

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
Facultad de Ciencias de la Administración  
Licenciatura en Recursos Humanos



**TRABAJO FINAL DE GRADO**

***CLIMA LABORAL***

***VOLKSWAGEN S.A. CENTRO INDUSTRIAL CÓRDOBA***

**LUIS RAFAEL GÓMEZ**

Alumno

**LIC. JULIO A. VERDE FASSA**

Tutor

### ***Dedicatoria***

*A mi mujer,  
a mis hijos y a toda mi familia y amigos*

### ***Agradecimientos***

Quiero agradecer a todas aquellas personas que colaboraron en el desarrollo de este proyecto y principalmente a mi mujer y a mis hijos por el constante apoyo y empuje para terminar con el mismo.

A las autoridades de la facultad y tutores por no dejarme bajar los brazos y culminar esta etapa de mi vida que disfruté con mucha satisfacción.

Gracias a todos.

*Luis Rafael Gómez*

## RESUMEN

El objetivo principal con el que se planteó este proceso de intervención fue detectar y relevar certeramente aquellos aspectos que están afectando negativamente al personal de esta organización, generando en los mismos un sentimiento de insatisfacción que se comienza a vislumbrar en el funcionamiento diario tanto de la organización como en el de ellos mismos.

El proceso comenzó con el análisis y la exploración del marco teórico sobre la temática planteada (clima organizacional) Gracias al aporte conceptual adquirido logré los lineamientos conceptuales fundamentales para el desarrollo y aplicación de un lenguaje acorde al requerido.

Luego de este análisis se desarrolló correctamente el problema a analizar, las variables que se contemplarían, se procedió a elaborar la justificación del proyecto ya la formulación de los objetivos. Se definieron las disciplinas que podrían realizar aportes y se precisaron los elementos conceptuales considerados.

Una vez concluida esta etapa se comenzó con el trabajo de campo y observación en la empresa. Esta organización posee una cultura laboral muy fuerte, apegada a los valores y amoldada a la cultura de la sociedad en la que se desenvuelve. Este trabajo se fundamenta en la necesidad de revertir una serie de indicadores que relevaban el malestar de su personal, puntualmente las dos últimas encuestas de Clima Organizacional arrojaron resultados negativos.

Luego de las entrevistas y del análisis de los datos pude concretar algunos de los aspectos fundamentales que revisten en los problemas de insatisfacción del personal.

A partir de ellos, se proponen acciones para la mejora del Clima Organizacional en la empresa.

## **INDICE**

1	INTRODUCCIÓN .....	5
1.1	Presentación de la empresa .....	5
1.2	Pre-diagnóstico.....	8
2	DIAGNÓSTICO.....	10
2.1	4 - RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	11
2.2	7. SÍNTESIS.....	27
2.3	CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS .....	31
3	PLAN DE INTERVENCIÓN .....	33
3.1	JUSTIFICACIÓN.....	33
3.2	MARCO TEÓRICO .....	34
3.3	OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN DE TIPO GENERAL Y ESPECIFICOS.....	52
3.4	DETERMINACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN Y POBLACIÓN AFECTADA.....	53
3.5	ACCIONES PROPUESTAS DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO .....	53
4	CONCLUSIONES .....	62
5	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....	63
6	ANEXOS .....	64

## 1 INTRODUCCIÓN

La necesidad de llevar adelante el proceso de intervención surge de algunos aspectos que se fueron presentando en la organización Volkswagen Centro Industrial Córdoba; la misma es una empresa multinacional con grandes logros a nivel nacional e internacional, pero a partir del año 2004 comenzó a manifestarse cierta insatisfacción en su personal, observándose la misma en las encuestas de Clima Organizacional.

En base a esto surge una reunión en la que participa el Gerente de Recursos Humanos, el Supervisor de Relaciones Laborales y el autor de este trabajo, en la que se plasma la necesidad de revertir y mejorar esta situación.

### 1.1 Presentación de la empresa

---

En 1963 de la mano de Industrias Kaiser Argentina, se abre paso la planta Córdoba que Volkswagen posee en el Camino San Carlos km. 3 1/2, al sudeste de la ciudad.

A partir de Octubre de 1967 Ford Motor Argentina la adquiere, convirtiéndola en una subsidiaria de la marca.

Desde Julio de 1987 fue una Planta Industrial de Autolatina Argentina, y desde Abril de 1995 pasó a ser propiedad de Volkswagen Argentina S. A.

El 1º de Enero de 1998 la planta comenzó a llamarse Centro Industrial Córdoba. Ocupa un área total de 224.548,01 m<sup>2</sup>, con una superficie cubierta de 77.979,32 m<sup>2</sup>, de los cuales 35.000 m<sup>2</sup> corresponden a la nueva planta MQ 200.

Este Centro Industrial Córdoba fue el primer productor en Argentina de ejes y diferenciales para automóviles y comerciales livianos; su capacidad le ha permitido producir, desde su inicio, más de dos millones de ejes y una cantidad similar de transmisiones.

Con el correr de los años, esta planta extiende sus operaciones a la fabricación de transmisiones de 4 y 5 velocidades, cubos de rueda, campanas y discos de freno, semiejes y motores diesel de 1.900 cm<sup>3</sup> y la caja MQ 250, producto que

se fabrica actualmente en dieciséis modelos diferentes. Este producto debido a su competitivo precio, plazos precisos de entrega y elevada calidad, equipa a unidades tales como New Beetle, Bora, Golf, en Volkswagen, Inca, Córdoba, Toledo en la marca Seat, Audi A3, Caddy y Polo en Argentina y vehículos de la marca Skoda, integrante del Grupo Volkswagen. Los principales mercados son México, Bratislava, Brasil, Alemania, España y Sudáfrica.

Esta planta ha obtenido varios reconocimientos. Es distinguida en el ámbito nacional por la calidad de sus productos y volúmenes de exportación, se le adjudicó en 1994 el premio Q1 y ha certificado su Sistema de Calidad luego de 3 años, según Norma ISO 9002.

Siguiendo con el constante crecimiento, y haciendo referencia a uno de sus siete principios de la política de calidad, "Mejora Continua", esta planta ha certificado importantes normas tales como, VDA 6.3, VDA 6.1, ISO 9001/1994, ISO 9001/2000 y la norma medioambiental ISO 14001. Este camino de perfeccionamiento de sus sistemas de calidad ha contribuido a la madurez del personal de toda la planta, hecho destacado en las sucesivas auditorías realizadas por personas de diferentes lugares del mundo.

El Centro Industrial Córdoba cuenta con más de 1500 empleados, todos plenamente involucrados en la capacitación y desafíos de la planta.

En este Centro Industrial Córdoba, se desarrollan actividades recreativas, sociales y deportivas, como así también una activa política ecológica, estimulando y reafirmando desde la gestión el desarrollo de todo el personal, haciéndolo partícipe de la gran familia Volkswagen. Estas actividades se organizan en subcomisiones integradas por personal de todas las áreas, como por ejemplo subcomisión de fútbol, pesca, tenis, tenis de mesa, bochas, básquet, karate, ajedrez, agrupación coral, grupo vocacional de teatro y viajes de turismo a diferentes puntos del país. Esta empresa destaca el interés especial sobre el cuidado del medioambiente, con lo que se han generado a lo largo del tiempo, distintas campañas de forestación en todo el predio gracias a lo cual hoy se dispone de 1274 especies plantadas, de las cuales, 726 fueron replantadas con motivo de la construcción de la nueva planta MQ200. A ello se le suma, un efectivo sistema de recolección selectiva de residuos que permite seleccionarlos y clasificarlos según su composición, permitiendo de esta forma venderlos a entes recicladores.

El importe generado por esta venta se transforma en insumos y medicamentos que son donados actualmente al Hospital Infantil de Córdoba para subsanar la conocida carencia de medios. Cada entrega es realizada por un grupo de representantes de cada área del Centro Industrial Córdoba, teniendo como objetivo principal esta acción, la de actuar como multiplicadores internos de esta causa donde todos son responsables. De esta manera, la planta Córdoba, reafirma su Responsabilidad Social Empresaria y contribuye con el cuidado del medioambiente.

El creciente reconocimiento internacional y la apertura de los mercados europeos, afianzaron y dieron paso a la nueva inversión para la transmisión MQ 200, la cual se efectuó para 1000 JPD de capacidad con una inversión de u\$s 130.000.000, habiendo iniciado su producción a principios del 2002.

Para este nuevo proyecto se utilizaron las remodeladas instalaciones de la antigua planta E&T, para dar paso a máquinas y equipos con características de último nivel tecnológico, las cuales resultan necesarias para garantizar la alta productividad, (2hs. de fabricación - 84 transmisiones hora) y un alto nivel de calidad que permita competir en los principales mercados mundiales.

Fueron agregadas 136 máquinas nuevas de distintos orígenes de fabricación (Alemania, Francia, Eslovenia, Suecia, Suiza, Brasil y Argentina).

Algunas de estas nuevas tecnologías son:

- Tratamiento térmico bajo vacío
- Soldadura láser
- Rebabado electroquímico
- Mecanizado de carcasas de aluminio y magnesio con centros de alta velocidad
- Transferencia de piezas con memorización del estado de piezas
- Evaluación acústica y/ó geométrica en el 100 % de los engranajes
- Controles de defectos mediante cámaras de vídeo en mecanizado y armado.

De esta forma la empresa logra incrementar las exportaciones y se generan nuevos puestos de trabajo para la industria cordobesa.

La transmisión MQ 200 tiene como principal cliente a Brasil, además de México y Sudáfrica.

Esta planta pasa a ser considerada como una de las más modernas del mundo en la fabricación de transmisiones manuales, integrando tecnología de primer nivel mundial, asociada a una mano de obra altamente calificada.

*(Fuente: Área de Comunicaciones Internas – Intranet de Volkswagen Centro Industrial Córdoba- presentación de la empresa.)*

## 1.2 Pre-diagnóstico

---

En primer lugar, se mantuvo una entrevista abierta con el responsable del área Relaciones Laborales; en la cual expresa su percepción acerca de algunas dificultades surgidas a partir del año 2004. Si bien la organización está catalogada como una de las mejores en el ámbito nacional e internacional, destacándose por ser la que remunera con los mejores sueldos de la actualidad tanto en el mercado como en el rubro, así como por brindar las mejores condiciones y seguridad laboral, además de contar con una gama muy amplia de beneficios sociales y desarrollo profesional; sin embargo no han sido muy exitosos en la medición del clima organizacional.

En su primera edición del 2004 la encuesta no estaba adecuadamente confeccionada, ya que presentaba serios errores al punto de incluir un número de código en su encabezado, lo que fue generó sospechas en el personal de que cada participante podría ser identificado, violando la necesaria condición de anonimato. Obviamente el resultado no fue el esperado, tanto por la negación del personal que debía llenar la encuesta como por la no-publicación de los resultados de la misma por parte de la empresa.

En el año 2004 la organización comienza con una seguidilla de éxitos dentro de la industria, como la recertificación de la norma ISO 9001, VDA6.1 y la ISO 14001. A su vez logra en el mismo año la “Mención Especial a la Excelencia en la Gestión Industrial”. En el año 2005 la organización comienza con un proceso de capacitación, involucramiento y concientización del personal en aspectos de calidad logrando para ese año el “Premio Nacional a la Calidad” en el rubro **grandes empresas** entregado por el Presidente Néstor Kirchner. La certificación de las Normas ISO 14.000 y 14.001 fue obtenida con puntaje superior al 95% lo que ubicó a la empresa con un gran prestigio a nivel mundial visto a través de la calidad de los productos fabricados.

Consecuentemente la empresa comienza a trabajar sobre la salud y seguridad de los trabajadores a través de charlas, programas médicos, caminatas pro salud, evaluación de potenciales riesgo en planta y su eliminación; lográndose en diciembre de 2006 la certificación de la norma Europea OHSAS 18001 de salud y seguridad ocupacional.

Hacia fines de 2006 la empresa volvió a llevar a cabo una encuesta de Clima Organizacional; esta vez con la salvedad y experiencia de la anterior logra la aceptación del personal. Sin embargo, nuevamente el resultado obtenido en cuanto al puntaje es negativo, reflejando la insatisfacción del personal en algunos temas puntuales como por ejemplo; el relacionamiento con el líder, la transmisión de información, el reconocimiento y la falta de liderazgo situacional de los mismos. El entrevistado mencionó como aspectos negativos más significativos obtenidos de esta última encuesta, las dudas sobre el sistema de ascensos internos o la manera en que éstos se implementan, la falta de valoración personal y grupal por parte de los líderes, la falta de motivación de estos últimos para con sus dirigidos orientada a la superación y el desarrollo personal.

Estos fueron algunos de los puntos que mayor valoración negativa arrojó la encuesta, aunque el entrevistado puntualizó que existen otros, sobre los cuales también la empresa debe trabajar sin quitarles importancia, como la inequidad laboral entre mensualizados y jornalizados y a las diferencias del sistema salarial entre estos dos, la falta de coherencia entre las tareas asignadas y las personas y la falta de cumplimiento de promesas, entre otras que también fueron mencionados en las encuestas.

Tiempo después este pre-diagnóstico se vio enriquecido con otra entrevista abierta mantenida con una persona significativa de la planta operativa, con el objetivo de tener una primera aproximación al pensamiento del personal de planta. Una vez situado en la misma y de haber comenzado la entrevista con esta persona manifiesta el malestar que generan algunos temas puntuales, los cuales coinciden con los planteados por el primer entrevistado en cuanto al relacionamiento líder-trabajador, el reconocimiento y la valoración, motivación, desarrollo y crecimiento entre otros, pero siempre remarcando desde su posición como operario de planta y que a su entender es compartido por los demás, ya que así lo demuestran los resultados, que en ningún momento se expresa el deseo de dejar de colaborar en el logro de los objetivos organizacionales y o en “sabotear” los sistemas para que las cosas no salgan.

El entrevistado también sostiene que uno de los aspectos que generó y genera algún tipo de malestar en planta es la presencia de personal que fue transferido desde el CIP (Centro Industrial Pacheco, Pcia. De Buenos Aires) a todos los departamentos y áreas de la empresa: entre los años 2002 y 2003 el Centro Industrial Córdoba sufrió la inmigración de personas del CIP que venían transferidos para no ser despedidos, no sólo que era personal de mala reputación sino que no comparten la cultura interna, como por ejemplo el saludo cada vez que se cruzan dos personas o la fuerte identificación con la empresa que tiene el “cordobés”. El entrevistado también manifiesta que no existe una buena relación con los mismos y que siempre se están quejando o haciendo problemas para generar conflictos y enfrentamientos con la empresa, y me comenta que existen un gran número de *graffitys* en los baños que remarcan esta pelea interna que existe entre cordobeses y porteños.

El entrevistado, en más de una oportunidad, comenta que el CIP vive gracias al trabajo del CIC que es quien genera las exportaciones y las ganancias a la corporación, demuestra el malestar general, según su apreciación, que genera la presencia en más de una gerencia, como la de finanzas y logística de gerentes originarios de Buenos Aires, no dándole la oportunidad a un gerente local de asumir ese puesto; culminando la entrevista con la siguiente frase:

*“Hacen esto para justificar que existen en Bs As y no nos dejan desprendernos porque desaparecen”.*

## **2 DIAGNÓSTICO**

El presente diagnóstico consiste en un estudio descriptivo, no correlacional cuantitativo y cualitativo (mixto).

Se definió como universo a observar la planta operativa de Volkswagen, puntualmente el Centro Industrial Córdoba.

Las herramientas utilizadas para la recolección de datos fueron:

- a) Entrevistas
- b) Observación directa
- c) El análisis de contenido

## 2.1 4 - RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

---

### **ENTREVISTAS**

La entrevista sirve para obtener información de individuos y grupos, facilitar la recolección de información y proporcionar un intercambio de información cara a cara. La entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles de conseguir.

La principal ventaja que presenta es que son los mismos entrevistados quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Nadie mejor que la persona involucrada para hablarnos acerca de aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o de lo que piensa hacer.

Una entrevista no estructurada o no formalizada es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por un cuestionario o modelo rígido. Para el desarrollo de la mencionada herramienta se desarrolló una serie de preguntas basadas en algunas respuestas que arrojaron resultados negativos de la encuesta año 2006.

Las entrevistas se realizaron teniendo como universo la población activa de una de las dos plantas operativas del Centro Industrial Córdoba, puntualmente la planta MQ200 la cual posee una distribución celular de trabajo conformada por cinco células. De igual manera se realizó una entrevista con una persona del sindicato y una en el área de recursos humanos.

Como muestra se tomaron seis entrevistas seleccionadas de la siguiente manera: Una fue con uno de los delegados gremiales, que a la vez es vocal del SMATA dentro de planta.

Otra fue con el Coordinador de Relaciones Laborales de la empresa, persona que tiene la responsabilidad de medir y gestionar el clima laboral.

Las otras cuatro fueron realizadas en el área de producción tomando una persona por célula puntualmente a los monitores de las mismas. Estas personas que cumplen la función de monitor interactúan cotidianamente entre el líder de célula y el personal funcionando como nexo entre ambos, es la voz

del líder en la planta operativa y es la voz del personal cuando reporta al líder. Para la elección de estos cuatro entrevistados se tomaron como referencia también las evaluaciones de desempeño de los mismos a fin de contar con personas ampliamente involucradas con la empresa. Faltó una entrevista para cubrir las cinco células de trabajo; esto se debió a que los monitores de la última célula de planta se negaron a participar de las entrevistas.

La utilización de las entrevistas tuvo como finalidad única la de realizar una comparación general con lo relevado de las encuestas, éstos datos no fueron considerados como definatorios del estudio.

Las entrevistas se encuentran en el **Anexo A** del presente trabajo.

### **OBSERVACIÓN DIRECTA**

La observación directa es el proceso de percibir en forma activa la realidad exterior con el objeto de obtener los datos que previamente han sido definidos como de interés. La principal desventaja que presenta esta herramienta es la incorporación del observador en el campo donde se ubican los sujetos a observar, ya que una vez detectada la presencia del mismo puede llevar a modificar la conducta de los observados, para lo cual es fundamental para el éxito de este proceso que el observador pase desapercibido o por el contrario que se integre al grupo de personas observadas para tratar de pasar como uno más del grupo.

Para el desarrollo de la observación se determinó como objeto de la misma observar las conductas de los trabajadores inmersos en su labor diaria, teniendo como objetivo relevar si existen parámetros definidos que revistan en aspectos determinantes para el clima laboral. El desarrollo de la misma se llevó a cabo por espacio de 5 (cinco) días hábiles en los cuales se observaron un turno de trabajo por día considerando que existen cuatro turnos de trabajo y el último día para observar factores externos como baños, áreas deportivas, vestuarios, etc. Los datos serán registrados en forma escrita en una planilla a medida que se desarrolle la observación.

De la observación surgen los siguientes datos:

- Personal escuchando radio
- Personal jugando con los teléfonos celulares, mandando SMS
- Personal mirando tv en los celulares

- Baños con escritos/insultos hacía el sindicato, hacia los líderes, compañeros y empresa, puntualmente a RRHH, se observan frases como recursos inhumanos y maleficios al personal.
- El personal abandona con anterioridad a lo estipulado el puesto de trabajo para ir a cenar/almorzar y de la misma manera demora su retorno al puesto luego del descanso.
- Se observan varios grupos de trabajadores manteniendo relaciones interpersonales grupales de buen ánimo
- La mayoría del personal trabaja dialogando con algún compañero
- Se observa personal sentado en el quiosco
- El personal participa activamente y de buen ánimo en actividades recreativas.

