



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

Trabajo Final de Grado:

**“Mejora de Plan de Incentivos
en Jose M. Alladio e Hijos SA”**

Alumno

Fernando LIVADIOTIS

Tutor

Lic. Julio Abel VERDE FASSA

2016



ÍNDICE

Contenido

| | |
|--|----|
| INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO..... | 3 |
| PRIMERA PARTE: CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO..... | 5 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 6 |
| 2. PRE-DIAGNÓSTICO..... | 8 |
| 3. DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA | 11 |
| 4. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN | 12 |
| 5. OBJETIVOS | 12 |
| 6. MARCO TEÓRICO..... | 13 |
| SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA..... | 31 |
| 7. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS..... | 32 |
| 8. RESULTADOS POR HERRAMIENTA..... | 34 |
| 9. SÍNTESIS | 57 |
| 10. CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS | 60 |
| 11. PROPUESTAS..... | 61 |
| 12. CONCLUSIÓN | 69 |
| 13. BIBLIOGRAFÍA..... | 70 |
| ANEXOS..... | 71 |



DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto de grado a quienes me dedicaron tiempo, amor, espera y esperanzas a lo largo de este camino.

A Laura, mi esposa, por su incondicional apoyo y fe, a Francisco y Santi, mis hijos, por saber que después de cada tarde de trabajo, había una mesa llena de sonrisas.

A mis padres, por marcarme un camino simple y próspero.

Celebro en ellos y con ellos, la inmensa alegría de este ansiado logro.



AGRADECIMIENTOS

Quiero en un inmensurable abrazo, expresar mi gratitud a mi Director de Trabajo Final de Grado, Lic. Julio Abel Verde Fassa. Docente, guía, amigo y un gran soporte para finalmente llegar a la meta. En él, resumo la constancia y el profesionalismo para alentarme no sólo a concretar este valioso paso en mi vida, sino la generosidad para aportar el conocimiento y el aporte preciso a lo largo no sólo de mi trayecto formativo durante el cursado de la carrera, sino también, en el noble camino de conocer, reconocer y ayudar a personas.

De vital importancia fue obtener total apoyo de la Organización, quien no sólo abrió sus puertas para ser hoy un colaborador, sino permitirme intervenir en su historia y cultura, para aportar en una necesaria transformación y colaborar con el logro de sus objetivos.



“Mejora de Plan de Incentivos en José M. Alladio e Hijo SA”



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 13 de Diciembre de 2016

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: "Mejora de Plan de Incentivos en José M. Alladio e Hijo SA"

Integrantes: Livadiotis, Fernando Carlos

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Lic. Julio Abel VERDE FASSA

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: TOFFUL, Carina

Vocal 1: GARCIA, Isabel

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



RESUMEN

El presente Trabajo Final surge del hecho de que, al ser un integrante de la Organización dónde se desarrolla dicha intervención, con él puedo realizar un concreto aporte a la gestión de personas, cuyo recorrido busca mirar de las manera más integral, la relación hombre – empresa, de cuyo vínculo surjan genuinas posibilidades de elevar los niveles de pertenencia y afiliación de los colaboradores, en pos de sostener un vínculo sustentable y duradero a largo plazo.

Poner la cultura y la realidad organizacional a la luz de los aportes que la ciencia nos ofrece, a cerca del hombre, sus comportamientos y sus necesidades, sin separar arbitrariamente el saber y saber ser, elementos esenciales de la relación inter e intra personal.

Estrategias, herramientas y acciones concretas para elevar la motivación de cada colaborador, verán a la hora de realizar el aporte final, capaz de ser instrumentadas y aplicadas en el devenir cotidiano de la organización.



PRIMERA PARTE: CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO



1. INTRODUCCIÓN

A la hora de escoger el tema sobre el cual realizar el Proyecto de Grado, se dio naturalmente la situación de que, como miembro del Departamento de Recursos Humanos de la empresa José M. Alladio e Hijos SA en la que me encuentro trabajando desde hace unos años, dicha Gerencia recibe por parte de otras áreas el pedido recurrente de lograr mayores grados de involucramiento de la misma en acciones para optimizar los resultados de gestión del conjunto.

