.  
**EN LO POSIBLE AVISE CUANTO ANTES PARA PREVEER SU AUSENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO, SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ESTARAN AGRADECIDOS.**  
**Solo Para los Operarios del Area Vulcanizado:** En caso de faltar al trabajo, en lo posible comunicar 2 horas antes del inicio de su turno, para evitar gastos por calefaccionado de máquinas y/o matrices, y además para buscar un sustituto a su puesto. Esto se debe a que el proceso es continuo y no se debe interrumpir.  
Los aparatos Nextel, de propiedad de la Empresa, son para uso exclusivamente laboral, y deben usarse obligatoria y permanentemente. Los teléfonos para comunicarse son los siguientes:

TELEFONOS FIJOS	CELULARES	NEXTEL
(0351) 438 0192 438 0193 } de 08 a 18 hs. 438 0194 }	(0351) 154-031547 Recepción ( las 24 horas) 154-021303 Administración (de 08 a 18 hs. ) 154-022983 Administración (de 08 a 18 hs.) 154-022893 Guardia (las 24 hs.)	54*174*1275: Guardia (las 24 hs.) 54*174*714: RR. HH/Of. de Personal (de 08 a 18 hs.)

**Pag. 1 de 8**

analizado por Dirección de acuerdo a los intereses del trabajador y los de La Empresa para no alterar el normal desenvolvimiento de las actividades diarias.

**4.- ACCIDENTES DE TRABAJO**

En cada puesto de trabajo están establecidos los **elementos de seguridad que el trabajador debe utilizar en forma obligatoria**, además de la nota que Ud. ha firmado el primer día que se desempeñó en ese puesto. El uso de los elementos de seguridad, puede, en algunos casos, resultar incómodo pero es preferible soportarlos antes de que sucedan daños físicos irreparables de los que Ud. y La Empresa se vean arrepentidos.

**LOS ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL SON DE USO OBLIGATORIO SIN EXCEPCIÓN Y ES RESPONSABILIDAD DE CADA TRABAJADOR SOLICITARLOS Y USARLOS ( NO TRABAJAR SIN LOS ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL). CASO CONTRARIO SERÁ PASIBLE DE SANCION.**

Ocurrido un accidente el trabajador y/o supervisor debe avisar de inmediato a **Oficina de Personal** o al **Servicio de Guardia** en el turno noche, aún cuando el accidente sea sumamente leve. Con este aviso se llevará a cabo la correspondiente denuncia en la A.R.T. y se adoptarán las medidas necesarias para que no se vuelva a repetir. Si la A.R.T. desconoce el incidente, no podrá brindar al trabajador sus prestaciones de ley.

Cuando los accidentes son graves el trabajador debe ser trasladado hasta el servicio médico que designe la A.R.T., quien le brindará la atención de inmediato.

Si las lesiones lo justifican, la A.R.T. trasladará al accidentado a otro servicio asistencial de así requerirlo.

En itinere la empresa y la A.R.T. son responsables de su integridad física por lo tanto los elementos de seguridad se deben usar si o si, para que el seguro sea válido. En el caso específico de vehículos como bicicletas, motos, etc. tanto al ingreso como al egreso de fábrica como así también en el trayecto desde o hasta su domicilio, es obligatorio que el trabajador haga uso de:

1.- casco (si no lo tuviere la empresa lo compra y se lo descuenta en 3 cuotas)

2.- chaleco refractario (cintas fluorescentes que la empresa provee en una primera entrega de manera gratuita, el mismo tiene un costo mínimo en caso de pérdida o deterioro).