De la observación se concluye como aspectos positivos que el personal no está presionado para desarrollar su labor diaria, encuentra espacios de tiempo dentro de la jornada que le permite relacionarse con pares y disfruta de estos momentos, esto ayudado por la metodología automatizada de la línea de producción; de igual manera se observa una participación activa en las diversas actividades recreativas que ofrece la empresa.

Como aspectos negativos el personal no cumple con los procedimientos internos de marcación por ejemplo retirándose antes de la culminación de la jornada para dirigirse a los vestuarios; se encontraron en todos los baños de la empresa pintadas con insultos hacia la empresa, sindicato y demás.

### **ANÁLISIS DE CONTENIDO**

Como lo definen la guía de estudios de Métodos y Técnicas de Investigación Social y el texto de Hernández Sampieri es un método que apunta a descubrir la significación de un mensaje, ya sea este un discurso, una historia de vida, un artículo de revista, un memorando, etc. Específicamente, se trata de un método que consiste en clasificar los diversos elementos de un mensaje con el fin de hacer aparecer de manera adecuada su sentido.

Se trata de una técnica indirecta, porque se tiene contacto con los individuos sólo mediante sus producciones, es decir, con los documentos de los cuales se puede extraer información. Para el desarrollo del análisis de contenido se tuvieron en cuenta las tres encuestas desarrolladas por la empresa, las cuales fueron variando de acuerdo a su tenor y aplicación. Derivadas de una medición

corporativa con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción y compromiso del personal en un lapso de tiempo estipulado comenzando en el año 2004 con una cronología de aplicación deseada de 2 años de intervalo entre una y otra. Las mismas son de carácter personal en donde cada trabajador debe llenarla en forma individual y anónima. Las tres encuestas son presentadas en el **Anexo B** del presente trabajo.

### **Encuesta año 2004**

En el año 2004 la compañía decide llevar adelante una encuesta de clima organizacional.

Desde el comienzo la misma fue rechazada por el sindicato ya que poseía varias falencias como por ejemplo la codificación de las encuestas y la falta de confidencialidad de la misma. En esa oportunidad el personal era dirigido hacia las aulas de capacitación en grupos conformados por no más de seis personas para que respondiera la encuesta, esto siempre acompañado de una persona de la consultora.

Durante la realización de la misma el sindicato continuó presionando para la cancelación de la encuesta por lo cuál el porcentaje de respuesta fue del 43%.

De esta encuesta la compañía no presentó resultados ni conclusiones por lo cual lo único que brindó es el documento que se presenta a continuación de la consultora con los objetivos de la encuesta.

Esta encuesta quedó en el olvido y sólo fue considerado en la encuesta siguiente el porcentaje de participación de ésta.

### **Encuesta año 2006**

En el año 2006 la compañía insiste con una nueva encuesta de clima organizacional, esta vez a nivel corporativo o sea en Córdoba y en Buenos Aires y llevada a cabo a través de otra consultora.

En esta oportunidad se realiza una encuesta que es entregada al personal en un sobre cerrado para que los mismos llenen la encuesta en su domicilio y posteriormente la depositen en las urnas dispuestas en planta.

Así la empresa pretendió corregir el error de falta de confidencialidad de la encuesta anterior. Las dimensiones y subdimensiones eran:

### Credibilidad

- Comunicación organizacional
- Competencia gerencial en la conducción de los negocios
- Integridad y consistencia en la conducción

### Respeto

- Respeto
- Participación
- Cuidado de las personas

### Imparcialidad

- Equidad
- Ausencia de favoritismo
- Justicia

### Orgullo

- Por el trabajo personal
- Por el equipo
- Por la empresa

### Camaradería

- Relaciones interpersonales
- Hospitalidad
- Sentido de pertenencia

En esta oportunidad la empresa consiguió aumentar el número de participantes al 63%, un 20% más que la encuesta anterior del año 2004.

El resultado de la encuesta fue difundido en forma masiva para todo el personal, en total entre ambas plantas (Córdoba y Pacheco) se procesaron 2140 encuestas de las cuales 1942 aportaron comentarios con un resultante de 851 positivos y 1091 fueron críticos.

No fueron discriminados para la difusión los datos individuales por planta. En la planta Córdoba, objeto del estudio, presentaron acciones sobre:

Credibilidad a través de la implementación de un sistema efectivo de comunicación en círculo y haciendo hincapié en la capacitación sobre la importancia del feedback, en los sistemas de medición y difusión por cascada y en la difusión de los indicadores de relevancia.

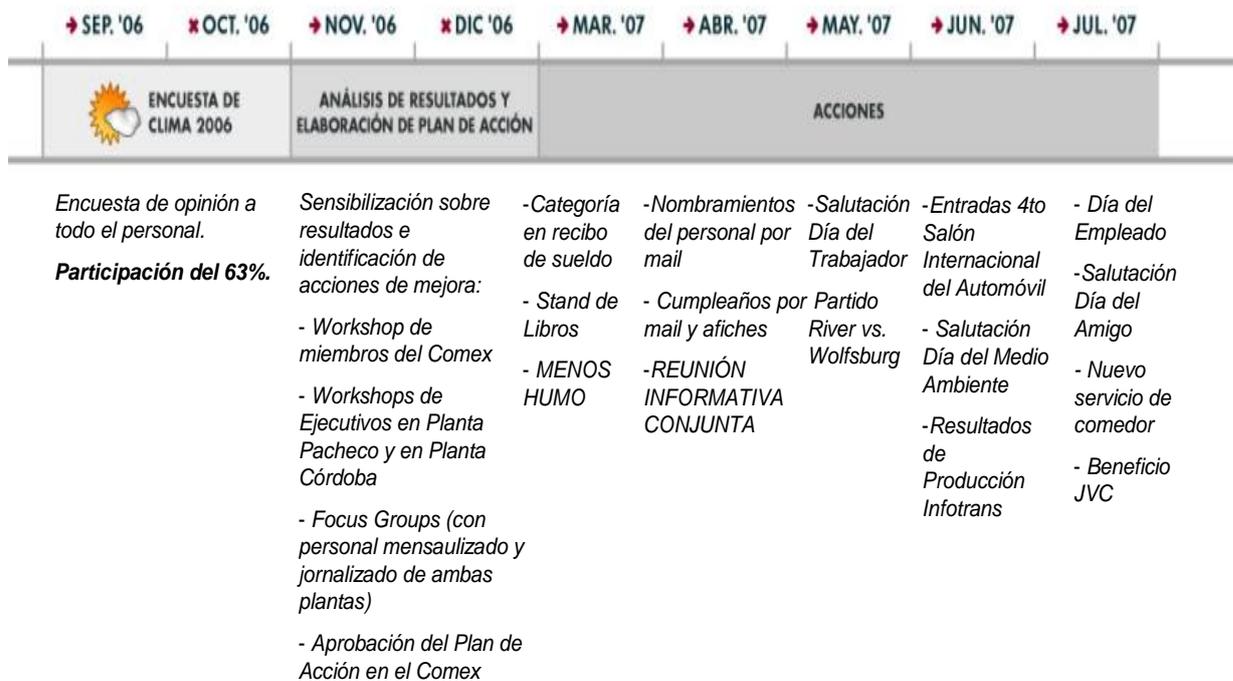
Imparcialidad asegurando la transparencia en todas las políticas, procedimientos y acciones de VW. Fortaleciendo aspectos como las políticas de beneficios, difusión masiva de la política, procedimientos y manual de la organización, difusión de promociones y políticas de promociones internas.

Respeto implementando un programa de reconocimiento que promueva la integración y la camaradería, desarrollando una política de reconocimiento, eventos de conmemoración y celebraciones por logro.

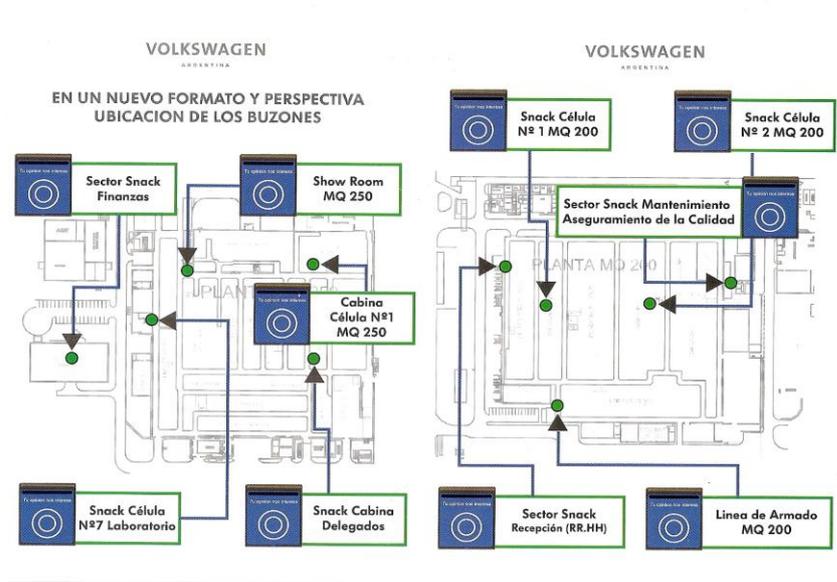
De los puntos antes descriptos la empresa presenta un cronograma de acciones que se desarrollaron en el año 2007 para revertir la encuesta anterior y poder realizar una nueva en el año 2008. El cronograma se presenta a continuación:

VOLKSWAGEN  
ARGENTINA

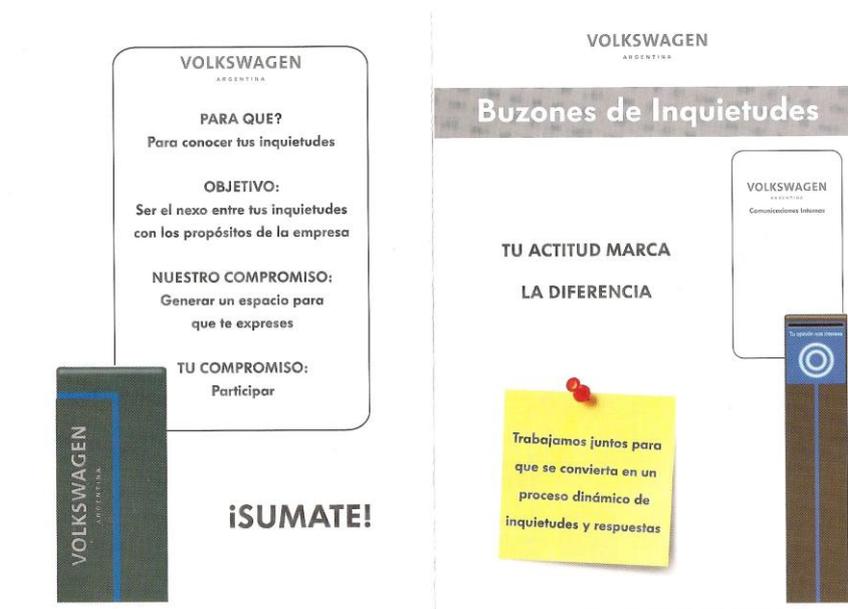
## Acciones Puntuales: Status de Avance



De este cronograma la empresa expone que se cumplieron varios puntos por ejemplo se envían por mail y se colocan en los transparentes de planta los cumpleaños, los nombramientos, las saluciones en días festivos, se profundizo y mejoro al revista institucional, se mejoro el feedback con desayunos de trabajo en los que deben pasar todos los integrantes de plantas y en el cual conviven trabajadores de todas la áreas, se implementó una nueva herramienta que es el VW en línea detallado a continuación:



Detalle del VW en línea....



Con esta nueva herramienta la empresa pretende involucrar al personal para que brinde su punto de vista sobre cualquier tema que el trabajador considere relevante, además se brinda un espacio para que el mismo si lo desea ponga su nombre, apellido y legajo y a posterior la respuesta que la empresa le brinda, lo hace en forma personalizada.

La empresa no presenta una continuidad de trabajo sobre los temas referidos al mejoramiento del clima laboral surgido de la encuesta 2006, sólo algunas acciones esporádicas que surgen como parte del trabajo cotidiano, pero las mismas siguen siendo reactivas. La empresa no presenta un plan de acción proactivo continuo ni serio sobre la temática.

Como consecuencia de esta falta de continuidad sobre los problemas que el personal vertió en la encuesta 2006, es que la empresa decide para el año 2008 no llevar a cabo la misma aduciendo falta de presupuesto para destinar a una encuesta organizacional.

## **Encuesta 2009**

En esta ocasión la empresa decide utilizar otra consultora como se ve en el formulario, la misma es codificada por área y por planta y sensiblemente más acotada que la anterior.

Según expone la empresa la codificación era a fin de que cada sector de la planta pudiera individualizar sus problemáticas y trabajar sobre ellas logrando de esta manera una resolución a corto plazo.

La elección de los puntos radica en considerar aquellos de mayor relevancia surgidos de la encuesta anterior, por lo que existe, a su entender, una coincidencia entre los puntos plasmados en ambas encuestas.

Al igual que la encuesta anterior el personal retiraba la encuesta de su sector, teniendo un plazo de 15 días para devolver la misma, depositándola en una urna ubicada en su sector de planta.

Transcurrido este plazo recursos humanos retiraba la totalidad de las urnas y las situaba en una oficina cerrada con llave hasta que la consultora se presentara y retirara las mismas.

La empresa manifestó su voluntad de realizar una nueva encuesta en mayo de 2010 para revisar en avance de estos puntos.

## **ANÁLISIS**

### **5.1 - RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

#### **AÑO 2006**

Las encuestas tienen como finalidad obtener de manera sistemática y ordenada información pertinente a las variables que estamos investigando.

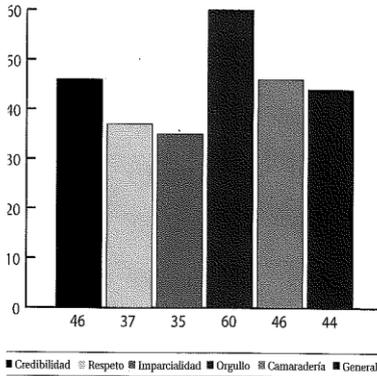
La encuesta del año 2006 dio como resultado lo siguiente:

## Volkswagen en números

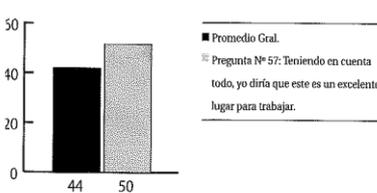
En la encuesta administrada por la consultora Grupo Managers, que tiene la licencia de Great Place To Work (GPTW), participó el 63% de nuestro personal.

- 2140 encuestas fueron respondidas y procesadas.
- 1942 aportaron comentarios, de los cuales 851 resultaron positivos y 1091 fueron críticos.

### RESULTADOS POR DIMENSIÓN

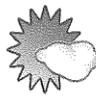


### RESULTADOS POR PERCEPCIÓN

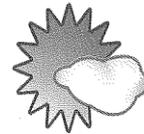


VOLKSWAGEN  
ARGENTINA

VOLKSWAGEN  
ARGENTINA



Porque nuestras respuestas valen.  
Porque nuestro aporte construye.  
Porque es importante que nos escuchemos.  
Porque un buen lugar para trabajar lo construimos entre todos.  
Porque en Volkswagen el clima depende de cada uno de nosotros.  
**¡GRACIAS POR HABER PARTICIPADO EN LA ENCUESTA DE CLIMA 2006!**



**ENCUESTA DE CLIMA 2006**

### CÓMO INTERPRETAR LOS RESULTADOS

El número que aparece al lado de cada pregunta significa el resultado promedio, expresado en porcentaje, de las respuestas "Siempre es verdad" o "Generalmente es verdad".

#### Ejemplo:

01. Mi jefe me mantiene informado acerca de temas importantes y de los cambios que se producen. **36**

Significa que 36 de cada 100 personas respondieron "Siempre es verdad" o "Generalmente es verdad". Es decir que las 64 respuestas restantes fueron "A veces es verdad / a veces no", "Casi nunca es verdad" o "Nunca es verdad".

**Tu aporte es fundamental para construir un mejor lugar de trabajo.**

**¡GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!**

Tomando como referencia la imagen exhibida más arriba la manera de entender los resultados es el valor que se encuentra en la casilla demuestra el número de personas que afirmaron que siempre es verdad o generalmente es verdad.

VOLKSWAGEN

ARGENTINA



## ENCUESTA DE CLIMA 2006 | RESULTADOS

### CREDIBILIDAD

01	Mi jefe me mantiene informado acerca de temas importantes y de los cambios que se producen.	36
02	Mi jefe me dice claramente lo que espera de mi trabajo.	44
03	Puedo hacer preguntas razonables a mi jefe y recibir una respuesta directa.	51
04	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.	52
05	La Dirección conduce el negocio en forma competente.	53
06	Mi jefe sabe coordinar a las personas y distribuir adecuadamente las tareas.	36
07	Mi jefe confía en que su personal hace un buen trabajo sin tener que supervisarlos continuamente.	58
08	A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.	60
09	La Dirección tiene un panorama claro de hacia dónde va la organización y cómo va a lograrlo.	46
10	Mi jefe cumple con sus promesas.	35
11	Mi jefe hace lo que dice.	38
12	Creo que aquí habría un despido masivo sólo como última opción.	54
13	La Dirección conduce el negocio honesta y éticamente.	41

### RESPECTO

14	Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.	39
15	Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	40
16	Mi jefe muestra reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.	41
17	Mi jefe acepta que puedan cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.	46
18	Mi jefe solicita y da respuesta a mis ideas y sugerencias.	34
19	Mi jefe involucra a su personal en decisiones que afectan sus actividades y su ambiente de trabajo.	27

### CAMARADERÍA

47	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.
48	Siempre se conmemoran acontecimientos especiales.
49	Aquí las personas se preocupan por los demás.
50	Este es un lugar amigable para trabajar.
51	Resulta entretenido trabajar aquí.
52	Cuando una persona ingresa a esta compañía se la hace sentir bienvenida.
53	Cuando un miembro del personal cambia de tarea se lo hace sentir como en casa.
54	Aquí hay un sentimiento de "familia" o de "equipo".
55	Considero que todos estamos en un mismo barco.
56	Puedo contar con la colaboración de los demás.
57	Teniendo en cuenta todo, yo diría que este es un excelente lugar para trabajar.

### VOLKSWAGEN

58	VW Argentina reacciona rápidamente a los cambios del mercado y la competencia.
59	VW Argentina ofrece a sus clientes ventajas más importantes que otros competidores.
60	VW Argentina está tecnológicamente actualizado.
61	Los procesos se revisan para asegurar el logro de los objetivos.
62	Me brindan información sobre el plan de acción de VW Argentina para hacer crecer el negocio.
63	Cuando un cliente de VW Argentina tiene un problema, hacemos todo lo necesario para solucionarlo.
64	En mi sector cuando tenemos problemas trabajamos en el diagnóstico, resolución y seguimiento de los mismos.
65	Las reuniones de trabajo son productivas.