Entre todas las iniciativas que surgieron y se están poniendo en práctica al respecto, queda aún pendiente el lograr avances significativos en la gestión de motivación del personal, que la propia Gerencia de RRHH reconoce que hasta el presente se encuentra poco desarrollada y centrada fundamentalmente en el premio al presentismo.

Presentado a mis superiores el ofrecimiento de que dicha problemática pudiera convertirse en el tema para el presente Trabajo Final de Grado y así promover una búsqueda sistemática e integrada de soluciones al respecto, el mismo obtuvo una respuesta afirmativa y entusiasta.

La organización

José M. Alladio e Hijos S.A. es una empresa argentina dedicada a la fabricación de lavarropas automáticos, semiautomáticos, componentes, secarropas y lavavajillas.

- Fecha de fundación de la compañía: 1949.
- Fundador: Jose Marcos Alladio.
- Ubicación de casa central: Av. Córdoba 325, de la Ciudad de Luque, Pcia. de Córdoba, Argentina.



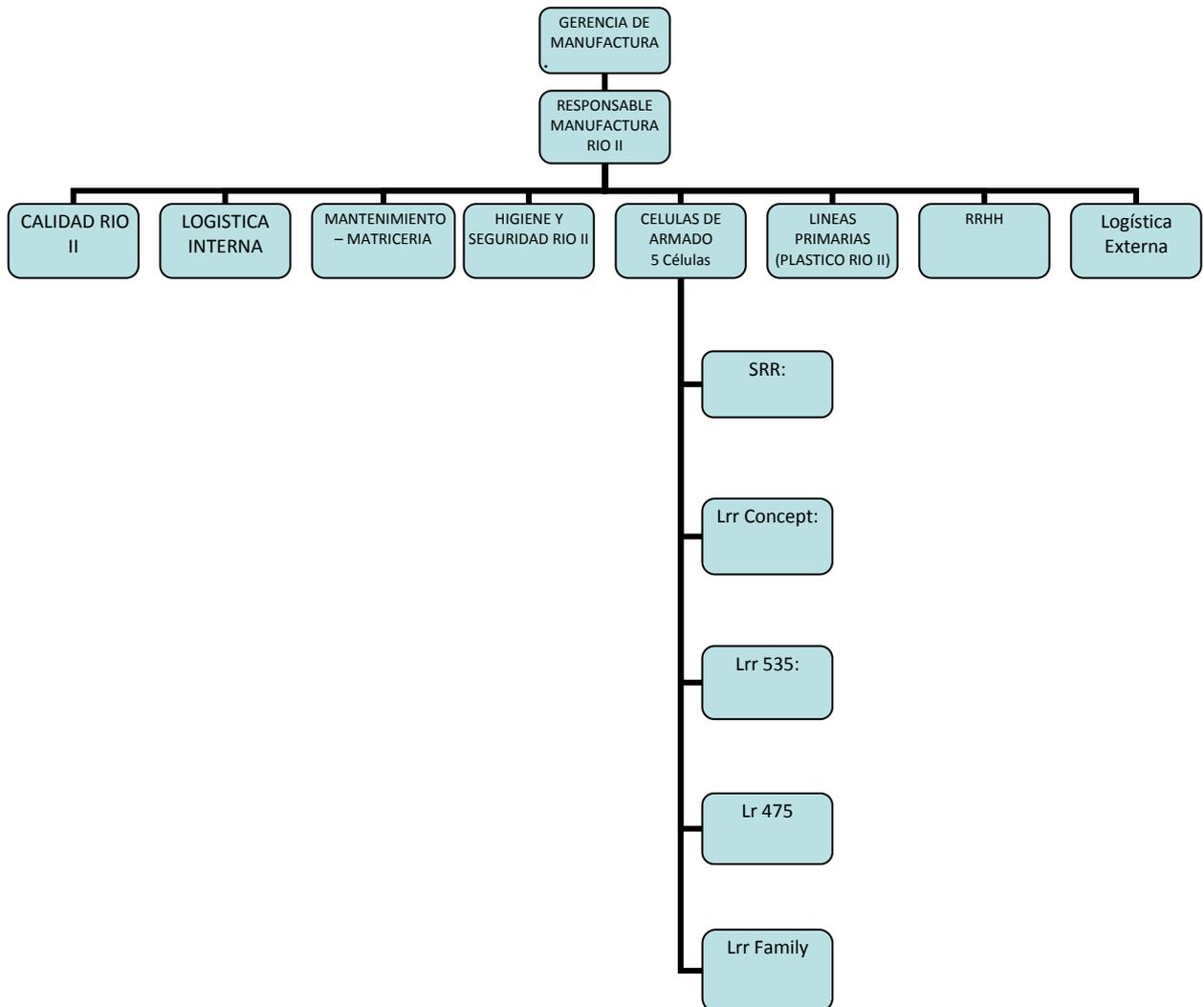
La planta en dónde se definió realizar el trabajo de intervención se ubica en Ruta Nacional N° 9 Km 695 de la Ciudad de Río Segundo, Pcia. de Córdoba, Argentina.