Escala de Sanciones por hacer caso omiso a éste punto:

**Uso de casco y chaleco refractario**

Veces	Sanciones
1	1 Día de suspensión
2	5 Días de suspensión
3	Causa de despido

**PROCEDIMIENTO PARA ACTUAR ANTE UNA EMERGENCIA**

**ACCIDENTE LEVE:** el accidentado puede deambular

a).- **Llamar a la ART** Federación Patronal al tel. **0800- 222 2322** quien designará a que prestador médico habilitado hará la derivación de acuerdo al tipo de lesión. En el caso de que esto ocurra en planta de 8 a 18 hs. de lunes a viernes dirigirse directamente a Recursos Humanos o a la Oficina de Personal.

b).- **Invocará al llamar, la firma A. Giacomelli S.A.** e informará, nombre del accidentado, edad, y el hecho ocurrido. N° DE C.U.I.T DE LA EMPRESA: **30-56661376-6** y N° de contrato **20489**.

c).- **Es importante que si el hecho fue en horario nocturno o en itinere se informe a Recursos Humanos** o a la Oficina de Personal por algún medio de lo acontecido para que pueda realizar todo el seguimiento al respecto.

**ACCIDENTE DE MAYOR GRAVEDAD:** gran quemado amputado intoxicado gran traumatizado, etc

a).- **Llame inmediatamente a ECCO 4686868-4466666** o a emergencias por A.R.T. **4606660**.

b).- **Proporcione los datos personales del accidentado y la ubicación exacta donde se encuentra, calle, número, piso, calles laterales, etc.**

c).- **El servicio de emergencias médicas determinará el lugar de atención de acuerdo a la zona, al tipo de gravedad de la lesión y se gestionará el traslado en vehículo acorde.**



**Tel. Denuncias A.R.T.**  
**0800-222-2322**



**PRESTADORES HABILITADOS**

**HOSPITAL ESPAÑOL:** Av. Richieri 2200 - Tel. 4149954 / 4149999

**SANATORIO MAYO:** Humberto Primo 520 - Tel. 4260931 / 4282003 / 4248928

Los Elementos de Protección Personal, (barbijo, protectores, auditivos y visuales), son de uso obligatorio. Ud debe retirar los mismos en la oficina de RR.HH. caso contrario no podrá ocupar su puesto de trabajo. El no uso de los Elementos de Protección Personal queda bajo su responsabilidad, sino los usa será severamente sancionado, más aún si sufre un accidente que el Elemento de Protección Personal podría haber evitado.

Utilice la ropa de trabajo, el calzado de seguridad y todos los Elementos de Protección Personal provistos por la Empresa. No los modifique y cuídelos de acuerdo a las instrucciones. Está prohibido el uso de anillos, cadenas, reloj, auriculares conectados a radios o walkman, bufandas, corbatas, u otros elementos sueltos que puedan originar un accidente por atrapamiento de máquinas en movimiento. Así mismo queda terminantemente prohibido el uso de auriculares conectados a todo tipo de aparato electrónico en las oficinas.

**NOTA:** Estos datos pueden variar. Para su información verificar en el transparente de Oficina de personal y RR. HH.

**5.- ACCIDENTES IN ITINERE**

Se considera accidente in-itinere al que le sucede al trabajador en el trayecto entre su domicilio y el lugar de trabajo ya sea al venir a La Empresa o al retirarse de la misma, durante una hora antes y una hora después de su jornada, siempre que no haya desviado su recorrido habitual por causas personales.

En estos casos el trabajador debe dar aviso por cualquier medio a la Oficina de Personal para proceder como en el caso de ACCIDENTES, punto 4-. Posteriormente el trabajador debe presentar constancia de haber efectuado la correspondiente exposición o denuncia policial.

No olvidar que el uso de los elementos de protección y seguridad personales del vehículo que utilice para transportarse deben respetarse de acuerdo a las leyes vigentes, y las de este reglamento caso contrario puede ser sancionado y en extremo no ser reconocidos sus gastos, ni sus salarios durante el periodo de curación de la lesión.

**6.- ENTRADA Y SALIDA DEL ESTABLECIMIENTO**

La tarjeta de marcación (de cartón y magnética) es indispensable y de su única responsabilidad porque es EL ÚNICO DOCUMENTO PROBATORIO DE SU PRESENCIA E INICIACIÓN DE JORNADA DE TRABAJO. Si no existe esa evidencia no se puede sacar el cálculo para el cobro de sus haberes. En el caso de pérdida o extravío la reposición será exclusivamente bajo su cargo.