20	Este es un lugar bastante seguro para trabajar.	31
21	Este es un lugar saludable psicológica y emocionalmente para trabajar.	31
22	Nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.	47
23	Puedo tomarme tiempo libre para resolver mis asuntos personales cuando lo necesito.	44
24	A las personas se las anima para que equilibren el trabajo con su vida personal.	39
25	Mi jefe demuestra interés en mí como persona, y no tan sólo como empleado.	33
26	Aquí tenemos beneficios especiales y personalizados.	35

**IMPARCIALIDAD**

27	El personal recibe un pago adecuado por su trabajo.	50
28	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	41
29	Me consideran importante independientemente de mi posición en la organización.	44
30	Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.	41
31	Mi jefe evita el favoritismo.	46
32	El personal evita la politiquería y la intriga como forma de obtener resultados.	43
33	El personal es tratado en forma justa independientemente de su edad.	41
34	El personal es tratado en forma justa independientemente de su color o raza.	71
35	El personal es tratado en forma justa independientemente de su sexo.	59
36	Si soy tratado injustamente, creo que tendré la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo.	30
37	La empresa tiene prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas.	27

**ORGULLO**

38	Siento que mi participación hace una diferencia en la organización.	35
39	Mi trabajo tiene un sentido especial: esto no es "solamente un empleo".	57
40	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.	78
41	Aquí, las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.	51
42	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	78
43	Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí.	79
44	A la gente le gusta venir a trabajar aquí.	49
45	Me siento satisfecho por la manera en que la empresa contribuye con la comunidad.	59
46	Aquí, tengo oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad.	56

67	Mi jefe promueve el crecimiento en el equipo más que la competencia.	31
68	Las decisiones se toman en el nivel jerárquico adecuado.	35
69	Los jefes alientan a los colaboradores a desarrollar sus capacidades de liderazgo.	37
70	Mis colegas me brindan respuestas a mis sugerencias.	37
71	En VW Argentina el alto desempeño es un valor que está presente.	43
72	Me brindan información acerca del Organigrama de VW Argentina.	33
73	Los elementos de seguridad provistos por VW Argentina son adecuados.	65
74	El trato cotidiano es colaborativo.	45
75	La gerencia promueve la capacitación.	39
76	La dirección busca optimizar procesos internos.	37
77	La dirección busca generar sentido de pertenencia.	34
78	La dirección establece políticas adecuadas sobre procesos.	40
79	La dirección establece políticas claras sobre el desarrollo.	38
80	Me siento apoyado para mejorar los resultados de nuestro trabajo.	32
81	Cooperamos entre áreas para cumplir objetivos y satisfacer al cliente.	43
82	Garantizamos la calidad de cada producto o servicio.	67
83	Las políticas sobre cuidado y preservación del medio ambiente son aplicadas.	53
84	VW Argentina está comprometida con la comunidad.	60
85	VW Argentina brinda posibilidades de desarrollo profesional.	38
86	La capacitación que recibo es adecuada a las necesidades del puesto.	37
87	Los jefes informan las habilidades y conocimientos que el personal requiere para cumplir con los objetivos.	28
88	Dispongo de la tecnología adecuada.	38
89	La política de beneficios es equitativa en relación al trabajo y la responsabilidad.	45
90	Se estimula el trabajo en equipo para lograr los objetivos.	32
91	Nos sentimos valorados por nuestros jefes.	45
92	El reconocimiento por mi buen desempeño es un factor que me motiva.	61
93	De los factores que más me motivan, el más presente en VW Argentina es el buen ambiente laboral.	41
94	Las comunicaciones internas promueven la identificación con la empresa.	38
95	Me siento orgulloso y satisfecho de trabajar en VW Argentina.	72
96	Si pudiera optar por ingresar a trabajar en VW Argentina lo volvería a hacer.	80

REFERENCIAS: ■ 100% a 86% ■ 85% a 61% ■ 60% a 45% ■ 44% a 30% ■ 29% a 0%

La empresa adopta una decisión orientada a la resolución global de los resultados obtenidos pero no trabaja puntualmente sobre los puntos más críticos por ejemplo:

**Credibilidad: puntos**

06) Mi jefe sabe coordinar a las personas y distribuir adecuadamente las tareas  
Calificación 36 significa que 36 de cada 100 afirman que esto es cierto.

10) Mi jefe cumple con sus promesas

Calificación 35 significa que 35 de cada 100 afirman que esto es cierto

11) Mi jefe hace lo que dice

Calificación 38 significa que 38 de cada 100 afirman que esto es cierto

**Respeto: puntos**

16) Mi jefe muestra reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra  
Calificación 29 significa que 29 de cada 100 afirman que esto es cierto.

24) A las personas se las anima para que equilibren el trabajo con su vida personal

Calificación 19 significa que 19 de cada 100 afirman que esto es cierto.

25) Mi jefe demuestra interés en mí como persona, y no tan solo como empleado

Calificación 33 significa que 33 de cada 100 afirman que esto es cierto.

**Imparcialidad: puntos**

28) Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial  
Calificación 15 significa que 15 de cada 100 afirman que esto es cierto.

30) Los ascensos se dan a quienes mas se lo merecen

Calificación 11 significa que 11 de cada 100 afirman que esto es cierto.

31) Mi jefe evita el favoritismo

Calificación 26 significa que 26 de cada 100 afirman que esto es cierto.

Estos puntos representan las dimensiones en las cuales se presentaron las puntuaciones más bajas y sobre los cuáles, en principio, decidió tomar acción la empresa.

**AÑO 2009**

Los resultados difundidos por la empresa de la encuesta 2009 fueron los siguientes:

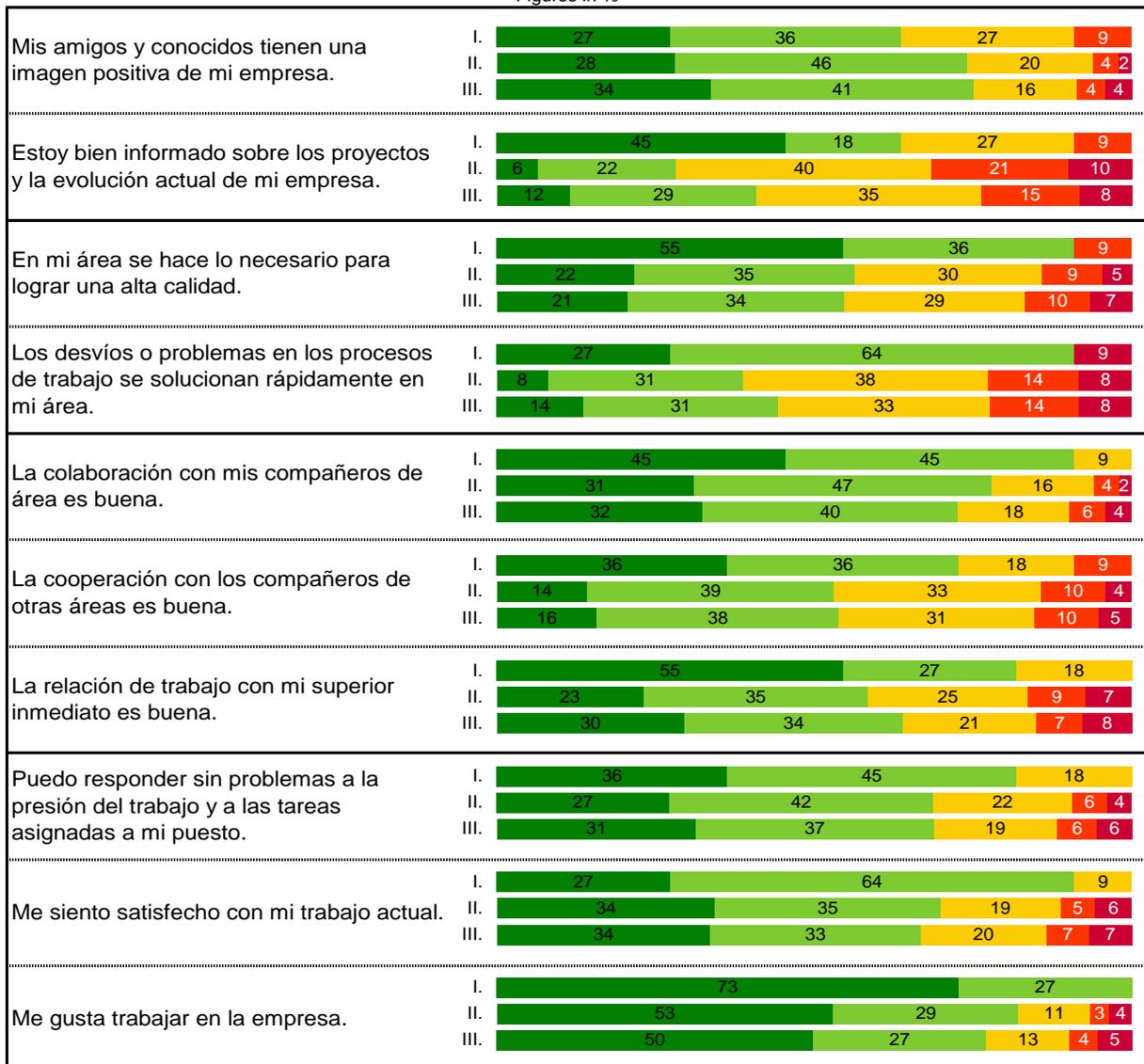
## Encuesta de Clima Laboral 2009



- I. Planta Córdoba
- II. Planta Córdoba Site
- III. Volkswagen Argentina



Figures in %



De este formulario difundido en forma masiva la empresa considera favorable el resultado de la misma.

Por lo cual asume como fortalezas aquellos que presentan mayor porcentaje en zona verde - los siguientes puntos:

- Me gusta trabajar en la empresa.
- Mis amigos y conocidos tiene una imagen positiva de mi empresa.
- La colaboración con mis compañeros de área es buena.

Considerando como oportunidad de mejora los que presentan mayor porcentaje en zona roja y amarilla – los siguientes puntos:

- Estoy bien informado sobre los proyectos y la evolución actual de mi empresa.
- Los desvíos o problemas en los procesos de trabajo se solucionan rápidamente en mi área.
- La cooperación con los compañeros de otras áreas es buena.

El resultado presentado por la empresa fue del 62% de participación para el centro industrial córdoba, procesadas 1006 encuestas.

Posterior a esto la gerencia de planta filtró por área la encuesta y a través de una reunión transmitió a los responsables de cada departamento los resultados individualizados exigiendo el comienzo inmediato de los planes de acción para revertir los puntos negativos y fortalecer aquellos positivos.

En la actualidad es difuso percibir avance alguno sobre los puntos relevados en la encuesta.

## **INTERPRETACIÓN**

Luego del análisis de los datos relevados tanto del análisis documental, encuestas, entrevistas y de la observación directa se observó que esta organización posee una cultura laboral muy fuerte, apegada a los valores y amoldada a la cultura de la sociedad en la que se desenvuelve. La necesidad de este proyecto nace como contrapartida a una serie de indicadores que relevaban el malestar de su personal, puntualmente las dos últimas encuestas de Clima Organizacional que arrojaron resultados negativos.

Comenzando con el análisis documental, cronológicamente no se puede extraer mucho de la encuesta **2004** ya que la misma fue muy mal planificada a punto tal de ser rechazada en todos los ámbitos de la compañía, la misma presentaba una codificación y se debía completar en un aula con la presencia de una persona de la consultora y en un determinado tiempo ya que se completaba en la jornada laboral. De la misma no se obtuvieron datos solo la encuesta presentada para el personal, de hecho hasta se considera a la misma como parte del pasado.

Continuando aparece la encuesta del año **2006** la misma presenta especial cuidado en los detalles como la codificación o la confidencialidad de la misma ya que el trabajador podía llevar la encuesta a su casa y cuando él lo dispusiera, depositarla en las urnas que estaban colocadas en planta.

La encuesta contaba con 96 preguntas que abarcaban seis dimensiones de estudio; credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, camaradería y un apartado global para toda la empresa. Esta encuesta logró un marco mayor de aceptación como plantea la empresa se arribó al 63% mejorando el 43% último. La amplitud de las preguntas y la consistencia de las mismas fueron óptimas y muy bien conceptuadas persiguiendo una finalidad, conocer efectivamente el pensar de los trabajadores.

En el año **2009** se pone en marcha la tercera encuesta de clima laboral de la cual no se pueden obtener muchos datos. Se reduce considerablemente el número de preguntas de 96 a 10, siendo las mismas de carácter amplio y carente de consistencia y relación con la anterior. La empresa utiliza la misma metodología de llenado que en la encuesta anterior.

Para la misma la empresa logra una participación del 62% muy parecido al porcentaje de la encuesta anterior pero considerando la misma de manera

positiva. De esta encuesta la empresa no presenta un plan de acción consistente y global ya que distribuye por área cada problemática a fin de que la misma revierta la situación, por lo cual no se puede medir el grado de solución alcanzado un año después de la misma.

Desde el análisis de las encuestas se puede afirmar que la más efectiva por su consistencia y orientación fue la del año 2006, de la cual se desprendieron una serie de acciones que lamentablemente se perdieron con el tiempo.

## 2.2 7. SÍNTESIS

---

Las entrevistas tenían como finalidad la de ser comparadas con los datos vertidos en las encuestas, se relevó que el personal demuestra algunas similitudes con lo expresado en las encuestas, tanto en los puntos de liderazgo, remuneraciones, planes de carrera y promociones internas, capacitación, comunicación.

Considerando esta comparación mencionada y solo como ejemplo se puede citar; de la encuesta **2006** ya que como se menciona párrafos atrás fue la más efectiva, lo siguiente: en el punto de credibilidad, pregunta número 6 dice “mi jefe sabe coordinar a las personas y distribuir adecuadamente las tareas” arrojando como resultado que solo **36 personas de cada 100** consideran esto cierto. En las entrevistas, en el tema liderazgo, en la pregunta “se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo” el 80% de los entrevistados considera que existe una marcada desorganización del trabajo.

Continuando con la misma encuesta en el punto respeto, pregunta número 16 dice “mi jefe muestra reconocimiento por el buen trabajo y el esfuerzo extra” arrojando como resultado que solo **29 personas de cada 100** consideran esto cierto. En las entrevistas, en el tema motivación, en la pregunta “cuando algún trabajador realiza un buen trabajo recibe algún estímulo no remunerativo” el 50% de los entrevistados consideran que no existe ningún tipo de reconocimiento mientras que el otro 50% considera que muy rara vez existe aunque sea una palmada en reconocimiento.

Por último y de la misma encuesta en el punto imparcialidad, pregunta número 30 “los ascensos se dan a quienes más se lo merecen” arrojando un resultado que solo **11 personas de cada 100** consideran que esto es cierto. En las entrevistas,

en el tema capacitación y desarrollo, planes de carrera, en la pregunta “si uno trabaja bien, puede esperar que lo asciendan” mas del 50% de los entrevistados consideran que por más que uno se destaque laboralmente no existen ascensos como así también que existe mucho personal que no hace nada y es reconocido con ascensos.

También en el punto de imparcialidad, en la pregunta número 31 dice “mi jefe evita el favoritismo” dando como resultado que solo **26 personas de cada 100** consideran esto cierto. En las entrevistas en el tema estructura, en la pregunta “considera que existen favoritismos en los movimientos internos” mas del 50% de los entrevistados afirman que esa situación es verdadera.

De la **observación directa** se denota la presencia de grupos informales fijos con miembros ya establecidos, por ejemplo se observa siempre los mismos integrantes en grupos que desayunan juntos o en el desarrollo de la jornada se mueven juntos a buscar refrigerios o en los descansos.

Siguiendo con la observación directa se pueden analizar algunos de los aspectos fundamentales que revisten en los problemas de insatisfacción del personal. El personal demuestra un gran orgullo de pertenecer a esta empresa, un elevado grado de compromiso e identificación con la misma. Si bien los aspectos antes mencionados aparecen como incuestionables en la empresa se deja entrever algunas oportunidades de mejora para la misma.

Se observa muy pocas personas excluidas de los grupos es más se podría afirmar que en su totalidad el personal pertenece a uno u otro grupo informal. Advierto que el personal se encuentra comprometido con el cumplimiento de los objetivos preestablecidos como así también con el cumplimiento de la productividad diaria. En lo que respecta a la interacción con los líderes y supervisores noté que existen algunas asperezas en esta relación, líderes que ejercen demasiado el poder autocrático y no establecen un estilo de liderazgo más participativo apegado al lineamiento organizacional de autogestión y autocontrol, esto además se refleja en las **encuestas de los años 2006 y 2009** donde el personal manifiesta los problemas de relacionamiento con su superior. Lo mismo observo en un nivel más alto o sea Superintendencia a Líderes.

Se presencia una gran presión por el cumplimiento de los objetivos y en algunos casos algunos líderes no “amortiguan” trasladando esta presión directamente a sus subordinados.

Dentro de la estructura de la célula las personas pueden rotar entre las diferentes maquinas obteniendo mayores conocimientos, lo que le permite alcanzar mejores categorías con los consiguientes aumentos de sueldo; lo que no se percibe son movimientos de personal en forma vertical/ascendente o entre células o entre departamentos, como también quedó demostrado tanto en las encuestas como en la entrevistas que este punto genera insatisfacción dentro del personal

Del análisis documental presentado por la empresa se relevó una falta de colaboración por parte de éstos los fines de semana cuando la planta trabaja de manera normal los siete días de la semana, no concurriendo a trabajar ningún día dejando a la planta sin supervisión durante los mismos. La empresa le permite combinar los horarios con otros para de esta manera ir un día solamente del fin de semana y así brindar la supervisión necesaria en esos días; recordemos que el personal bajo su supervisión trabaja todos los días ya que la productividad diaria lo presiona indirectamente para cumplir con la misma, por lo cual genera insatisfacción en el trabajador percibir que indirectamente lo presionan para trabajar de lunes a lunes y más arriba (jerárquicamente hablando) no sucede lo mismo.

La empresa ejecutó acciones para evitar situaciones desfavorables a través de capacitaciones a los Líderes, se los rotó ya sea entre células como entre plantas, se los instruyó sobre buenas prácticas de relacionamiento, se los capacitó intensamente sobre el CCT (convenio colectivo de trabajo) para que se interiorizaran sobre los aspectos organizacionales que hacen a su tarea y a la conducción de Recursos Humanos.

Otra problemática que surge de las encuestas, tanto en la del año 2006 cuando el personal contestó que existía un alto grado de “favoritismo” y en la encuesta del año 2009 donde en la pregunta “me siento satisfecho con mi trabajo actual” dio mayor porcentaje en los rangos amarillo y rojo, demostraron la insatisfacción del personal sobre las políticas de promoción interna.

En las células relevadas casi en la totalidad de las mismas están cursando o ya concluyeron alguna carrera de grado o pre grado y el personal considera que no es tenido en cuenta seriamente para futuras promociones, transferencias, ascensos, etc. del mismo modo consideran que no se les brinda capacitaciones desde hace un tiempo.

La empresa no cuenta con un Plan de Carrera para el personal de planta, como así también no cuenta con un programa de capacitación; éste es un aspecto que genera insatisfacción debido a que la empresa prodiga entre sus dichos que las búsquedas internas y las promociones internas son uno de los aspectos más fuertes de la misma. Si bien esto sucede en la medida que se presentan estas oportunidades el personal considera que no todos tienen las mismas oportunidades relacionándolo más con el apellido que posee la persona que por su capacidad técnica.