- Dotación: 310 personas: 260 afectados directamente al proceso productivo, dentro de los cuales se encuentran 1 Jefe de Planta, 2 Referentes de Cadena de Valor, 9 Supervisores, 17 Líderes y 13 Ayudantes de Líderes. El resto pertenecientes a las áreas de apoyo: Mantenimiento, Calidad, Ingeniería de Procesos, Seguridad y Salud Ocupacional (SySO), RRHH, Logística, Pañol y Recepción.
- En esta planta se fabrican todos los modelos de secarropas de la firma y gran parte de los modelos de lavarropas.
- Sus procesos se encuentran integrados, desarrollando desde el diseño de sus productos y construcción de matrices hasta su sistema logístico, pasando por los procesos de corte y estampado de chapa, fabricación de ejes diversos, galvanoplastía, inyección de aluminio, inyección de plásticos y diversas células de montaje final.¹

¹ www.alladio.com.ar



ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACION



2. PRE-DIAGNÓSTICO

Para obtener información acerca del origen y fundamento de la propuesta de referencia que oficia como ámbito de aplicación del presente proyecto de intervención, y también con el objetivo de identificar conjuntamente las necesidades organizacionales, se realizaron entrevistas con el Responsable de RRHH de la compañía en la localidad de Luque. También fueron parte de esta ronda de



entrevistas, 4 supervisores, 5 líderes, el Jefe de Planta y el referente de la Gestión de Calidad, que trabajan en planta Río II.

Según su propio Gerente, la Gestión de RRHH, está enfocada puntualmente a la posibilidad de encontrar una instancia superadora a un sistema de motivación vigente que funciona como un “Premio al Presentismo”, el cual aparentemente, además de no estar mejorando sus indicadores de ausentismo, ha quedado relegado en relación a una imperiosa necesidad de instalar un nuevo paradigma, que vincule el desempeño de los colaboradores, con los indicadores de gestión de la compañía (productividad, calidad y seguridad), más que “premiar” la sola presencia de dicho colaborador.

Como marco, hizo hincapié también en la existencia de una “fuerte” cultura familiar que parece estar impregnando no sólo el sentir de los colaboradores, sino una intencionada presencia de dicha cultura, en la manera de delinear las políticas corporativas. Esta impresión fue avalada, en diferente medida, por el resto de los entrevistados. Esto por supuesto, tomado como un aspecto que, en el equilibrio necesario, tiñe de un importante sentido de pertenencia y afiliación del personal para con la compañía.

Cabe recordar que la existencia de la organización, acompaña hace 65 años a la historia y el acontecer cotidiano de la localidad de Luque, lugar de residencia de la empresa, dónde un alto porcentaje de la población de dicha ciudad, trabaja en esta empresa, no tanto así en la localidad de Río II, dónde cuenta con una antigüedad de 7 años, y cuya dotación equivale aproximadamente al 10 % de la población y la edad promedio es de 25 años de edad.

El Jefe de Planta y 7 de los 8 supervisores que trabajan en la planta, son nativos de Luque, comenzaron su trayectoria laboral en dicha planta y gran parte de ellos, consideran que una posible causa de que el actual premio al presentismo no esté generando un alto impacto en la disminución del ausentismo, es que si bien manifiestan que la baja rotación, indicaría que hay un sentido de pertenencia con la compañía, las características generacionales parecieran no encontrar marcado



estímulo a partir del sistema actual, premio al presentismo; que motive a disminuir el ausentismo.