- El único acceso permitido para el ingreso y egreso de personas es el acceso principal ubicado en el sector donde se encuentran los relojes de marcación. Igualmente el egreso.

- Al ingresar el personal debe exhibir a la Guardia, si se lo solicitan, el carnet de identificación y el documento de identidad.

- El personal está autorizado a ingresar hasta media hora antes del inicio del turno de trabajo.

- El trabajador que por razones personales llegue antes puede esperar fuera del predio.

- **NO ESTA PERMITIDO EL INGRESO DE BEBIDAS ALCOHOLICAS, RADIOS, NI TELEFONOS**

**CELULARES** y en general cualquier otro objeto similar a los que existen en fábrica. Si el trabajador por razones personales los trae puede dejarlos en el servicio de vigilancia y retirarlos a la salida de la Empresa.

- Salvo los efectos personales tampoco está permitido retirar de La Empresa ningún tipo de objeto que se encuentre en ella sin previa autorización escrita.

- El personal de vigilancia está autorizado a efectuar requisas al ingreso y egreso de personal y a vehículos sin excepción.

Las sanciones por no respetar lo descrito en éste punto son:

**Faltas a la Normativa de entrada y salida al establecimiento**

Sanciones	
1	Llamado de atención
2	1 día de suspensión
3	5 días de suspensión
4	Causa de despido (bebidas alcoholicas)

**c).- Permiso para faltar al trabajo o licencias:** Cuando necesite faltar al trabajo por motivos particulares o haga uso de una licencia legal o particular deberá solicitar el correspondiente formulario a su supervisor inmediato quien lo entregará a Recursos Humanos. En todos los casos las licencias o permisos particulares no son pagos salvo los establecidos por ley. No obstante el trabajador que no desee perder su retribución podrá acordar con su supervisor inmediato la compensación de las horas perdidas, siempre que exista la necesidad de trabajo y las condiciones técnicas que lo permitan. La compensación deberá efectuarse en la misma quincena, y tendrá derecho a percibir el presentismo correspondiente.

**d).- Permiso por examen:** Para poder hacer uso de este permiso es necesario presentar a la Oficina de Personal constancia de alumno regular de la institución educativa donde se asista. Cuando sea necesario el trabajador solicitará el permiso para faltar por examen con 48 horas de anticipación y deberá presentar constancia del examen rendido, detalle de la materia y nota de la evaluación.

**e).- Las horas extras deben estar debidamente autorizadas, como las horas que compensarán los permisos otorgados, de lo contrario no serán válidas y no existirá derecho a cobro.** Es relevante recordar que las horas se computan por fracción de 30 minutos y no menos.

**f) Horas demás** Las horas de más solo serán autorizadas por dirección cuando se notifiquen anticipadamente por el responsable de área y luego por el Grupo de Producción única y exclusivamente, sino no será reconocidas

**13.- OFICINA DE PERSONAL Y R.R.H.H.**

En La Empresa existe una Oficina de Personal Y de RRHH a las cuales Ud. puede concurrir para obtener información o efectuar consultas por escrito fuera de su horario de trabajo. Los integrantes de ésta área atenderán su problema, y Ud. será citado cuando tengan novedades al respecto.

En esta oficina se encuentra un buzón, donde Ud. podrá dejar sus inquietudes por escrito durante las 24 hs; las mismas serán atendidas y analizadas debidamente y si ésta sugerencia es en bien de una mejora para la empresa y/o sus compañeros, será puesta en marcha inmediatamente, además será premiada la persona autora de la misma.

**14.- SERVICIO MEDICO**

Cuando necesite asistencia médica no relacionada a lo laboral podrá concurrir a Recursos Humanos para que solicite el servicio de ECCO ya que La Empresa se encuentra como área protegida. En el horario nocturno puede hacerlo dirigiéndose al Servicio de Guardia y/o al Responsable de Area.