Otra situación que se presenta en la empresa es la falta de contemplación ante las modificaciones de los procesos productivos, el personal está sumamente capacitado en las tareas que desarrolla por lo que genera malestar que no se les consulte o contemple su opinión. Quizás esto parece un tema menor pero con este mismo criterio deberían desarrollar acciones para revertir estos pequeños por menores.

En la empresa se visualizan diferencias de carácter económico entre personal jornalizado y personal mensualizado; se relevó que las condiciones son muy dispares en este punto, desde la prohibición del mensual a realizar horas extras hasta la diferencia que se genera con cada aumento de sueldo logrado por el sindicato el cual beneficia solamente al personal jornalizado. Se debe desarrollar un sistema de remuneraciones y benéficos para el personal mensualizado a fin de acortar la brecha que existe entre uno y otro tornando el sistema más equitativo. Solo se necesita analizar el último aumento de sueldo en el cual el personal jornalizado logro el 28% de aumento a través del sindicato, mientras que el mensualizado recibió el 5% de aumento.

Cabe destacar también que en la planta, en la misma área, desarrollando la misma función, conviven dos personas, con distintos sistemas de trabajo y con una disparidad salarial muy evidente y estrecha, generando una alta insatisfacción y clima laboral tenso entre ellos.

El gerente de recursos humanos afirma que hace un tiempo atrás alrededor de unos diez años, el ser mensualizado significaba un reconocimiento tanto personal, laboral como también económico ya que uno pasaba a ser considerado como personal de confianza de la empresa. Con el correr del tiempo y por los constantes logros alcanzados por el sindicato el personal jornalizado comenzó a subir en la escala salarial alcanzando en un momento al mensualizado

El personal mensualizado en algunos casos posee personal a cargo por ejemplo en el área de producción con distribución celular posee un líder que tiene a cargo la administración total de la misma desde la productividad hasta la administración de los recursos humanos alrededor de 60 trabajadores. Este líder es personal mensualizado y en la mayoría de los casos a la actualidad percibe un salario menor que el de sus subordinados cuya misión diaria es cumplimentar con la producción a comparación de las múltiples tareas que le competen al líder.

### 2.3 CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

---

El objetivo con el que se planteó este proyecto fue detectar y relevar certeramente aquellos aspectos que están afectando negativamente al personal de esta organización, generando en los mismos un sentimiento de insatisfacción que se comienza a vislumbrar en el funcionamiento diario tanto de la organización como en el de ellos mismos.

El trabajo de campo comenzó en el área de Producción la cual presenta una distribución celular conformada por un Líder quien es la máxima figura, un monitor que es el viejo capataz de hace algunos años, un Ingeniero de Producción, un técnico de Calidad y alrededor de cincuenta Operarios de Producción. El medio ambiente de trabajo denota un Clima Laboral óptimo entre pares, se presentan relaciones interpersonales positivas con gran interacción de los individuos en aspectos laborales como en los personales. Una gran virtud que posee sobre todo la planta nueva, objeto del estudio, es que cuenta con un alto porcentaje de su dotación cursando estudios universitarios lo que eleva el nivel de conocimiento y cultural de esta planta.

El Gerente de la empresa manifiesta el interés personal y de la compañía por mejorar los puntos que se muestran como generadores de insatisfacción en el personal. Sobre los resultados de las encuestas anteriores se trabajó en algunos aspectos con la finalidad de revertirlos como por ejemplo Relación entre Líderes y Subordinados, capacitando a estos últimos en temáticas como Liderazgo Situacional.

Los grupos informales que se encuentran ya establecidos generan gran presión sobre el comportamiento individual de las personas generando una conciencia colectiva muy fuerte, multiplicando por varios los motivos que puedan generar insatisfacciones. Estos grupos informales son vitales dentro de la estructura de la organización, ya sea para el logro de los objetivos como así también para el desarrollo de sus miembros en forma individual.

El personal está muy comprometido con las tareas, pero no motivado, actúa impulsado por la conciencia colectiva, pero no desarrolla ni aporta el valor agregado al proceso productivo (esto se manifiesta en la observación directa) se deberían implementar acciones tendientes al mejoramiento de este punto, quizás el desarrollo de Equipos de Mejora Continua o el fortalecimiento y aplicación del Buzón de Sugerencias, etc.

Continuando con el punto mencionado es importante que la empresa desarrolle planes de carrera y promociones internas, generando un trabajo en conjunto entre administración de personal y producción para desarrollar un sistema actualizado soportado por una base de datos en la que se encuentre todo el personal interesado. Existe un alto número de trabajadores capacitados para desarrollar tareas administrativas o en otros departamentos lo cual sería bastante positivo para la empresa además de disminuir los costos de las búsquedas cada vez que se presentan.

Otro de los aspectos importantes y quizás el más importante es el vinculado a la relación entre los Líderes y los Operarios. En la recolección de datos quedó manifestado que este es un punto de vital importancia para la mejora del clima laboral, el personal no se siente identificado con su inmediato superior, no encuentra en esta figura la imagen de jerarquía ni de confianza fundamentales para enfrentar el día a día. Desde esta concepción es que el personal sólo desarrolla su labor diaria sin el valor agregado necesario para el logro de los desafíos planteados por la empresa. Situaciones como falta de compromiso para cubrir vacantes o enfermedades fuera de turno, o la colaboración en fin de semana, lo cual genera una situación tensa en la relación transformando la imagen del líder participativo (objetivo de la empresa) en la del líder autoritario.

Otro punto relacionado son las situaciones de la vida personal del trabajador que el líder también debe saber identificar para tratar de que su jornada laboral sea lo más amena posible. Si se entra en conflicto con una persona que trae consigo una serie de problemas personales, se deben identificar para no complicar aún más las cosas y poder ayudar al trabajador.

Este es un aspecto que la organización debería seguir trabajando hacia el logro de la eficiencia en este sentido, podemos afirmar que a los Líderes les sobra capacidad técnica, por eso están en esa función, deberían desarrollar y practicar en el día a día las habilidades de liderazgo, volver a desarrollar en cada uno de ellos la capacidad de Liderazgo Situacional.

Por último esta empresa debe desarrollar programas de remuneraciones y beneficios orientados a disminuir la diferencia existente entre los convencionales y los no convencionales, este punto genera mucha

insatisfacción desde las dos ópticas, una empresa de la magnitud de ésta no debería presentar tanta disconformidad en este punto.

Además es propicio volver a remarcar que la empresa no presenta una continuidad de trabajo sobre los temas referidos al mejoramiento del clima laboral surgido de la encuesta 2006, solo algunas acciones esporádicas que surgen como parte del trabajo cotidiano, pero las mismas siguen siendo reactivas. La empresa no presenta un plan de acción proactivo continuo ni serio sobre la temática.

VW es una empresa que posee un personal muy joven con muchas perspectivas de crecimiento tanto profesionales como personales, con mucho futuro por delante, permitiendo aunar conceptos trabajando en conjunto, escuchando al personal, desarrollando criterios y objetivos compartidos, tendientes a mejorar cotidianamente la calidad de vida laboral y el logro de los objetivos trazados.

En conclusión considero que esta empresa debería profundizar cambios en aspectos vinculados con la motivación, liderazgo, planes de carrera, capacitación, estilos de conducción participativos, desarrollo y fortalecimiento de las relaciones grupales, remuneraciones. Algunos de estos puntos mencionados serán presentados como propuesta de intervención.

### **3 PLAN DE INTERVENCIÓN**

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN**

---

El clima organizacional es de vital importancia ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia que éste tiene para el desarrollo técnico cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma. Las empresas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en el mercado empresarial. Es decir, toda empresa debe tener un buen ambiente donde el trabajo sea ameno, por lo tanto, debe tener siempre en cuenta el continuo mejoramiento del ambiente organizacional, para así alcanzar mejores índices de productividad, eficacia y eficiencia, otorgando a sus empleados una mejor la calidad laboral y todo esto enfocado en no perder

de vista el recurso humano ya que este último es el arranque y éxito de cualquier organización, claro está que la tecnología también ayuda, pero una tecnología sin una persona que la maneje no tiene ningún éxito.

La mejora del Clima Organizacional de esta organización traería como beneficio el fortalecimiento de la calidad de vida laboral de todos sus integrantes, tendiendo también a lograr el equilibrio que está faltando entre productividad y satisfacción personal y además se igualen, volviéndose una organización que logre diferenciarse del resto ya no sólo por sus productos sino también por ser la organización en la que toda la sociedad laboral pretenda trabajar y desarrollarse.

La realidad nos indica que el escenario en el que se desenvuelven este tipo de empresas (Multinacionales) es dinámico y cambiante, influenciadas por el fenómeno de la globalización, en donde, los productos han llegado a un grado de similitud considerable, casi sin diferenciación en cuanto a calidad, productividad, tecnología, y en el cual el valor agregado lo brindan las personas en su gestión cotidiana, por lo que se vuelven el factor a potenciar, a mejorar, a transmitirle la importancia que tienen en el proceso productivo, en la realidad actual y en el compromiso para los desafíos futuros.

## 3.2 MARCO TEÓRICO

---

### **Clima Organizacional**

Según George Litwin citado por Cler Catalina Macello en la guía de estudio de motivación e incentivos no remuneratorios el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influye en su comportamiento, fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, remuneraciones, etc.

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, es el nexo que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Así los aspectos

psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa. Estos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, los empleados en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas las circunstancias personales antes señaladas.

El clima organizacional es el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente permanentes en el tiempo. El clima organizacional dependerá de factores de liderazgo y prácticas de dirección, como del sistema formal y la estructura de la organización, y las consecuencias de los comportamientos del trabajo. El trabajar sobre el clima de la empresa trae como beneficios conocer certeramente que piensa y siente el personal de la empresa para trabajar sobre los puntos resultantes, fortaleciendo el vínculo y el bienestar del cliente interno.

#### *Aspectos positivos del Clima Organizacional*

##### ➤ Implicación laboral

Grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo; también hace referencia a la interiorización de valores acerca de la importancia del mismo.

##### ➤ Autoestima

Los estudios que relacionan la autoestima con la conducta laboral indican que sujetos con una alta autoestima se sienten competentes y anticipan el éxito, ocurriendo lo contrario en el otro caso.

##### ➤ Motivación y satisfacción laboral

###### La mejora de las condiciones laborales

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

###### El enriquecimiento del trabajo

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

###### La adecuación persona /puesto de trabajo

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

#### La participación y delegación

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

#### El reconocimiento del trabajo efectuado

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

#### Evaluación del rendimiento laboral

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

#### El establecimiento de objetivos

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos

### *Aspectos negativos del Clima Organizacional*

#### ➤ El estrés

Efecto de la influencia en el individuo de una serie de factores de distinta procedencia, que afectan el sistema general a nivel fisiológico, psicológico y conductual.

#### ➤ El agotamiento

Hace referencia a un síndrome de cansancio emocional y desengaño que se da entre las personas; al estar reducidos los recursos emocionales, los trabajadores sienten que ya no son capaces de dar más de sí mismos y alcanzar un determinado nivel psicológico.

#### ➤ Ambigüedad de rol

#### ➤ Conflicto de roles

El análisis del clima organizacional es una herramienta de gestión muy importante, las empresas deben aprender a escuchar a su personal, en la actualidad el valor agregado lo brinda la gente. En empresas ya consolidadas, donde los conflictos no pasan por lo económico, éste se torna un factor a potenciar ya que el personal se vuelve exigente en aspectos más personales, como los referidos a Motivación, Estilo de Liderazgo, Comunicaciones, Estructura, Cultura Organizacional, Relaciones Interpersonales, Relaciones e Influencia del Sindicato, Planes de Carrera, Desarrollo y Capacitación, Remuneraciones. Los mismos son analizados a continuación.

### **Motivación**

La motivación es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía; es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. La motivación difiere de un individuo a otro, evoluciona y puede cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa mayoritariamente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo; la motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, etc., son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí mismo. En cada etapa de la vida, y a medida que se evoluciona y se alcanzan metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirá en las personas el impulso para generar nuevos comportamientos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera orientado hacia los objetivos organizacionales. Esta herramienta guarda especial relación con el Clima Organizacional ya que la insatisfacción, por ejemplo, genera desmotivación y esta última impacta directamente en el Clima Laboral.

La motivación es muy importante constituye uno de los factores que pueden afectar positiva o negativamente en el clima de la empresa. Es positivo cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y es negativa cuando no logra la satisfacción de las necesidades. La respuesta al por qué actúan de tal o cual manera los individuos se encuentra en el campo de la motivación.

*Adecuadamente motivados, los empleados muestran que el saber y la creatividad pueden surgir mas profusamente desde ellos, y no ser bajados necesariamente desde la dirección de la empresa. Uno de los pilares del éxito de una empresa es el uso creativo de la energía humana que permanece oculta, la mejor manera en que la empresa puede aprovechar esa energía es considerando a su gente como socios a quienes se les proporciona información y participación en las decisiones.<sup>1\*</sup>*

*Motivar significa movilizar los corazones y las mentes de la gente, pero esto es imposible si no tratamos justamente con ellos.<sup>2\*</sup>*

### **Comunicación**

La comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado.

La comunicación es una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en el marco de la vida institucional, económica y política, por lo que constituye un valor social, ya que fomenta la participación en nuestras sociedades democráticas.

La comunicación en la empresa tiene como objetivo apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre objetivos, los planes y las acciones de la dirección, la difusión y gestión de la imagen y de la información, es un elemento mediatizador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone.

---

<sup>1</sup> Guía de estudio Motivación e Incentivos no Remunerativos Unidad N°1 pág.38

<sup>2</sup> Yoshio Kondo. Human motivation. Japón 1989 - Guía de estudio Motivación e Incentivos no Remunerativos pág.17

La función de comunicación es intangible, compleja y heterogénea; no obstante, la clave de su éxito consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación dotándola de los medios y recursos adecuados.

Organizar y sistematizar la comunicación en la empresa significa racionalizar y encontrar un lenguaje común que permita desarrollar una comunicación estable que se traduzca en una metodología explícita

La nueva estructura en red de carácter multidireccional, de gestión integrada y descentralizada, el trabajo en equipos formados por personas de diferentes áreas, de carácter interdisciplinario, la concepción de procesos, la implicación de las personas y la gestión del vínculo entre los actores y los públicos estratégicos son principios de gestión que cualquier intervención en comunicación en la empresa tiene que poner en práctica.

La comunicación interna constituye una herramienta fundamental en la gestión empresarial moderna, los líderes juegan un papel clave en el plan de comunicación interna, bien diseñado, permite alinear a los empleados con la estrategia de la compañía y obtener mejores resultados.

Los empleados necesitan información para tomar decisiones y desempeñar sus tareas, siempre que hay información, hay comunicación.

Uno de los rasgos sobresalientes de las sociedades actualmente es el vertiginoso cambio y expansión de las nuevas tecnologías de comunicación, estas tecnologías tienen una fuerte incidencia en el desarrollo de las organizaciones, el acceso a la información se ha convertido en un punto estratégico para el desarrollo y evolución de las organizaciones y los individuos.

Un aspecto importante cuando se habla de comunicación es el referido al rumor que es la difusión de la “lectura” que alguien hace de algo; alguien recibe el rumor, lo pone a circular por senderos informales y los demás se involucran en un proceso incremental de interpretaciones.

El rumor parte de una interpretación de alguna noticia o de algún acontecimiento; la gente reduce o simplifica la noticia o el hecho original por alguna razón de protección; también acentúa o amplía detalles de la noticia o del hecho, por conveniencias personales o de su grupo de referencia. La

relación con el Clima Organizacional radica en que las percepciones se logran a través de un proceso de comunicación persona a persona. Al igual que la motivación la comunicación es otro de los pilares que forman parte del Clima de la empresa pudiendo determinar el mismo de manera negativa o positiva. La comunicación es un instrumento de gestión que poseen las empresas actuales para innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones.

### **Estructura**

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

La estructura formal está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal. Suele compararse a la estructura formal con el esqueleto de los animales, entendiendo por estructura, a la anatomía de una organización que proporciona y contiene las áreas con las que debe funcionar. Por lo tanto, del mismo modo que la anatomía de un organismo vivo, la estructura de la organización actúa como un marco. Esta idea está centrada en la diferenciación de áreas, de puestos de trabajo, la formulación de normas y procedimientos y las relaciones de autoridad. En este contexto, la estructura, con una definición bastante clara, regula, acota o reduce la incertidumbre con respecto al comportamiento real de los empleados.

La estructura informal es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajo dentro de la

organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo, y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente.

Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal esta caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos.

La suma de la estructura formal y la informal de cómo resultado la estructura total, que es la real.

La estructura representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Siguiendo al autor Stephen Robbins y Mary Coulter la estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

La estructura es importante para la organización por que aclara las expectativas de lo que se deberá hacer, divide el trabajo para evitar duplicaciones, desperdicio de esfuerzos, conflictos y mal uso de los recursos, provee el flujo lógico de las actividades de trabajo, establece canales de comunicación, proporciona mecanismos de coordinación y enfoca los esfuerzos de trabajo en el logro de objetivos

Poseer un conocimiento acabado de la estructura de la organización permite manejarse con más seguridad a la hora de realizar lecturas críticas sobre posibles problemáticas. La estructura brinda una claridad conceptual y geográfica de las funciones, tareas, responsabilidades, alcance y limitaciones de los puestos etc.

Realizar una correcta lectura de la estructura permite situar la problemática en alguno de los escalafones de la misma y conocer cómo se desarrolla la situación generada por la misma. Dentro de cualquier organización resulta positivo relevar si los trabajadores conocen de la existencia formal de la misma ya sea a través del Manual de Organización u Organigrama, relevar si los mismos

conocen sus limitaciones y alcances, quiénes representan su cadena de mando directa e indirecta, con qué departamento o personas debe vincularse en sus tareas etc. Cuando existen grises en esta temática se cae en la subjetividad e informalidad generando desconfianza, falta de compromiso y resultados adversos ya que no está clarificado qué debe hacer cada uno dentro de la estructura departamental y global de la organización.

### **Cultura Organizacional**

Cada organización es única, a nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización, todo grupo humano desarrolla características especiales. La cultura de una organización es el producto de todas sus características; sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento cada organización desarrolla una personalidad determinada.

La cultura es un complejo que comprende conocimiento, creencias, arte, moral, leyes, usos y otras capacidades y usanzas adquiridas por el hombre en cuanto que miembro de una sociedad. Todo aquello que el hombre es y hace y que no procede únicamente de su herencia biológica queda, pues, cubierto por el campo de la cultura.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. La cultura organizacional es un sistema de significación compartida por los miembros de una organización, que determina, en gran medida, la forma que actúan sus empleados y que distinguen a ésta de otras organizaciones. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa. Es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias, que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar; aun cuando el personal pueda tener distintos antecedentes o trabajar en distintos niveles de la organización, tienden a describir la cultura en términos similares.

Cuando hablamos de cultura en las organizaciones, tenemos que remitirnos a toda una serie de elementos que se encuentran presentes en dicho entorno y

que construyen las relaciones humanas y laborales dentro de una empresa, lo cual finalmente va a determinar el clima y desarrollo organizacional. Aunque es cierto que todas las organizaciones poseen cultura, no todas las culturas producen el mismo impacto sobre los empleados; *las culturas fuertes*, de las organizaciones donde los valores claves se remarcan con intensidad y son ampliamente compartidos, ejercen una influencia mayor sobre los empleados, que *las culturas débiles*, cuanto mayor sea el número de empleados que aceptan los valores claves de la organización y más intenso sea su compromiso de hacer honor a esos valores, tanto más fuerte será la cultura correspondiente. El hecho de que una cultura sea fuerte, débil o intermedia depende de factores, como el tamaño de la organización, la rotación de los empleados y la intensidad con la cual se estableció la cultura. Mayoritariamente las organizaciones presentan culturas intermedias o fuertes ya que existe un grado de acuerdo alto en torno a lo que es importante, a los factores que definen el buen comportamiento del empleado, lo que se requiere para avanzar y así sucesivamente.

Las organizaciones que presentan una cultura débil poseen una marcada tendencia hacia la falta de claridad, la deficiencia en la determinación de lo que es importante y lo que no lo es.

La cultura es la esencia misma de la organización, muestra su manera de pensar de sentir de actuar, es el alma de la empresa. Si la empresa estuviese atravesando por algún tipo de inconveniente que generara malestar, insatisfacción, desmotivación, presentando un Clima Laboral negativo, la cultura se vuelve uno de los aspectos fundamentales para revertir esta situación, es en la misma en donde se encuentra la madurez para sobrellevar y modificar la situación actual. La empresa que presenta un Cultura fuerte, sus miembros actúan unificando los criterios, orientados hacia el logro de objetivos comunes.

### **Liderazgo**

El liderazgo es el proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida.

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; Donde las organizaciones y empresas permanentemente se

encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

El Líder es un gran colaborador de la empresa en la determinación del Clima de la misma, ya que con su estilo de conducción contribuye al desarrollo de un ambiente de trabajo ameno o por lo contrario genera un Clima desfavorable. Si se determinan los estilos de liderazgo, los mismos, se pueden potenciar o corregir anhelando lo óptimo para la empresa; por ejemplo si el estilo es autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices. La determinación de este estilo de liderazgo en una empresa puede ser el desencadenante del Clima Laboral en este caso negativo.

Otro estilo que podríamos relevar en una empresa es el participativo, cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas

decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. La determinación de este estilo de liderazgo en una empresa puede ser el desencadenante del Clima Laboral en este caso lo contrario al anterior sería positivo.

Por último el líder que aplica el estilo laissez-faire, concede por lo general a los subalternos una libertad total para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo en la forma que estimen más conveniente.

*“El estilo de liderazgo que está auge en las organizaciones es el liderazgo situacional, basado en el concepto de que no existe un estilo de liderazgo mejor que los demás, los líderes que son capaces de impactar de forma positiva sobre el rendimiento y la satisfacción son aquellos capaces de adaptar su estilo a la situación”.<sup>3\*</sup>*

Conocer a los colaboradores implica también establecer el tipo de relación a mantener con los mismos. Esto no significa tener como resultado un amiguismo libre de exigencias, significa que el líder percibe al trabajador como un ser humano con necesidades, intereses, dificultades, que pueden ser causadas por interferencias de otros aspectos de su vida, como el familiar o el social. Si esto es desconocido o negado el líder se encontrara con un área de las personas totalmente ignoradas por él y por lo tanto, con conductas o reacciones incomprensibles de parte de los miembros de su staff.

Esta incomprensión causada por su desconocimiento, lo llevará a hacer interpretaciones sobre los otros, muchas veces alejadas de la realidad.

---

<sup>3</sup> Macelo, Cler: Guía de estudios Motivación e Incentivos no Remunerativos. Unidad N°2, pág. 90.

## **Relaciones Sindicales**

Los sindicatos son, efectivamente, instrumentos de incorporación de los trabajadores en la lucha por la defensa de sus intereses y la elevación de sus condiciones de vida. La finalidad fundamental de los sindicatos es la de representación de sus afiliados y de protección y resguardo de los trabajadores. Pueden desarrollar actividades que les reportan ingresos, siempre que estas se encuentren contempladas en los estatutos, que no estén prohibidas por ley, y que el producto de dichas actividades sea destinado a fines sindicales o incremento de su patrimonio.

A su vez también el Sindicato tiene por finalidad, entre otras:

- Representar a los afiliados en las diversas instancias de la negociación colectiva, suscribir los instrumentos colectivos del trabajo que corresponda, velar por su cumplimiento y hacer valer derechos que de ellos nazcan.
- Representar a los trabajadores en el ejercicio de los derechos emanados de los contratos individuales de trabajo, cuando sean requeridos por los asociados. No será necesario requerimiento de los afectados para que los representen en el ejercicio de los derechos emanados de los instrumentos colectivos de trabajo y cuando se reclame de las infracciones legales que afecten a la generalidad de sus socios.
- Velar por el cumplimiento de las leyes del trabajo o de la seguridad social, denunciar sus infracciones ante las autoridades administrativas o judiciales, actuar como parte en los juicios o reclamaciones a que den lugar la aplicación de multas u otras sanciones.
- Actuar como parte en los juicios o reclamaciones, de carácter judicial o administrativo, que tengan por objeto denunciar prácticas desleales, en general asumir la representación del interés social comprometido por la inobservancia de las leyes de protección establecidas en de sus afiliados, conjunta o separadamente de los servicios estatales respectivos.
- Canalizar inquietudes y necesidades de integración respecto de la empresa y de su trabajo.
- Propender al mejoramiento de sistemas de prevención de riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, sin perjuicio de la competencia de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, pudiendo

además, formular planteamientos y peticiones ante estos y exigir su pronunciamiento.

- Propender al mejoramiento del nivel de empleo y participar en funciones de colocación de trabajadores.

En el aspecto de relaciones humanas, al sindicato también le corresponde un rol que cumplir. Al margen de prestar ayuda a sus asociados y promover la cooperación mutua entre los mismos, las organizaciones sindicales deben estimular su convivencia humana e integral y proporcionarles recreación. Asimismo, están facultados para promover la educación gremial, técnica y general de sus asociados. Además tiene atribuciones para canalizar inquietudes y necesidades de integración respecto de la empresa y sus trabajadores.

En la mayoría de los casos, las acciones que emprenden los empleados dependen del tratamiento que han recibido, cuando el personal entiende que se lo ha tratado de manera incorrecta recurre a las acciones sindicales. Si las negociaciones emprendidas con la empresa no conducen a los resultados deseados es muy probable que la situación conduzca a un conflicto abierto, como la huelga. Cuando se cae en esta última situación la empresa enfrenta una prueba a fondo de su capacidad de adaptación ya que tanto la producción como las tareas cotidianas se paralizan cuando las empresas competidoras continúan.

El Sindicato juega un rol importante en el Clima Laboral, en muchas oportunidades apaciguando los ánimos en situaciones adversas hasta que son revertidas o colaborando con la empresa en la detección primaria de anomalías en los procesos que son generadoras de posteriores conflictos.

Pero en otras oportunidades el Sindicato se aprovecha de su poder de convicción e influencia en el personal y a través de, por ejemplo el rumor, generar un Clima Laboral negativo, cargado de tensiones y confusión. El Sindicato, como se expresa anteriormente, debe jugar el rol de intermediario amortiguando entre empresa y trabajadores, siempre en pos de mejorar las condiciones laborales de las personas, esto sin duda, vuelve un ambiente ameno de trabajo y un entorno satisfactorio.

## **Remuneraciones**

*“El papel del dinero como medio universal para realizar intercambios de bienes y servicios, juega un rol importante en la vida de cualquier individuo, a partir de allí el rol del salario para un trabajador como fuente principal de ingresos está en una posición prominente en la vida de cualquier persona”.<sup>4\*</sup>*

Un sistema de compensaciones, cuidadosamente diseñado, puede contribuir significativamente a la eficacia y a los resultados de la organización. Tanto potencial requiere que dichos sistemas de compensaciones estén incluidos en planes y procesos estratégicos para que los pueda aprovechar la empresa. En la medida en que este sistema esté alineado con la estrategia de la empresa y con la satisfacción del personal, tendrá más posibilidades de ser considerado competitivo. Contar con un sistema de remuneración eficaz y apropiado permite atraer y conservar un grupo de individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización en el logro de sus objetivos, caso contrario es probable que los empleados abandonen la organización siendo necesario reclutar personal de manera inmediata con los inconvenientes que esto conlleva.

El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional.

*“Existen algunos objetivos que nos permiten orientarnos hacia un mejor y más efectivo sistema compensación. Entre estos objetivos podemos señalar:*

- ➡ **Adquisición de personal calificado:** *Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Ya que las compañías compiten unas contra otras en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, se necesita un incentivo adicional, una tasa salarial más alta para atraer a quienes trabajan en otras compañías.*

---

<sup>4</sup> Guía de estudio Administración de Remuneraciones y Beneficios. pág. 14

- **Retener a los empleados actuales:** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación de ser competitivo para prevenir este fenómeno.
- **Garantizar la igualdad:** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial la igualdad interna y la externa. La primera requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”. Y la segunda significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado:** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- **Controlar los costos:** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- **Cumplir con las disposiciones legales:** Como otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- **Mejorar la eficiencia administrativa:** Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldo y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios”.<sup>5\*</sup>

---

<sup>5</sup> William B Werter. Keith Davis. Administración de personal y Recursos Humanos. 1996. Capítulo Nº12 “Administración de la compensación”. Figura 12-2 “Objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones”

El nivel de sueldo representa un marcador visible de la realización social o de empresa de un individuo. En organizaciones específicas, las comparaciones internas suponen aspectos de equidad de gran importancia para la mayoría, este tema de la equidad es una preocupación central de directivos y profesionales de las empresas. Tiene una gran vinculación con el clima ya que la insatisfacción en este tema puede afectar a la productividad de la organización y producir el consiguiente deterioro del entorno laboral, implicando un menor atractivo con el puesto generando entre otras cosas, mayor ausentismo, rotación, rechazo psicológico.

Un sistema de incentivos puede tener un gran impacto sobre la empresa y uno de sus recursos más importantes; **sus trabajadores**. Los resultados potenciales de un sistema positivo de beneficios son muchos. Además de lograr el orgullo en el trabajo y mejor calidad, el mismo puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso, además de la buena fe en la Gerencia.

### **Capacitación y Desarrollo, Planes de Carrera**

Entre los aspectos más importantes que marcan las ventajas competitivas de una empresa figuran la capacitación de sus recursos humanos y la profesionalización del gerenciamiento. La capacitación representa un desafío tecnológico que no sólo incluye aspectos técnicos, sino de gestión estratégica imprescindible para enfrentar la realidad.

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. Aunque la capacitación colabora con los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y puede colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

El Desarrollo incluye la educación que tiene por objetivo perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional dentro de la empresa, estimulando su eficiencia y productividad en el cargo. Incluye un programa a más largo plazo

que sobrepase las exigencias de conocimientos y entrenamientos del cargo actual y lo prepare para asumir funciones más complejas y numerosas.

En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención. El plan de carrera sólo se desarrolla en algunas grandes empresas, la carrera profesional está constituida por todas las funciones desempeñadas durante la vida laboral de una persona. Esto implica que lo primordial es comprender que se necesita para progresar dentro de la organización y a partir de allí definir qué objetivos laborales se piensan alcanzar.

Cuando la empresa promueve el plan de carrera es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlas, estos objetivos a su vez pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de la organización subirá y le permitirá a la misma disponer de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender a las vacantes que se presenten.

Estos aspectos antes mencionados impactan de igual manera que los demás tratados ya que condicionan el clima de la empresa. Las políticas empresariales deben acompañar el crecimiento de la persona dentro de su vida laboral, esto beneficia tanto a la organización ya que posee personal más capacitado y formado que la competencia y a la persona le permite autorealizarse, mejorando su estado anímico, y su eficiencia laboral. De todas maneras la empresa debe además de acompañar este crecimiento brindar el espacio para que la persona aplique los conocimientos adquiridos, de no ser así se genera un clima de tensión y malestar por no poder expresar lo aprendido, esto puede ser riesgoso ya que las personas luego pueden asumir comportamientos desinteresados sobre su trabajo.

### 3.3 OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN DE TIPO GENERAL Y ESPECIFICOS

#### **Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de mejora que propicie un clima organizacional satisfactorio, a través de las dimensiones involucradas revirtiendo aquellos aspectos que generan insatisfacción en el personal, tendiendo a tornar el ambiente laboral de Volkswagen Centro Industrial Córdoba ameno y positivo

#### **Objetivos Específicos**

- Desarrollar un diagnóstico de la organización en lo referente a clima organizacional.
- Analizar los elementos que conforman el clima organizacional de la empresa.
- Determinar los factores que influyen en la insatisfacción laboral de los trabajadores.
- Involucrar a los ejecutivos y supervisores en el proceso para diseñar los aspectos de las encuestas, compromiso de apoyo a las mejoras sugeridas.
- Proponer un sistema de planes de carrera y promociones internas que contemple todo el personal de la empresa.
- Desarrollar y proponer un sistema de remuneraciones único y equitativo con la finalidad de eliminar las diferencias del sistema actual.
- Analizar y proponer programas de capacitación a mandos medios de la organización con la finalidad de brindarles todas las herramientas conceptuales y prácticas a fin de mejorar su desempeño y relacionamiento actual.

### 3.4 DETERMINACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN Y POBLACIÓN AFECTADA

---

Para el desarrollo del presente trabajo se definió como universo a observar la planta operativa de Volkswagen, puntualmente el centro industrial Córdoba que representa una de las más importantes plantas del consorcio, por su calidad, productividad y logros alcanzados en los últimos años, certificaciones, premios nacionales e internacionales, etc.

El centro industrial Córdoba se encuentra ubicado en la parte sur de esta ciudad dentro del cordón industrial de la ciudad sobre el viejo camino a San Carlos hoy convertido en avenida O'Higgins. Con una dotación de 1500 empleados directos y más de 500 indirectos conforman un grupo humano plenamente involucrado con los desafíos planteados posicionando a la empresa dentro de los líderes a nivel mundial. La población afectada es la de 1500 empleados de la empresa los cuales han participado de las encuestas realizadas por la misma.

### 3.5 ACCIONES PROPUESTAS DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

---

En el corto plazo y luego del resultado del diagnóstico, éste será presentado a la conducción de la empresa, haciendo especial hincapié en los puntos fuertes y débiles del clima organizacional imperante, así como en los aciertos y desaciertos de la gestión que se realiza al respecto. El objetivo de esta actividad se asocia principalmente con la sensibilización y concientización de la conducción con respecto a la situación del clima, así como sentar a partir de ello las bases para un plan de acción para consolidar los aspectos positivos y eliminar o por lo menos neutralizar los negativos.

En el mediano plazo, obtenido el apoyo de la conducción, se propondrá la formación de un equipo de trabajo a los efectos de preparar dicho plan de acción, considerando temáticas, gestiones relacionadas, responsables y prioridades.

Dicho equipo de trabajo, coordinado por un miembro del Departamento de Recursos Humanos a quien su gerente designe, tendrá como principal objetivo, una vez realizado dicho plan de acción, contactar de acuerdo con éste a los responsables de las distintas gestiones asociadas con los puntos a mejorar del clima organizacional, de manera de sensibilizarlos sobre los resultados del diagnóstico, acordar modificaciones específicas a la gestión para el logro de

dicho cometido e interactuar con otros responsables y con el equipo de trabajo para asegurar la articulación y sinergia de las distintas acciones a desarrollar.

Además, se propondrán consideraciones específicas para la implementación de las diferentes acciones que surjan como necesarias de acuerdo con los resultados del diagnóstico, para asegurar que las actividades correspondientes se realicen de acuerdo con parámetros adecuados, evitando desviaciones que minimicen o hasta puedan llegar a contradecir los efectos buscados

Por último, como acción a largo plazo se propondrán parámetros específicos y mensurables para la evaluación de las acciones correspondientes durante su implementación y al finalizar cada una de ellas, no sólo en cuanto al nivel de cumplimiento de las mismas sino además, y haciendo especial énfasis, en el impacto de dichos logros en las diferentes variables del clima organizacional a optimizar mediante cada acción.

En base a lo surgido del diagnóstico considero apropiado focalizar el plan de acción en tres de las problemáticas antes descritas y que en base a lo relevado podrían ser las causales de insatisfacción dentro del personal, a saber:  
Plan de carrera y promociones internas, remuneraciones y liderazgo.

## **EJE N°1 PLAN DE CARRERA Y PROMOCIONES INTERNAS**

### **OBJETIVOS**

- Desarrollar una base de datos actualizada con el nivel de estudios del personal
- Desarrollar y capacitar a los nuevos Keyuser de sistema SAP.
- Generar un sistema de reemplazo potencial actualizado, mediante el cual la persona calificada acceda y cubra la vacante rápidamente
- Disminuir el grado de subjetividad sobre el tema

## **JUSTIFICACIÓN**

Contar con un sistema actualizado de los datos personales de cada uno de los integrantes de la organización minimiza la subjetividad que se presenta a la hora de cubrir vacantes, por lo tanto resulta importante la realización de una base de datos actualizada. Disminuir la percepción que posee el personal sobre el favoritismo del proceso y de esta manera contar con un sistema formal de reemplazo y plan de carrera para todo el personal en las diversas áreas de la empresa.

La empresa al momento de surgir una necesidad, a través del área de empleos y capacitación, comienza con la búsqueda pero la misma carece de procedimiento alguno y es ahí donde se torna subjetiva y carente de seriedad. A través del desarrollo de una política o procedimiento referente a promociones internas y planes de carrera la empresa contará con el sustento necesario para desarrollar el proceso sin subjetividad, logrando dar con el mejor candidato calificado para un ascenso a para la inclusión del mismo en un programa de desarrollo.

La empresa debe desarrollar un cuadro de reemplazo potencial para aquellas áreas en las cuales determine como críticas. La misma cuenta con un alto porcentaje de trabajadores cursando estudios universitarios y que conforman una fuente de potenciales reemplazos para las diversas áreas que posee in situ. De esta manera debería desarrollar en primera instancia una base de datos consistente y actualizada de la cual se desprenda rápidamente los datos necesarios para cubrir una posible vacante. Sin esta información la empresa desconoce el real potencial que posee en planta. Además por la dimensión de la empresa y las condiciones tecnológicas y económicas que posee la implementación de los denominados cuadros de reemplazo potencial, le permitirán contar con una representación visual de las posibles sustituciones dentro de la empresa. Este cuadro de reemplazo potencial posee una estructura similar a la de un organigrama en donde se representa el puesto actual y los posibles candidatos a seleccionar. El trabajador que aspire ocupar un lugar como posible candidato se lo evalúa en base al desempeño actual y el potencial de promoción, la primera sustentada por las evaluaciones de desempeño anual que posee la empresa en donde se plasma por completo el desempeño del trabajador ya sea en lo puntualmente laboral como en aspectos como trabajo en equipo, compañerismo, compromiso con la seguridad etc., y el potencial de promoción basado en la previsión de los superiores inmediatos sobre el éxito que puede obtener el trabajador en el nuevo puesto.