**15.- LLAMADAS TELEFÓNICAS**

Si durante el horario de trabajo Ud. necesita hacer una llamada telefónica debe solicitarla a la Oficina de Personal pero se realizarán en caso de urgencias solamente. Se recuerda que está prohibido el uso de celulares en forma particular en la jornada de trabajo, su equivalente es un día de suspensión.

**16.- PAGO DE SUELDOS Y JORNALES**

El pago de sueldos y jornales se efectúa a través de cajero automático. Su tarjeta de débito debe tramitarla en la Oficina de Personal.

Los reclamos o aclaraciones a tal fin se deben realizar por escrito fuera del horario de trabajo.

**LOS DIAS Y HORARIOS DE PAGO POR RAZONES DE SEGURIDAD SON SOLO CONOCIDAS POR OFICINA DE PERSONAL Y DEMAS PERSONAS AFECTADAS A TAL FIN, CUALQUIER OTRA INFORMACIÓN O RUMOR NO TIENE VALIDEZ ALGUNA.**

**17.- CARTELERAS**

En diversos lugares de planta existen carteleras para que La Empresa, el Sindicato y los trabajadores den a conocer las diferentes novedades y normativas. Los espacios destinados para tal fin son: el comedor, el pasillo de los relojes de marcación, la ventana de Oficina de Personal, y la de Recursos Humanos. No ponga avisos en los baños, en los vidrios o en cualquier otro lugar porque serán retirados de inmediato.

**18.- INTERNET**

Se encuentra terminantemente prohibido el uso para fines personales de este servicio. De observar alguna anomalía en el uso de las computadoras destinadas para tal fin será pasible de medidas disciplinarias.

**19.- Medidas Disciplinarias**

La Empresa podrá aplicar medidas disciplinarias debido a faltas o incumplimientos demostrados por el trabajador y no imputables al empleador. Las siguientes tablas expresan la forma en que serán aplicadas:

**Llegadas tarde:**

Motivo	Sanciones
3 llegadas tarde	1 llamado de atención
3 llamados de atención	1 día de suspensión
30 días de suspensión en un año	Despido con CAUSA

**Faltas sin aviso:**

Motivo	Sanciones
1 falta sin aviso	1 día de suspensión
2 faltas sin aviso	3 días de suspensión
3 faltas sin aviso	10 días de suspensión
4 faltas sin aviso	Despido CON CAUSA

**Ausencia del trabajador en su domicilio:**

Motivo	Sanciones
1 control médico fallido	Llamado de atención y desc. de haberes
2 controles médicos fallidos	3 días de suspensión y desc. de haberes
3 controles médicos fallidos	10 días de suspensión y desc. de haberes
4 controles médicos fallidos	Despido CON CAUSA

**Faltas de Respeto:** En caso de faltas de respeto con agresiones verbales, intencionalidad e improprios (insultos agraviantes), se aplicará la siguiente escala de sanciones

Motivo	Sanciones
La primera Vez	3 días de suspensión
La segunda vez	5 días de suspensión
La tercera vez	Despido con CAUSA

Estas medidas disciplinarias serán el mínimo que se aplicará al trabajador incumplidor y la aplicación de las mismas será ponderada teniendo en cuenta los antecedentes del mismo y/o otro tipo de medidas aplicadas al trabajador con anterioridad por otros incumplimientos, haciendo la salvedad que esta tabla es meramente enumerativa y no taxativa.

En estos casos no se realizará “Análisis de Situación” y solo intervendrán las personas pertinentes.

**20.- NOTIFICACIONES**

Toda notificación que se haga (declaraciones juradas de domicilios, certificados de nacimiento, etc.) a la Oficina de Personal, debe hacerse por escrito, con copia firmada de la persona que se lo recepcionó, para que pueda usarlo como acuse de recibo. Caso contrario la información entregada no tendrá validez. Todo trámite con esta área debe realizarse fuera de su horario de trabajo o sea antes de su ingreso o después de su egreso o en horario de descanso exclusivamente. En casos extremos acudir a su Responsable de Area.