**LUGAR:** VOLKSWAGEN CIC

**DESTINADO:** Administración de personal/ empleos y capacitación

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMOS NECESARIOS
El responsable de Adm. de Personal deberá designar a la persona más idónea del área para capacitar como KeyUser del sistema operativo a desarrollar.	RRHH  Coordinador de Administración de Personal.	Descripción de puestos Evaluación de desempeño Ponderación anual
Se realizará un entrenamiento como KeyUser del sistema operativo SAP, a fin de actualizar la base de datos actual y de esta manera generar un procedimiento para cubrir posible vacantes. Duración: 10 encuentros Destinatario: 1 Persona Carga horaria: 62 horas Días: Lunes a Viernes Ubicación: Buenos Aires	RRHH  Coordinador de Administración de Personal Capacitación y desarrollo Centro Industrial Pacheco Centro de entrenamiento SAP	Traslados y alojamiento en Buenos Aires. Movilidad propia PC con acceso al sistema operativo SAP Base de datos informática actualizada para cargar en SAP.
Desarrollo de la base de datos actualizada y del sistema de promociones y planes de carrera dentro del sistema operativo SAP, a fin de utilizar este como sustento de las acciones tomadas.	RRHH  Coordinador de Administración de Personal. Keyuser de SAP	PC actualizada con acceso al sistema operativo SAP Pizarra Rotafolios Fibrones
Desarrollo e implementación de los cuadros de reemplazo potenciales en el sistema operativo SAP	Coordinador de Administración de Personal. Keyuser de SAP	Perfil de los puestos Descripción de puestos Base actualizada de estudios cursados Pizarra Rotafolios Fibrones
Control sobre los avances de la implementación de SAP como sistema maestro de datos Tiempo: Tres meses de iniciado	RRHH Coordinador de Administración de Personal. Keyuser de SAP	Sala de reuniones Pizarra Rotafolios Fibrones

Con la implementación del sistema operativo SAP como base de datos destinada a promociones o desarrollo profesional de candidatos, la empresa disminuye el grado de subjetividad que posee el sistema actual y de esta manera reducir el grado de insatisfacción que genera el mismo, de igual modo la actualización e implementación de SAP reduce los tiempos/costos insumidos en búsquedas internas y le permitirá a la empresa contar con un sistema formal igualando de esta manera a lo actualmente utilizado por el resto de las terminales de la corporación a nivel mundial. El sistema operativo SAP son las siglas de Systems, Applications, Products in Data Processing y en resumen es un sistema informático basado en módulos integrados, que abarca prácticamente todos los aspectos de la administración empresarial, SAP surge como un programa informático diseñado para dotar a las empresas de una herramienta que les facilite una gestión de carácter integral, pues involucra soluciones a los problemas de administración en las áreas de producción, finanzas y recursos humanos. El éxito que ello ha significado en todo el mundo, ha despertado el interés de numerosas administraciones públicas, agobiadas por la necesidad de racionalizar y minimizar costos, de implementar dicho programa, como estrategia que les permita desarrollar sus procesos de manera más rápida y eficiente, y a un costo menor.

Si bien el costo de las licencias de SAP son elevados sería mucha utilidad para la empresa contar con una persona como Keyuser de este sistema que pueda desarrollar y aplicar el mismo redundando en beneficios para la empresa.

## **EJE N°2 REMUNERACIONES**

### **OBJETIVOS**

- Eliminar la brecha existente entre personal Mensualizado y personal Jornalizado
- Igualar el otorgamiento de aumentos de sueldo para ambos sistemas
- Desarrollar un sistema de beneficios igualitario para ambos sistemas

## **JUSTIFICACIÓN**

A través de la disminución de la brecha existente, en cuanto a salario, beneficios y demás, entre los sistemas vigentes la empresa conseguirá minimizar el malestar que esto ocasiona.

El eje referido a las remuneraciones radica puntualmente en la inequidad que presenta el sistema, en la convivencia de las modalidades de trabajo Jornalizados y Mensualizados.

Recordemos que los primeros comprenden el grupo de trabajadores sindicalizados, casi en su mayoría operativos y los segundos en su mayoría personal administrativos de oficina.

**LUGAR:** VOLKSWAGEN CIC

**DESTINADO:** Administración de personal

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMOS NECESARIOS
Desarrollo de una política de remuneraciones para el personal mensualizado	Gerencia RRHH Equipo Multidisciplinario Coordinador de Administración de Personal. Coordinador de Relaciones Laborales	Escalas salariales vigentes Convenio colectivo de trabajo vigente
Desarrollo de un sistema de categorización para el personal mensualizado	Coordinador de Administración de Personal.	Descripción de puestos Objetivos personales
Desarrollo de un conjunto de beneficios al personal mensualizado similar al de jornalizado por ejemplo: premios, bonus, reconocimientos	Coordinador de Administración de Personal. Coordinador de Relaciones Laborales	Adicionales por antigüedad Escalas del bonus 2009 para jornalizados
Revisión de la política, procedimiento y beneficios al personal mensualizado. Tiempo: Tres meses de la puesta en marcha de las actividades	Gerencia RRHH Coordinador de Administración de Personal. Coordinador de Relaciones Laborales	Sala de reuniones Pizarra Rotafolios Fibrones PC Proyector

Desde esta problemática la empresa debe adoptar una política de remuneraciones y beneficios que comprenda en primer lugar el mismo porcentaje de aumento para ambos sistemas de trabajo eliminando de esta manera la inequidad actual que presenta el sistema, la empresa no debe perder de vista que son todos trabajadores de la misma firma y que en algunos casos conviven los dos sistemas desarrollando la misma tarea por lo cual no puede generar ese sentimiento de insatisfacción premiando solamente a uno de los dos cuando ambos desarrollan de igual manera la actividad.

Asimismo la empresa debe desarrollar para el personal mensualizado un paquete de beneficios tal como mejorar el plan de obra social, mejorar la condición de cuenta bancaria accediendo a una superior permitiendo de esta manera acceder a mayores beneficios, desarrollar una playa de estacionamiento separada del resto ya que se presentaron casos de daños intencionales a vehículos, o implementar la autorización de ingreso a planta con los vehículos, implementar el mismo sistema de premios que posee el personal jornalizado como bonus anual y pago de premios como en carácter de no remunerativos actualmente no contemplados para mensualizados. De igual manera contemplar a todo el personal al momento de realizar los obsequios por ejemplo el día del mecánico es sólo para el personal jornalizado o determinar una fecha fija que se considere como el día del empleado y otorgar un obsequio.

La empresa debe focalizarse en que todo su personal desarrolla su actividad bajo el mismo techo y con el mismo énfasis y dedicación conformando lo que ellos denominan “la gran familia VW”, por lo cual debe eliminar por completo la inequidad existente en la actualidad si bien por características personales como antigüedad y categoría el personal percibe diferente, lo que debe eliminar son estas cuestiones mayores que terminan generando un grado de insatisfacción elevado sin sentido, considerando nuevamente las condiciones económicas y el contexto en el que se desenvuelve la empresa. La empresa debe recuperar lo que hasta hace unos años era considerado como un premio tal cual era ser mensualizado ya que constituía un ascenso no sólo en lo económico sino también en las responsabilidades y jerarquía que esto significaba, en la actualidad el personal lo considera un castigo el otorgamiento de este supuesto beneficio ya que consigo trae el no percibir más premios, aumentos entre otros.

## **EJE N°3 LIDERAZGO**

### **OBJETIVOS**

- Mejorar la relación líder – trabajador en el corto plazo
- Capacitar a los líderes sobre los diferentes estilos de liderazgo
- Mejorar el sistema de beneficios para líderes en fin de semana

### **JUSTIFICACIÓN**

Mejorando la relación entre líder y trabajador se minimiza el descontento que existe en esta relación. Mediante la capacitación la empresa le brindará a los líderes las herramientas conceptuales para mejorar su desempeño diario, mejorando la relación los líderes conseguirán mayor compromiso por parte del personal aportando de esta manera el tan mencionado valor agregado dentro del proceso, lo que redundará en un mejoramiento tanto grupal en el logro de objetivos, como el desempeño individual.

**LUGAR:** VOLKSWAGEN CIC

**DESTINADO:** Administración de personal/ empleos y capacitación

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMOS NECESARIOS
Capacitar a los mandos medios de la empresa Temario: Estilos de Liderazgo, Toma de decisiones, resolución de problemas, comunicación Duración: 4 encuentros Destinatario: 40 Personas Carga horaria: 32 horas Días: Sábados Ubicación: CIC	Coordinador de Administración de Personal. Coordinador de Relaciones Laborales Consultor externo	Aulas de capacitación Proyector Pizarra Rotafolios Fibrones Material bibliográfico
Desarrollar un sistema de remuneraciones para los mandos medios que contemple el pago de horas extras en fin de semana	Coordinador de Administración de Personal. Coordinador de Relaciones Laborales	Escalas salariales vigentes Convenio colectivo de trabajo Legislación vigente

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMOS NECESARIOS
Capacitar a mandos medios sobre la legislación vigente Duración: 1 encuentros Destinatario: 40 Personas Carga horaria: 9 horas Días: Sábados Ubicación: CIC	Coordinador de Relaciones Laborales	Aulas de capacitación Proyector Pizarra Rotafolios Fibrones Material bibliográfico Legislación vigente
Revisión de la capacitación realizada Tiempo: 2 meses de realizada la misma Ubicación: On the job	Coordinador de Administración de Personal. Coordinador de Relaciones Laborales	

El tercer eje y de suma importancia es el referido al liderazgo; un buen liderazgo y buenas prácticas de administración contribuyen a un clima laboral positivo.

Los líderes, son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización, deben de ser un ejemplo y referente para el resto de miembros de la organización.

La empresa debe retomar la capacitación a los líderes y mandos medios que posean personal a cargo, tanto teórica como práctica, con la finalidad de brindarles las herramientas necesarias para que los mismos minimicen las diferencias que pudieran darse en lo laboral con técnicas que le permitan potenciar las capacidades de su personal logrando aumentar la eficiencia del mismo y permitiendo su desarrollo a través del conocimiento logrando que el trabajador le de el valor agregado necesario al producto que este marque la diferencia.

A través de esta capacitación la empresa logrará mejorar las habilidades de conducción independientemente de la experiencia y los conocimientos que éstos ya poseen en su posición además de mostrarles la manera en que sus decisiones impactan directamente en sus subordinados.

El desarrollo y planeamiento de dicha capacitación debe estar coordinado por el área de empleos y capacitación de la empresa, y para determinados módulos la empresa deberá contratar los servicios de una consultora externa especializada en la temática planteada.

#### **4 CONCLUSIONES**

El trabajo se desarrolló bajo un clima positivo de colaboración por parte de la empresa, ya que está muy interesada en revertir esta problemática que se le plantea; la propuesta es esperada con ansiedad para ser aplicada, considero que esta organización posee todos los medios necesarios para que esto suceda, además de trabajar sobre los puntos presentados, debería considerar cambios en aspectos vinculados con la motivación, liderazgo, planes de carrera, capacitación, estilos de conducción participativos, desarrollo y fortalecimiento de las relaciones grupales.

Esta es una organización que posee un personal muy joven con muchas perspectivas de crecimiento tanto profesionales como personales, con mucho futuro por delante, permitiendo aunar conceptos trabajando en conjunto, escuchando al personal, desarrollando criterios y objetivos compartidos, tendientes a mejorar cotidianamente la calidad de vida laboral y el logro de los objetivos trazados.

## 5 **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- Aldag, Ramón y Brief, Arthur: Diseño de tareas y Motivación del personal. México 2000.
- Barrionuevo, Susana y Norry, Carlos: Administración de Recursos Humanos. Guía de Estudios. IUA, Argentina, 2007.
- Devalle, Adriana: Ciencias del Comportamiento I. Guía de Estudios. IUA, Argentina, 1999.
- Giner, Salvador: Sociología. 1996.
- Kondo, Yoshio: "Human Motivation. A key factor for Management". 3A Corporation, Japón, 1991.
- Lesta, Marcelo: Administración de Remuneraciones y Beneficios. Guía de Estudios. IUA, Argentina, 2003.
- Macello, Cler: Motivación e Incentivos no Remunerativos. Guía de Estudios. IUA, Argentina, 2007.
- Micelli, Mariano: Derecho Laboral II. Guía de Estudios. IUA, Argentina, 2005.
- Páez, Lilian: Comunicación I. Guía de Estudios. IUA, Argentina, 2010.
- Pujol, Andrea y Carola, Néstor: Ciencias del Comportamiento III. Guía de Estudios. IUA, Argentina, 2001.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary: Administración. Sexta Edición. 2000
- Verde Fassa, Julio y Lesta, Marcelo: Capacitación y Desarrollo. Guía de Estudios. IUA, Argentina, 2003.
- Wherter, William y Davis, Keith: Administración de personal y Recursos Humanos. 1996.

## 6 ANEXOS

### ANEXO A

#### ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS

##### Entrevistas tema motivación

##### ***¿Considera usted que la motivación es una herramienta fundamental en la gestión de RRHH?***

La totalidad de los entrevistados consideran que la motivación es fundamental en la gestión de RRHH y necesaria para el logro de los objetivos individuales y colectivos.

##### ***¿Según su criterio existen programas de motivación en planta ya sean formales o informales?***

De la totalidad de los entrevistados cuatro consideran que no existen programas de motivación de ningún tipo y que en algunos casos hay que auto motivarse y muchas veces no se logra. Los otros dos restantes consideran que existen programas de motivación formales y que en algunos casos el personal no los entiende.

##### ***¿Considera que la motivación es un factor determinante del rendimiento individual y colectivo?***

La totalidad de los entrevistados considera que la motivación es fundamental en el rendimiento individual y colectivo afirmando que un equipo de trabajo o que el personal motivado aportan un plus o valor agregado al día a día. También se considero que la motivación debe venir primero de los supervisores, líderes de célula para que estos puedan transmitirla y contagiar al personal a su cargo.

##### ***¿Existe autogestión o se debe consultar antes de tomar una decisión?***

De la totalidad de los entrevistados cuatro consideran que no existe la autogestión y que hay que consultar previamente. Un entrevistado considera que si hay autogestión y el restante considera que es una cuestión sujeta a la personalidad en sujetos inseguros predominara el consultar previamente por el contrario existen personas que asumen riesgos desde la experiencia y no consultan previamente.

***Cuando algún trabajador realiza un buen trabajo, ¿recibe algún estímulo no remunerativo?***

De la totalidad de los entrevistados tres consideran que no existe estímulo alguno cuando algún trabajador realiza un buen trabajo, los tres restantes consideran que muy debes en cuando esto sucede consideran que rara vez reciben una palmada en la espalda de reconocimiento.

***¿Considera usted que los trabajadores cuentan con todas las herramientas necesarias para realizar correctamente su trabajo?***

De la totalidad de los entrevistados cinco consideran que los trabajadores cuentan con todas las herramientas necesarias para realizar todas las tareas encomendadas de todas maneras también consideran que si no se cuentan con las herramientas la voluntad de los trabajadores hace que las cosas salgan igual. Solo uno de los entrevistados considera que los trabajadores no cuentan con las herramientas necesarias.

***¿Considera que cuando un trabajador comete algún error en su desempeño es automáticamente sancionado?***

Tres de los entrevistados consideran que ante un error los trabajadores no son automáticamente sancionados, casi coincidentes con los otros dos que afirman que los trabajadores son sancionados pero se tienen en cuenta las causas y demás atenuantes antes de la sanción. Solo uno de los entrevistados afirmo que los trabajadores son automáticamente sancionados ante cualquier error.

***La gente, ¿se esmera por realizar el trabajo?***

Dos de los entrevistados consideran que algunas personas se esmeran por realizar su trabajo dependiendo de ellos. Tres afirman que siempre los trabajadores se esmeran para realizar su trabajo citando como ejemplo los resultados obtenidos por la empresa en los últimos años. El restante entrevistado considera que algunas personas se esmeran lo mejoran y superan diariamente pero existe un gran grupo que solo realiza el trabajo esperando la contraprestación por los servicios prestados y nada más, afirmando que en estos últimos casos es un error de RRHH en los ingresos.

***¿Se tienen en cuenta las ideas de los trabajadores para mejorar el trabajo?***

Solo uno de los entrevistados considera que no se tienen en cuenta las ideas de los trabajadores. Dos afirman que las ideas de los trabajadores son tenidas en

cuenta y tres de ellos afirman que esto no siempre es real que depende por ejemplo de a quién va dirigida la propuesta de mejora.

***En la empresa esperan que el trabajo de uno sea de alta calidad.***

De la totalidad de los entrevistados cuatro consideran que esto es cierto. Otro de los entrevistados afirma que además de ser esto cierto se debería exigir un poco más en las áreas de servicios. El último considera que esto también es cierto pero que la empresa permite que exista en su estructura personas o trabajadores que no cumplen con este requisito desde hace mucho tiempo y sin embargo continúan en la misma como si nada sucediera.

***Aquí solo se fijan en los errores, no en las cualidades de trabajo.***

Tres de los entrevistados afirman que esto no es cierto anhelando que no se torne un estilo de trabajo el remarcar solo los errores. Dos de ellos afirman que sí, siempre se remarcan los errores por encima de los buenos desempeños. Uno de ellos afirma que cometer errores es señal de estar activos y que quizás por una cuestión de la empresa siempre se remarquen los errores.

***El ambiente que se respira en esta empresa es tenso.***

De la totalidad de los entrevistados tres afirman que el ambiente de trabajo no es tenso por el contrario en algunos casos es demasiado distendido. Los otros tres consideran que el ambiente en este momento es tenso y en algún punto también puede depender del turno de trabajo en el que te toque trabajar, afirmando por ejemplo que en el turno 2 de mayor afluencia de personal el ambiente es marcadamente más tenso que en los demás turnos.

***La gente no se esmera por hacer un buen trabajo.***

Todos los entrevistados consideran que la gente se esmera diariamente para hacer un buen trabajo, pero que existen minorías que no se esmeran como así también trabajadores que solo van a pasar las horas, los días etc.

***Es difícil trabajar en grupo por la desconfianza que hay entre mis compañeros.***

Solo uno de los entrevistados considera que este no es cierto los otros cinco consideran que es difícil trabajar en grupo por la desconfianza y los prejuicios pero que también depende de quién conforma los grupos de trabajo.

**Entrevistas tema comunicación**

***¿Existe una política de comunicación?***

Cinco de los entrevistados reconoce la existencia de una política de comunicaciones y solo uno respondió que no existe la política citada.

***Conoce los canales de comunicación presentes en la empresa – cuales.***

Al igual que la pregunta anterior cinco entrevistados reconocen y conocen los medios de comunicación presentes como revista institucional, transparentes, buzones de sugerencias, correo electrónico y reuniones informativas en todos los ámbitos. Solo uno de los entrevistados desconoce de la existencia de los mismos.

***Qué opinión le merece la revista institucional.***

Todos los entrevistados coinciden en que la revista institucional es buena y que resulta muy atractiva la información que esta brinda de ambas plantas y uno remarco como bueno la posibilidad de escribir en la misma alguna nota.

***¿Considera a la comunicación importante para la vida institucional?***

La totalidad de los entrevistados afirman que la comunicación es de suma importancia en la vida institucional, que minimiza los rumores y los conflictos por malas informaciones y que los errores se cometen muchas veces por fallos en las comunicaciones.

***El personal se encuentra informado de todo lo que sucede en la vida de la empresa.***

Dos de los entrevistados consideran que el personal se encuentra informado de todo lo que sucede en la vida de la empresa, otros dos consideran que el personal está informado solo de algunos temas o de aquellos más importantes, los últimos dos consideran que el personal no está informado y solo se entera de las cosas por comentarios.

***La información es clara y precisa.***

De la totalidad de los entrevistados cuatro de ellos consideran que la información no siempre o casi nunca es clara y precisa, solo dos de ellos afirman que la información proporcionada al personal es clara y precisa.

***Nadie sabe qué le corresponde hacer.***

Todos los entrevistados consideran y coinciden en que todos los trabajadores saben lo que les corresponde hacer y cuáles son las tareas que tienen asignadas, caso contrario los entrevistados afirman que el trabajador debe consultar.

***Nadie tiene en cuenta nuestras ideas para mejorar el trabajo.***

De la totalidad de los entrevistados tres de ellos consideran que esta afirmación no es correcta que las ideas son tenidas en cuenta, dos de ellos consideran que depende cual sea la idea es si se tienen en cuenta o no. Solo uno de ellos considera que las ideas nunca son tenidas en cuenta.

***La gente se atreve a expresar desacuerdos inmediatamente, especialmente si así se pueden evitar problemas.***

De los entrevistados tres de ellos considera que la gente no se atreve a expresar desacuerdos marcando frases como posturas ideológicas y generacionales como las causantes de no decir nada. Dos de ellos afirman que el personal si se expresa para evitar problemas o aportar a la solución de estos y uno de ellos además agrega que en este punto tiene mucho que ver el sindicato que siempre se manifiesta en contra y falto de compromiso.

***Normalmente me dicen todo lo que tengo que hacer.***

Tres de los entrevistados afirman que al personal no se le dice todo lo que tiene que hacer. Dos de ellos consideran que algunos utilizan esto de no saber como pretexto para no asumir sus obligaciones y que las cosas se explican una sola vez y después se dan por sabidas. Solo uno de ellos afirmo que siempre se le dice al personal lo que tiene que hacer.

***En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados.***

Del resultado de las entrevistas en este punto cuatro de los entrevistados afirman que en la empresa se publican noticias para los empleados y dos de ellos no contestaron la misma.

***La gente se expresa sin temor, acerca de su trabajo.***

Tres de los entrevistados afirman que el personal no se expresa acerca de su trabajo, dos de ellos consideran que el personal puede expresarse sin problemas sobre todo si es acerca de su trabajo, y uno de los entrevistados no contestó esta pregunta.

***¿Considera que se manifiesta en esta empresa el denominado Rumor?***

Todos los entrevistados afirmaron que el Rumor es algo muy presente en la empresa agregando también que existen sectores que utilizan esto como una herramienta para hacer mucho ruido y hasta generar conflictos a través del mismo.

***El personal le da relevancia a los mismos.***

La totalidad de los entrevistados coincidieron en que el personal le da relevancia a los rumores sobre todo porque en algún punto se estableció como norma subjetiva que el rumor trae información de antemano que después resulta oficial, pero también remarcaron que depende de la persona, hay algunos que presentan mayor predisposición para aceptarlos y continuar difundiéndolos.

***¿Considera usted que la comunicación es vital para el normal desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos?***

Todos los entrevistados consideran que la comunicación es vital para el logro de los objetivos, que debe estar vinculada y apuntar a los mismos.

**Entrevistas tema estructura**

***Existe en la empresa un manual de organización/organigrama.***

La totalidad de los entrevistados reconoce la existencia de un organigrama en la empresa.

***Es de público conocimiento.***

De los entrevistados dos coinciden que el organigrama no es de público conocimiento, que el personal no lo conoce, por el contrario los otros cuatro si reconocen el mismo afirmando que es de público conocimiento, agregando uno de ellos que en el área de producción es más representativo.

***El personal, ¿conoce quien su inmediato superior y demás ejecutivos de la compañía?***

Casi la totalidad de los entrevistados considera que el personal conoce a sus superiores y demás ejecutivos, a excepción de uno de ellos que no contesto.

***¿Existe colaboración entre las diferentes dependencias?***

Tres de los entrevistados afirman que la colaboración entre áreas es parte del día a día como algo positivo, uno de ellos afirma que no existe esta colaboración y por último uno de ellos afirma que nunca se manifiesta la misma.

***¿Considera que existen movimientos internos dentro de la empresa?***

La totalidad de los entrevistados coinciden en la existencia de movimientos internos en la empresa.

***¿Conoce el mecanismo de estos movimientos?***

Solo uno de la totalidad de los entrevistados conoce el o los mecanismos de los movimientos internos.

***¿Todo el personal puede acceder a algún tipo de movimiento interno?***

Cinco de los entrevistados consideran que cualquier trabajador puede acceder a los movimientos internos con la salvedad realizada por dos de ellos que afirman que también luego dependerá del perfil del postulado por ejemplo, y solo uno de ellos afirma que no todo el personal tiene acceso a los movimientos internos.

***Según su criterio, ¿son equitativos y claros los procesos de movimientos internos?***

De los entrevistados dos consideran que estos procesos son claros y equitativos, los restantes afirman que estos procesos son dudosos y en algunos casos oscuros.

***El personal, ¿tiene conocimiento de los posibles puestos a los que podría acceder?***

Cuatro de los entrevistados coinciden en que no siempre el personal toma conocimiento de los puestos para acceder, los dos restantes afirman que si se conocen los puestos posibles de acceso desde el momento en que comienza la búsqueda.

***¿Considera que existen favoritismos en estos movimientos?***

Cuatro de los entrevistados afirman que si existen favoritismos realizando comentarios como que es común ver en determinadas áreas los mismos apellidos o que a través de esto se pagan favores. El resto de los entrevistados afirman que no y que la empresa deberá proveer la seriedad en esto para evitar el fenómeno citado.

**Entrevistas tema cultura**

***¿Cómo calificaría la cultura de la empresa?***

Tres de los entrevistados considera a la cultura de la empresa como muy buena, buena y mejorable, uno de los entrevistados no contesto y los otros dos afirman que el nivel de estudios y la calidad y excelencia de las personas reflejada en el producto marcan la cultura de la empresa.

***¿Considera usted que la cultura es lo que diferencia a la empresa de otras?***

Cinco de los entrevistados afirman que sin lugar a dudas la diferencia la marcan los puntos arriba citados. El último de los entrevistados no contesto.

***¿Se puede percibir fácilmente la cultura de esta empresa?***

De los entrevistados cuatro de ellos afirman que la cultura se percibe diariamente y sencillamente, los dos restantes no contestaron.

***Teniendo en cuenta que conviven trabajadores de Córdoba y Bs. As, ¿cómo ve usted la cultura de ambos o la considera unificada por pertenecer a la misma empresa?***

Dos de los entrevistados coinciden en que la cultura no está unificada que cada cual tiene su idiosincrasia, los cuatro restantes afirman que hoy y después de un tiempo esta unificada, remarcando que al principio les costó adaptarse inclusive fueron posibles de sanciones y hasta despidos por falta de adaptabilidad.

**Entrevistas tema liderazgo**

***El jefe nos aclara lo que tenemos que hacer.***

Cuatro entrevistados coinciden en este punto sobre que los jefes aclaran las tareas a realizar, y dos más de estos afirman que no siempre se aclaran las tareas a desarrollar.

***¿Hay desorganización y falta de prioridades para hacer el trabajo?***

Al igual que en el punto anterior cuatro de los entrevistados coinciden en que no hay desorganización ni falta de prioridades que se encuentra bastante organizado este punto. Los dos entrevistados restantes afirman que absolutamente si hay desorganización y falta de prioridades.

***A la gente le da temor hacer preguntas sobre el trabajo.***

De los entrevistados tres afirman que la gente no posee temor alguno para preguntar sobre su trabajo, otros dos afirman que algunos temen dependiendo del caso y por último uno afirma que la gente posee temor en preguntar sobre su trabajo.

***Para tomar cualquier decisión hay que consultar al jefe.***

Tres de los entrevistados consideran que para tomar cualquier tipo de decisión se debe consultar previamente si no se quiere entrar en conflicto, otros dos afirman que depende de la posición existen puestos de determinada jerarquía que no deben consultar es más las decisiones deben ser unilaterales, el último

de los entrevistados en este punto afirma que no es necesario consultar previamente.

***¿Hay buenas relaciones entre jefes y colaboradores?***

Dos de los entrevistados consideran que la relación jefe – colaborador es mala, o que no hay buenas relaciones, otros dos consideran que esto no es siempre y que solo con algunos existen diferencias y los dos restantes opinan que la relación jefe – colaborador es respetuosa y por lo menos aceptable.

***Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.***

De la totalidad de los entrevistados dos coinciden en que ante alguna necesidad los jefes no ayudan, por lo contrario los otros cuatro entrevistados afirman que los jefes siempre te ayudan cuando el personal necesita algo.

***Para hacer cualquier cosa se necesita aprobación previa.***

Tres de los entrevistados consideran que no se necesita autorización previa obviamente dependiendo también de las circunstancias, los tres restantes consideran que siempre se debe solicitar autorización previa ante cualquier actividad.

***Al presentarse un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo.***

Dos de los entrevistados consideran que las personas ante un problema no saben quién debe resolverlo, el resto de los entrevistados coinciden en que existe una estructura para resolver problemas en las que están los jefes por ejemplo, como así también si se sabe quién debe resolver los problemas el tema es que existen personas que no quieren asumir su rol.

***La gente se comporta diferente cuando el jefe está cerca.***

Dos de los entrevistados afirman que el personal no se comporta diferente ante la presencia del jefe, otros dos consideran que algunos se comportan diferente y se cuidan de no incurrir en alguna falta y los últimos dos opinan que el personal si se comporta diferente ante la presencia del jefe.

***La gente se atreve a expresar desacuerdos inmediatamente, especialmente si así se pueden evitar problemas.***

Cuatro entrevistados coinciden en que la gente no tiene inhibiciones a la hora de plantear desacuerdos para evitar problemas, los dos restantes afirman en que la gente no se atreve a expresar desacuerdos.

***A los jefes no les interesa que le demos ideas para mejorar la calidad del trabajo.***

Cuatro de los entrevistados consideran que esta afirmación no es correcta y que los jefes aceptan los aportes de idea para mejorar, por otra parte los otros dos entrevistados afirman que los jefes no aceptan ideas del personal.

***Se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo.***

De los entrevistados cuatro de ellos coinciden en que existe una marcada desorganización del trabajo afirmando que existe gente muy cargada y gente muy aliviada de tareas. Otro entrevistado afirma que si hay organización en el trabajo y por último otro de ellos no contesto.

***Los jefes se molestan con cualquier error que uno cometa.***

Cinco entrevistados consideran que los jefes no se molestan con lo errores, en algunos casos se podrían molestar si se les escondieran los problemas. El último de los entrevistados afirma que los jefes si se molestan ante cualquier error cometido por el personal.

***Uno puede expresar desacuerdo con decisiones tomadas por el jefe.***

Dos de los entrevistados afirman que no se pueden expresar desacuerdos con el jefe por el contrario otros tres consideran que si se expresan desacuerdos pero que no son atendidos y el último de ellos no contesto.

***Los jefes tienen en cuenta las iniciativas de los colaboradores.***

Tres de los entrevistados coinciden en que los jefes tienen en cuenta solo alguna de las ideas de los colaboradores y por lógico otras no, otro entrevistado afirma que no se tienen en cuenta las iniciativas, un quinto entrevistado afirma que sí se tienen en cuenta las iniciativas y por último otro de estos afirma que no se tiene en cuenta.

**Entrevistas tema relaciones sindicales**

***¿El personal conoce como está conformado el sindicato ya sea en planta como en su casa matriz?***

Tres de los entrevistados afirman que el personal si conoce como está constituido el sindicato tanto en la empresa como en su sede central, en contrapartida los otros tres entrevistados afirman que el personal no conoce la totalidad de los miembros del sindicato, solo reconoce algunos.

***¿Cómo calificaría la relación del mismo con la empresa y con el personal?***

Cuatro de los entrevistados calificaron la relación entre el sindicato con la empresa y con el personal aceptable calificando la misma de buena, cordial, fluida, otro de los entrevistados la califica de regular y un último entrevistado desconoce la relación mencionada.

***¿Considera usted que el personal está conforme con la gestión actual del sindicato?***

Tres de los entrevistados afirman que el personal no está conforme con la gestión del sindicato, otros dos entrevistados consideran que el personal está conforme con la gestión del mismo, y un último entrevistado afirma que la historia de la gestión del mismo es positiva.

***El sindicato actúa como un grupo integrado con la visión de la compañía o existen diferencias internas.***

De los entrevistados dos de ellos coinciden en que el sindicato se integra a la visión de la compañía solo cuando puede sacar réditos de esta. Otros dos entrevistado consideran que existen muchas diferencias internas. Un quinto entrevistado afirma que el sindicato solo actúa con la visión de los trabajadores. El último de los entrevistados no contesto.

**Entrevistas tema remuneraciones**

***¿Considera usted que el salario percibido por los trabajadores es acorde al mercado laboral?***

Cuatro de los entrevistados consideran que el salario de los empleados es acorde al mercado laboral y en algunos casos hasta lo supera. Los otros dos entrevistados coinciden en que el salario no supera la media del mercado laboral y que en algunos casos existe personal que percibe un salario exagerado para sus obligaciones y que por contrario existe personal que posee un salario muy por debajo de las responsabilidades asignadas.

***Por lo relevado existen dos modalidades de trabajo Mensualizados y Jornalizados, ¿existen diferencias entre los sistemas?***

Cinco de los entrevistados afirman y coinciden en que si existen diferencias entre los sistemas Jornalizados y Mensualizados por ejemplo en que el mensual no percibe horas extras y que el jornalizado es representado por la entidad sindical a la hora de las negociaciones salariales el mensualizado no posee representación. El último de los entrevistados desconoce diferencias entre los sistemas.

***¿Es equitativo lo percibido por uno y otro si ambos realizan la misma función?***

De la totalidad de los entrevistados cuatro de ellos afirman que no es equitativo lo percibido por uno y por otro que hoy por hoy en esta circunstancia los jornalizados perciben mayor salario y mayores beneficios. Uno de ellos desconoce esta situación y el último de los entrevistados afirma que las tareas no son similares.

***¿Es amena la relación entre el personal que desarrolla la misma tarea bajo los dos sistemas o considera usted que este puede ser un punto de conflicto entre ambos?***

Cuatro entrevistados consideran que la relación es amena que en realidad el conflicto no debería ser entre pares sino para con la empresa que al que posee y acepta dos sistemas salariales distintos. Los otros dos consideran que no es amena la relación más cuando por ejemplo el supervisor que es mensualizado tiene menor salario que su subordinado jornalizado.

***Anualmente hay aumento de sueldo en la empresa.***

Cinco entrevistados coinciden en que la empresa otorga anualmente aumentos de sueldo, solo uno de los entrevistados considera que esto no es cierto.

***La gente que hace un trabajo similar al mío en la empresa gana más que yo.***

Tres de los entrevistados consideran que la gente que hace un trabajo similar al de ellos en la empresa gana más dinero, por contrapartida los otros tres entrevistados coinciden en que ellos ganan más dinero que las personas que desarrollan similar actividad dentro de la empresa.

***Los aumentos salariales no compensan el aumento del costo de la vida.***

Al igual que en el punto anterior tres de los entrevistados afirman que los aumentos salariales **si** compensan el costo de vida, mientras que los demás entrevistados consideran que los aumentos salariales por lo general se dan cuando el costo de vida aumenta y que dependiendo las circunstancias en alguna oportunidad si compenso y en otras no.

***La gente recibe un salario acorde a sus habilidades.***

De la totalidad de los entrevistados dos de ellos afirman que la gente no percibe un salario acorde a sus habilidades acompañando esto con frases como todavía existe gente en la fábrica que cobra un sueldo y no sabemos cuál es su habilidad. Otros tres entrevistados consideran que el personal percibe un salario conforme sus habilidades y capacidades y un último entrevistado no contesto.

***La gente que hace mi trabajo en otras empresas gana más que yo.***

Tres de los entrevistados afirman que el personal de VW gana más que el personal de otras empresas de la industria automotriz, otros dos entrevistados desconocen la comparación salarial con otras empresas y un último entrevistado no contesto.

***Los ingresos que uno recibe en la empresa permiten vivir decentemente.***

Cuatro entrevistados coinciden y afirman que el salario percibido les permite vivir decentemente, los dos restantes además consideran que depende de las aspiraciones de cada persona.

**Entrevistas tema capacitación y desarrollo, planes de carrera**

***NO es claro como toman decisiones en la empresa acerca de los empleados.***

Dos de los entrevistados afirman que las decisiones sobre los empleados son claras y que es un recurso que la empresa administra con el fin que el personal lo aproveche y luego por lógica le vuelve a la empresa. Otros dos entrevistados consideran que los procesos no son claros en este punto, un quinto entrevistado sostiene que solo algunas decisiones son claras y el último de estos no respondió.

***Si uno trabaja bien, puede esperar a que lo asciendan.***

Dos de ellos afirman que si uno se destaca puede esperar que lo asciendan, otro entrevistado afirma que esto no es siempre cierto ya que existen personas que nunca hicieron nada y han ascendido, y los otros tres coinciden en que por más que uno haga bien su trabajo no lo ascienden.

***Las personas nuevas reciben un buen entrenamiento.***

Cinco de los entrevistados afirman que el personal nuevo recibe un buen entrenamiento, que las pruebas luego con el correr del tiempo así lo demuestran en los resultados positivos, el último de los entrevistados considera que esto no es cierto.

***A la empresa le interesa mantener al personal actualizado técnicamente.***

De la totalidad de los entrevistados cuatro de ellos afirman que la empresa se preocupa por que su personal este actualizado técnicamente además de utilizarlo luego el personal en la práctica. Los otros dos entrevistados coinciden en que a la empresa no le interesa mantener al personal actualizado.

***¿Conoce de la existencia de programas de capacitación?***

De la totalidad de los entrevistados cuatro de ellos afirman que existen programas de capacitación que se planifican anualmente, los otros dos entrevistados desconocen de la existencia de estos programas.

***¿Todo el personal accede a los programas de entrenamiento?***

Dos de los entrevistados coinciden en que no todo el personal de la empresa accede a los programas que depende del área y de la necesidad de la empresa. Otros tres entrevistados afirman que todo el personal accede en algún momento a los programas de entrenamiento, algunos son masivos y otros más focalizados.

Un sexto entrevistado desconoce la afirmación consultada.

***¿Existe la inducción para los ingresantes?***

La totalidad de los entrevistados coinciden y afirman que los ingresantes reciben inducción en la que se presenta la empresa y se informa como manejarse dentro de la misma solo uno de ellos agrega que ya no es como en otra época.

***El personal que desea capacitarse en algún programa de Idiomas, informática, u otros ¿tiene libre acceso a los mismos?***

La totalidad de los entrevistados coinciden y afirman que el personal no tiene libre acceso a los programas de capacitación de la empresa, que en muchas oportunidades depende de las necesidades y requerimientos de las áreas.