**21.- PROHIBICIÓN DE FUMAR**

Queda terminantemente prohibido fumar absolutamente en todas las áreas de la planta. Si Ud. fuma debe hacerlo en horario de descanso, fuera de fábrica y únicamente en la zona frente al Comedor, oficinas 12, 3 y patio administrativo. En otros sectores existen graves riesgos de incendio debido a la presencia de elementos muy inflamables (combustibles, aceites, cables, etc.). La A.R.T. se niega terminantemente a asegurarnos en el caso de incendio debido a cigarrillos, cortos circuitos, malas instalaciones, falta de mantenimiento o negligencia en general. Sea consciente piense en su seguridad, su salud y en la seguridad y salud de sus compañeros que NO FUMAN.

**22.- ROPA DE TRABAJO**

Debe usarse exclusivamente la ropa entregada por La Empresa, caso contrario debe solicitar autorización o explicar motivo por no hacerlo. Evite ser sancionado.

**23.- CONSUMO DE ALIMENTOS**

A. Giacomelli S.A. no se responsabiliza por el consumo de alimentos que el personal adquiera a los diferentes servicios que se encuentran ofreciendo comida, colaciones, golosinas, etc. en la actualidad, dado que los mismos no son abonados por la empresa, la cual solo se limita a brindar un espacio físico para que cada uno pueda tomarse el período de descanso correspondiente al horario de almuerzo. El personal durante el horario de merienda o almuerzo podrá adquirir mercadería a las personas que crean convenientes bajo su propia y exclusiva responsabilidad, liberando a la empresa de daños y perjuicios de cualquier índole que la ingesta de los mismos pueda producirle.

**24.- ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

El formulario administrativo denominado “Análisis de Situación”, es de uso general para todos los integrantes de la empresa, sin excepción. Como su nombre lo indica es para “analizar una situación” de cualquier índole, esté o no reglamentada. Por Ej. en los casos de problemas de conducta entre pares o hacia superiores, de deficiencias en la ejecución de su trabajo o por faltas a la normativa que nos convoca se recurre a este formulario, en el cual se detalla objetivamente el hecho, y luego debe el interviniente, hacer su descargo. Es obligatorio recibirlo y responder este formulario sin excepción. En caso de no hacerlo seguirá su curso normal.

Los integrantes del entorno inmediato de esta persona, (Of. De Personal, RR HH, su superior, los afectados en forma directa, etc.) podrán opinar y tomar posición al respecto. Luego se notificará las acciones a seguir.

Las tablillas descriptas en puntos anteriores, indican la sanción directa sin necesidad de elaborar este formulario.

Este es un procedimiento que tiene por objetivo ayudar a tomar decisiones acertadas ante un acontecimiento, evitando errores por desconocimiento o falta de análisis de quienes con fundamento y capacidad pueden hacer su observación.

**25.- OBRA SOCIAL**

Los usuarios de la Obra Social deben tener en cuenta lo siguientes puntos:

- El trámite es exclusivamente personal, ya que la empresa no participa.
- Deberá iniciar el trámite para adquirir el o los carnets para ser atendido Ud. y su familia.
- La Obra Social elegida depende en forma exclusiva de su elección

**26.- AREA DE ESTACIONAMIENTO**

Al momento de estacionar, los vehículos en las áreas designadas, deben hacerlo en posición de salida de emergencia, es decir la parte trasera del rodado debe quedar contra la pared o barral.

**27.- EPP**

1 día de suspensión por no uso.

**A. Giacomelli S.A.**

Ruta 9 km. 690 (X5925XAD) Ferreyra - Córdoba - República Argentina

Tel: (54-351) 438 0192 / 0193 / 0194

capemi@capemi.com.ar - www.capemi.com.ar