***¿Existe entrenamiento on the job?***

Cinco entrevistados afirman que si existe el entrenamiento on the Job cuando se ingresa al puesto por primera vez o cuando hay algún cambio de función. El último de los entrevistados no contesto.

***¿Considera este método eficaz?***

Cinco entrevistados afirman que este método si es eficaz, alguno lo considero el más eficaz de todos y otro que también debe ser acompañado con horas de teoría. . El último de los entrevistados no contesto.

***El personal que posee estudios completos, ¿accede a algún tipo de plan de carrera?***

Cuatro de los entrevistados consideran que poseer estudios no te garantiza acceder a algún plan de carrera, es más existe personal sin estudios que accede

a puestos de jerarquía. Los otros dos entrevistados consideran que poseer estudios completos garantiza el acceso a planes de carrera.

***¿Puede este personal hacer carrera en la empresa?***

Cinco de los entrevistados considera que si se puede hacer carrera dentro de la empresa, que la idea es que el personal ocupe las vacantes que se van dando. El último de los entrevistados afirma que no se puede hacer carrera si no existen planes de carrera formales en la empresa.

***¿Existen programas de desarrollo en la empresa como por ejemplo "Formadores" o algún otro?***

Tres de los entrevistado coinciden en que no existen programas como los mencionados en la empresa, otro de los entrevistados desconoce y los otros dos afirman que existen estos programas como por ejemplo la formación a personas para que sean líderes de célula cuando se comenzó a trabajar con esta modalidad y la otra corporativa cuando enviaron a los supervisores y gerentes a Europa a formarse.

La utilización de las entrevistas tiene como finalidad única la de realizar una comparación general con lo relevado de las encuestas, éstos datos no serán considerados como definitorios del estudio.

## **ANEXO B** **ENCUESTA AÑO 2004**

*Aon Consulting*  
IDENTIDAD & IMAGEN



Volkswagen Argentina, Marzo de 2004

**Estimado Colaborador:**

Volkswagen Argentina se propone el desafío de optimizar la performance de la Organización. Para contribuir a ello, la **Compañía** decidió **abrir un Canal de Comunicación Interna, con el objetivo de conocer la opinión del personal sobre la realidad laboral en Volkswagen Argentina. Con este propósito se llevará a cabo una "Encuesta de Clima Laboral"**.

• **Objetivos:**

1. **Conocer las Percepciones y Necesidades actuales** a fin de analizarlas e incorporarlas, en la medida de lo posible, a nuestro **Plan de Acción**.
2. **Potenciar el sólido crecimiento del Negocio, la Organización y su Gente.**

La encuesta relevará los siguientes módulos:

- Negocio
- Estilo de Gestión
- Cultura
- Desarrollo Profesional
- Satisfacción

A los efectos de **asegurar absoluta transparencia y confidencialidad** hemos decidido trabajar con la Consultora "**AON Consulting – Identidad & Imagen**", quienes con nuestro apoyo llevarán adelante todo el proceso. En el caso específico del Centro Industrial Córdoba, a éste estudio se sumará en forma complementaria lo ya realizado por la consultora Delfos.

**Estamos previendo la realización de la encuesta del 12 al 19 de Abril.**

Para el éxito de este proyecto, **es indispensable la participación de todos** dando respuesta a la encuesta. Dicha participación podrá hacerse en forma escrita, depositando un sobre con las respuestas en las urnas que se dispondrán a tal efecto, o por vía electrónica accediendo a través de Internet.

La Consultora **AON Consulting** hará llegar a cada uno de Ustedes un sobre con todo el material e instrucciones necesarias para responder a la encuesta.

**AON**

**OBJETIVOS**

**MODULOS**

*Aon Consulting*  
IDENTIDAD & IMAGEN



Complementariamente, integrantes del equipo de **AON Consulting – Identidad & Imagen** realizarán **Entrevistas Presenciales** a 200 colaboradores, 100 en Buenos Aires y 100 en Córdoba, **seleccionados en forma aleatoria**. Las mismas se llevarán a cabo en paralelo a la encuesta que cada uno de Ustedes podrá responder.

- **Diagnóstico final y Resultados:**

Contemplará las opiniones de todos sin personalización alguna, dado que la encuesta es **Anónima**. Los resultados serán presentados a nivel Total y por Área a través de reuniones grupales con todo el personal, durante el mes de **Junio**.

Adicionalmente a éstas presentaciones, se elaborará un **Informe final escrito**, el que se presentará en dos capítulos: **a) General** de toda la Organización. **b) Por localización geográfica y por área**, siempre que estén representados por más de 7 (siete) personas para garantizar **absoluta confidencialidad**.

A partir del análisis de éstos datos elaboraremos un **Plan de Acción**. **Estamos convencidos que la información obtenida nos permitirá trabajar juntos para mejorar y crecer.**

Desde ya muchas gracias por su participación y en caso de tener alguna duda podrá contactarse con la **Lic. Vanina Canziani** y la **Lic. Julieta Rozados** que responderán a sus inquietudes. Las podrán contactar en los Tel: (54-11) 4814-8131 - 8191 ó vía e-Mail a: [vcanziani@aon.com.ar](mailto:vcanziani@aon.com.ar), [jrozados@aon.com.ar](mailto:jrozados@aon.com.ar), [alambardi@aon.com.ar](mailto:alambardi@aon.com.ar).

**Recursos Humanos**

**AON**

**DIAGNOSTICO FINAL  
Y RESULTADOS**

## **ENCUESTA AÑO 2006**

**El explicativo fue el siguiente:**



**VOLKSWAGEN**  
ARGENTINA



**GREAT PLACE TO WORK®**  
INSTITUTE ARGENTINA

### **ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

---

*Estimado Colaborador:*

*Usted ha sido seleccionado para participar de la encuesta que Great Place to Work® Institute Argentina está realizando en su empresa con el fin de conocer su opinión y así poder orientar mejor los esfuerzos para mejorar el clima laboral interno.*

*Su participación es muy importante para el éxito de este proyecto. Sus respuestas nos permitirán conocer cómo es el clima de trabajo en su compañía, ya que Ud. pasa buena parte del día en la empresa y conoce bien todo lo que allí sucede; por lo tanto puede decirnos cómo es realmente el ambiente de trabajo: si hay equidad en las decisiones, si las personas que son promovidas realmente lo merecen, si los jefes son personas con las que uno puede contar, etc.*

*Por favor, responda las preguntas en forma sincera y abierta. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Ninguna empresa es perfecta, cada una tiene sus cosas buenas y malas. Trataremos sus respuestas anónimamente y con absoluta confidencialidad, solamente serán leídas por el personal de Great Place to Work® Institute Argentina. No escriba su nombre en el formulario de la encuesta, ni en el sobre.*

*Responder este cuestionario no le va a tomar mucho tiempo. Cuanto más rápido lo haga más nos ayudará. Una vez completadas las respuestas, coloque el formulario de la encuesta en el sobre que le han dado, ciérrelo bien para asegurar la confidencialidad y entréguelo a quien corresponda.*

*Desde ya, agradecemos su participación*

*Great Place to Work® Institute Argentina*

**ATENCIÓN:**

- 1. Sus respuestas no deben ser influenciadas en ninguna forma por su empresa.*
- 2. La empresa no puede recibir su respuesta en "sobre abierto".*

*Si algo de ello ocurriera, por favor llámenos en forma anónima.*

---

**GRUPO MANAGERS**   
Av. Callao 1046 2º B  
(C1023AAQ) Buenos Aires - Argentina  
Tel/Fax: (011) 5235-9790  
www.managersgroup.com

gptw@greatplacetowork.com.ar  
www.greatplacetowork.com.ar

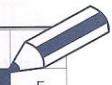
### INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR LA ENCUESTA

Por favor, responda cada afirmación según su opinión, basándose siempre en su propia experiencia.  
 Para decidir la respuesta considere a la empresa como un todo.  
 Para indicar su respuesta, marque el casillero correspondiente con una **X**.  
 Si marca en forma incorrecta, rellene totalmente el casillero y vuelva a marcar el que corresponda.

Utilice los siguientes códigos para dar sus respuestas:

- 1 Nunca es verdad
- 2 Casi nunca es verdad
- 3 A veces es verdad / a veces no
- 4 Generalmente es verdad
- 5 Siempre es verdad

	1	2	X	4	
	1	2	3		5



Si por cualquier motivo, usted no sabe cómo o no quiere responder una pregunta, deje el espacio en blanco

### CUESTIONARIO

Por cada frase marque con una cruz el casillero de la respuesta que refleja su opinión.

	1	2	3	4	5
1. Este es un lugar amigable para trabajar					
2. Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo					
3. Este es un lugar físicamente seguro para trabajar					
4. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial					
5. Aquí, las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo					
6. Puedo contar con la colaboración de los demás					
7. Mi jefe me dice claramente lo que espera de mi trabajo					
8. Puedo hacer preguntas razonables a mi jefe y recibir una respuesta directa					
9. Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente					
10. Mi jefe muestra reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra					
11. El personal recibe un pago adecuado por su trabajo					
12. Mi trabajo tiene un sentido especial: esto no es "solamente un empleo"					
13. Cuando un miembro del personal cambia de tarea o es transferido, se lo hace sentir como en casa					
14. Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él					
15. Mi jefe acepta que puedan cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo					
16. Mi jefe solicita y da respuesta a mis ideas y sugerencias					
17. Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso					
18. Mi jefe me mantiene informado acerca de temas importantes y de los cambios que se producen					
19. La Dirección tiene un panorama claro de hacia dónde va la organización y cómo va a lograrlo					
20. Mi jefe confía en que su personal hace un buen trabajo sin tener que supervisarlo continuamente					
21. Mi jefe involucra a su personal en decisiones que afectan sus actividades y su ambiente de trabajo					
22. Mi jefe evita el favoritismo					

Por cada frase marque con una cruz el casillero de la respuesta que refleja su opinión.

23. Me siento satisfecho por la manera en que la empresa contribuye con la comunidad	1	2	3	4	5
24. Mi jefe sabe coordinar a las personas y distribuir adecuadamente las tareas	1	2	3	4	5
25. A las personas aquí se les da bastante responsabilidad	1	2	3	4	5
26. Este es un lugar saludable psicológica y emocionalmente para trabajar	1	2	3	4	5
27. El personal es tratado en forma justa independientemente de su edad	1	2	3	4	5
28. Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen	1	2	3	4	5
29. A la gente le gusta venir a trabajar aquí	1	2	3	4	5
30. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo	1	2	3	4	5
31. Mi jefe cumple con sus promesas	1	2	3	4	5
32. El personal es tratado en forma justa independientemente de su color o raza	1	2	3	4	5
33. Aquí las personas se preocupan por los demás	1	2	3	4	5
34. Mi jefe hace lo que dice	1	2	3	4	5
35. Nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo	1	2	3	4	5
36. El personal es tratado en forma justa independientemente de su sexo	1	2	3	4	5
37. Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí	1	2	3	4	5
38. Aquí hay un sentimiento de "familia" o de "equipo"	1	2	3	4	5
39. Siempre se conmemoran acontecimientos especiales	1	2	3	4	5
40. Creo que aquí habría un despido masivo sólo como última opción	1	2	3	4	5
41. El personal evita la politiquería y la intriga como forma de obtener resultados	1	2	3	4	5
42. A las personas se las anima para que equilibren el trabajo con su vida personal	1	2	3	4	5
43. La Dirección conduce el negocio en forma competente	1	2	3	4	5
44. Si soy tratado injustamente, creo que tendré la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo	1	2	3	4	5
45. Aquí tenemos beneficios especiales y personalizados	1	2	3	4	5
46. Considero que todos estamos en un mismo barco	1	2	3	4	5
47. La Dirección conduce el negocio honesta y éticamente	1	2	3	4	5
48. Mi jefe demuestra interés en mí como persona, y no tan sólo como empleado	1	2	3	4	5
49. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	1	2	3	4	5
50. Me consideran importante independientemente de mi posición en la organización	1	2	3	4	5
51. Puedo tomarme tiempo libre para resolver mis asuntos personales cuando lo necesito	1	2	3	4	5
52. Siento que mi participación hace una diferencia en la organización	1	2	3	4	5
53. Cuando una persona ingresa a esta compañía se la hace sentir bienvenida	1	2	3	4	5
54. Resulta entretenido trabajar aquí	1	2	3	4	5
55. Aquí, tengo oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad	1	2	3	4	5
56. La empresa tiene prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas	1	2	3	4	5
57. Teniendo en cuenta todo, yo diría que este es un excelente lugar para trabajar	1	2	3	4	5
58. VW Argentina reacciona rápidamente a los cambios del mercado y la competencia	1	2	3	4	5
59. VW Argentina ofrece a sus clientes ventajas más importantes que otros competidores	1	2	3	4	5
60. VW Argentina está tecnológicamente actualizado	1	2	3	4	5

Por cada frase marque con una cruz el casillero de la respuesta que refleja su opinión.

61. Los procesos se revisan para asegurar el logro de los objetivos	1	2	3	4	5
62. Me brindan información sobre el plan de acción de VW Argentina para hacer crecer el negocio	1	2	3	4	5
63. Cuando un cliente de VW Argentina tiene un problema, hacemos todo lo necesario para solucionarlo	1	2	3	4	5
64. En mi sector cuando tenemos problemas trabajamos en el diagnóstico, resolución y seguimiento de los mismos	1	2	3	4	5
65. Las reuniones de trabajo son productivas	1	2	3	4	5
66. Mi jefe promueve la innovación	1	2	3	4	5
67. Mi jefe promueve el crecimiento en el equipo más que la competencia	1	2	3	4	5
68. Las decisiones se toman en el nivel jerárquico adecuado	1	2	3	4	5
69. Los jefes alientan a los colaboradores a desarrollar sus capacidades de liderazgo	1	2	3	4	5
70. Mis colegas me brindan respuestas a mis sugerencias	1	2	3	4	5
71. En VW Argentina el alto desempeño es un valor que está presente	1	2	3	4	5
72. Me brindan información acerca del Organigrama de VW Argentina	1	2	3	4	5
73. Los elementos de seguridad provistos por VW Argentina son adecuados	1	2	3	4	5
74. El trato cotidiano es colaborativo	1	2	3	4	5
75. La gerencia promueve la capacitación	1	2	3	4	5
76. La dirección busca optimizar procesos internos	1	2	3	4	5
77. La dirección busca generar sentido de pertenencia	1	2	3	4	5
78. La dirección establece políticas adecuadas sobre procesos	1	2	3	4	5
79. La dirección establece políticas claras sobre desarrollo	1	2	3	4	5
80. Me siento apoyado para mejorar los resultados de nuestro trabajo	1	2	3	4	5
81. Cooperamos entre áreas para cumplir objetivos y satisfacer al cliente	1	2	3	4	5
82. Garantizamos la calidad de cada producto o servicio	1	2	3	4	5
83. Las políticas existentes sobre cuidado y preservación del medio ambiente son aplicadas	1	2	3	4	5
84. VW Argentina está comprometida con la comunidad	1	2	3	4	5
85. VW Argentina brinda posibilidades de desarrollo profesional	1	2	3	4	5
86. La capacitación que recibo es adecuada a las necesidades del puesto	1	2	3	4	5
87. Los jefes informan las habilidades y conocimientos que el personal requiere para cumplir con los objetivos	1	2	3	4	5
88. Dispongo de la tecnología adecuada	1	2	3	4	5
89. La política de beneficios es equitativa en relación al trabajo y la responsabilidad	1	2	3	4	5
90. Se estimula el trabajo en equipo para lograr los objetivos	1	2	3	4	5
91. Nos sentimos valorados por nuestros jefes	1	2	3	4	5
92. El reconocimiento por mi buen desempeño es un factor que me motiva	1	2	3	4	5
93. De los factores que más me motivan, el más presente en VW Argentina es el buen ambiente laboral	1	2	3	4	5
94. Las comunicaciones internas promueven la identificación con la empresa	1	2	3	4	5
95. Me siento orgulloso y satisfecho de trabajar en VW Argentina	1	2	3	4	5
96. Si pudiera optar nuevamente por ingresar a trabajar a VW Argentina lo volvería a hacer.	1	2	3	4	5

## INFORMACIÓN GENERAL

Con el propósito de tener una idea más clara acerca del lugar donde usted trabaja, necesitamos información adicional para clasificar a los participantes en categorías generales. Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial. Recuerde marcar la opción correcta con una **X**.

A - EDAD:	
1. Menos de 25 años	
2. 25 a 40 años	
3. 40 años en adelante	

B - SEXO:	
1. Masculino	
2. Femenino	

C - CUÁL ES SU NIVEL DE ESTUDIOS:	
1. Primario	
2. Secundario	
3. Universitario	

D - QUÉ TIPO DE CARGO OCUPA:	
1. Ejecutivos	
2. Mensual con gente a cargo	
3. Mensual sin gente a cargo	
4. Operativo	

E - ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:	
1. Menos de 2 años	
2. De 2 a 10 años	
3. De 11 a 20 años	
4. Más de 20 años	

F - TIPO DE RELACIÓN:	
1. Efectivo	
2. Contratado	

G - PLANTA:	
1. Buenos Aires	
2. Córdoba	

H - ÁREAS:	
1. Áreas Administrativas	
2. Áreas Técnicas	

I - EL PRINCIPAL MOTIVO POR EL QUE PERMANEZCO EN ESTA EMPRESA ES:	
1. El hecho de que puedo armonizar el trabajo con mi vida personal	
2. La remuneración y los beneficios que me brinda la empresa	
3. El saber que el despido es un recurso de última instancia	
4. La oportunidad de crecer y desarrollarme profesionalmente	
5. Otro motivo	



## ENCUESTA AÑO 2009

En el año 2009, en plena crisis del sector automotriz, la corporación VW decide implementar una nueva encuesta de clima laboral



### Encuesta de Clima Laboral 2009

<b>Código de área:</b>	<b>0201</b>					
<b>Área:</b>	<b>Planta Córdoba</b>					
 Para asegurar la correcta lectura del presente formulario le solicitamos cubra la mayor superficie posible del rectángulo en el centro de la casilla.						
			<b>Siempre es verdad</b>	<b>Generalmente es verdad</b>	<b>A veces es verdad</b>	<b>Casi nunca es verdad</b>
<b>1</b>	Mis amigos y conocidos tienen una imagen positiva de mi empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2</b>	Estoy bien informado sobre los proyectos y la evolución actual de mi empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3</b>	En mi área se hace lo necesario para lograr una alta calidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	Los desvíos o problemas en los procesos se trabajo se solucionan rápidamente en mi área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5</b>	La colaboración con mis compañeros de área es buena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6</b>	La cooperación con los compañeros de otras áreas es buena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7</b>	La relación de trabajo con mi superior inmediato es buena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8</b>	Puedo responder sin problemas a la presión del trabajo y a las tareas asignada a mi puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9</b>	Me siento satisfecho con mi trabajo actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10</b>	Me gusta trabajar en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le información consignada en el presente formulario será destinada a la evaluación de las condiciones laborales.						
De ninguna manera debe ser consignada la identidad de la persona a la que se le asigne el presente formulario.						
Los datos serán procesados mediante Sistemas de manejo de imágenes por:						<b>RICOH</b>