*“Podríamos intentar otro sistema que instale la idea de que la diferencia a marcar, está en la contribución que pueden hacer a los indicadores de la planta, más que en la sola presencia”, manifiesta el **Jefe de Planta**.*

*“Hace aproximadamente un año, comenta la **Coordinadora de Cadena de Valor** de una de las células de lavarropas, comenzamos a trabajar a modo de prueba piloto, con equipos autogestionados, los resultados han sido muy buenos en términos de aportes y sugerencias por parte de la gente, entonces quizás no sea el mejor camino premiar con dinero, pero quizás algo simbólico que despierte el sentimiento de haber sido reconocidos”.*

Uno de los líderes de célula de armado, comenta: *“el premio al presentismo empareja para abajo, quizás hasta termina generando sentimientos encontrados en la gente. Si todos recibimos lo mismo, tan sólo por venir, no termina de ser altamente motivante. El premio se centra en venir, más que en venir y marcar diferencia”.*

Las entrevistas coinciden también en identificar una situación que se ha vuelto muy normal en las organizaciones: en un mismo ambiente de trabajo -cada vez más horizontal y participativo- conviven tres y hasta cuatro generaciones diferentes, con sus particulares visiones y percepción acerca del “trabajo”, y esto quizás sea una variable a armonizar y alinear entre las necesidades individuales con los objetivos de la empresa.

Un alto porcentaje de la dotación, estaría encuadrada dentro de lo que se denomina como la Generación Y y X, con marcada presencia de necesidades capaz de ser satisfechas a partir de nuevos móviles, más que en el sistema actual utilizado por esta organización, “premio monetario al presentismo” el cual quizás no esté encontrando una adecuada respuesta.



Considerando el análisis del indicador de ausentismo, tomando los últimos períodos, 2012, 2013, 2014 y 2015, si bien la dotación tuvo un crecimiento del orden del 70 % en los últimos 3 años, lo que podría indicar que a mayor colaboradores, mayor es la probabilidad de casos de ausentismo, más otras variables que sin duda influyen en este indicador, el “premio” pareciera no ser efectivo, en cuanto no estaría generando un incremento en la motivación capaz de “asegurar” la presencia del personal en planta. Por el contrario, los períodos anteriormente mencionados, mostrarían una variación negativa del orden de 1 a 2 puntos de incremento en el ausentismo.

3. DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA

De lo expuesto anteriormente y de acuerdo tanto a la apreciación del Gerente de RRHH, en coincidencia con los referentes entrevistados, la herramienta utilizada a modo de favorecer una motivación positiva, estaría siendo poco funcional a la gestión “del día a día” de los sectores, en concordancia con sus indicadores de gestión. Pareciera que el móvil que lleva a los colaboradores a lograr el “premio” es tan sólo un hábito que engrosa la remuneración, y lo que la organización demanda es, a partir de una valiosa mejora en su sistema de incentivos, despertar el genuino aporte de los colaboradores del sector manufactura, capaz de marcar diferencias sustanciales en lo individual y colectivo, que permitan encontrar instancias superadoras y distintivas, por encima del cumplimiento mínimo de objetivos. Esto basado y en coherencia con un cambio que, según las personas contactadas, la empresa estaría queriendo provocar en la manera de gestionar sus procesos, basado en el combate de pérdidas, a partir de la plena participación del total de sus colaboradores, con un dibujo matricial de su organigrama, lo que ellos llaman “cadena de valor”, con un fuerte acento en mejorar la relación cliente-proveedor interno.

A partir de lo antedicho, se propone enfocar la propuesta de intervención en la Planta Industrial Río Segundo de la Provincia de Córdoba, **tomando como área piloto una de las líneas de lavarropas**. El motivo de tomar un sector, es para poder cotejar con otras áreas y poder validar la eficacia de la intervención.



4. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Optimizar el actual sistema de incentivos (premio al presentismo) teniendo como mira las reales necesidades existentes, permitiría contar con una herramienta capaz de motivar una genuina participación del personal en directa relación con los indicadores de gestión de la compañía, fortaleciendo la autogestión e incrementando el deseo de, no sólo alcanzar los objetivos de base, sino despertar la necesidad de superar los mismos. La mejora buscada, podría impactar y favorecer de desarrollo de competencias, tales como la autonomía y capacidad para tomar decisiones.

Accionar sobre el actual esquema de incentivos de la compañía, a partir del presente trabajo de intervención, puede favorecer además a la integración y sinergia de las características generacionales de los colaboradores y las necesidades de desarrollo tanto de las personas como de la organización, apalancando los indicadores de gestión. Todo esto asociado a la nueva mirada organizacional (cadena de valor), de alta participación de su personal, que en lo estratégico serviría de conector, favoreciendo al logro del objetivo del presente trabajo y por consiguiente dando respuesta a la demanda por la organización planteada. Consideramos pues que la presente Intervención nos significará un desafío enriquecedor tanto para la empresa como para sus integrantes, así como también para mi propia formación como profesional, por la necesidad que lo origina, la importancia y la real aplicabilidad de la herramienta a analizar y su directo impacto y aporte a la gestión de RRHH de la organización,

5. OBJETIVOS

General

Proveer una propuesta de mejora al actual Sistema y/o Plan de Motivación de la Compañía, que ayude a incrementar los niveles de motivación de sus colaboradores, al tiempo que dicha propuesta tenga directa relación con los indicadores de gestión de la organización.



Específicos

1. Diagnosticar la situación existente con respecto a las características del actual sistema de motivación y sus impactos, como así también los criterios que se han considerado para el diseño del mismo y que lo fundamentan.
2. Diseñar y proponer un Plan de Motivación que respete las fortalezas del sistema actual, pero que logre alcanzar una instancia superadora en relación a las reales necesidades de gestión de la motivación de las personas y acorde al desempeño de los indicadores de gestión de la organización (productividad, calidad y seguridad).
3. Proveer sugerencias para una correcta implementación de la propuesta, de modo que puedan reducirse al máximo los desvíos posibles.
4. Proponer parámetros y criterios que permitan observar el progreso del proyecto de intervención, así como verificar sus resultados.

6. MARCO TEÓRICO

Si bien hoy podemos afirmar que el conocimiento se genera a cada instante y lugar de una organización, el saber devenido de las fuentes formales de conocimiento, ponen bajo la luz de las teorías, a dicho acervo cognitivo que le es propio a una cultura corporativa, provocando una inmejorable interacción.

Es por ello que tomar los aportes teóricos para el presente trabajo de intervención, resulta de notable interés, a lo fines de lograr acuerdos conceptuales con los referentes de la organización. Los mismos se basarán en los siguientes temas:

- Que entendemos por Motivación y que diferencias se pueden advertir entre los distintos tipos de motivación. Como esto influye, impacta y modifica las conductas y en los resultados obtenidos de las acciones de las personas.

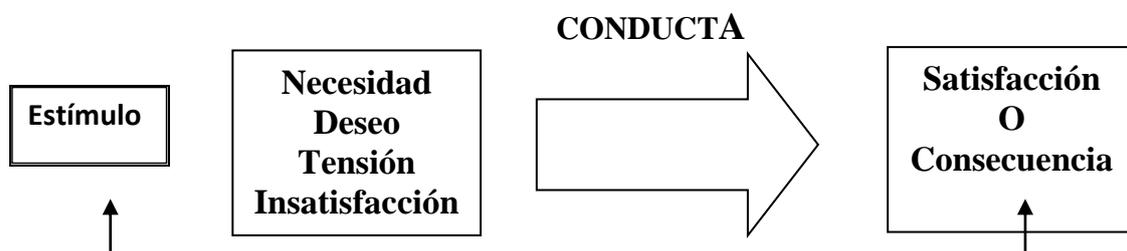


- Incentivo, Reconocimiento y Recompensa: alcances, similitudes y sus diferencias. Cómo articularlos en el diseño de un sistema de reconocimiento. Impacto sobre indicadores de gestión.

Estos serán conceptos fundamentales, sobre los cuales habremos de abordar la propuesta, que dé posibles respuestas a la demanda expuesta por la organización, evitando los desvíos y prejuicios que naturalmente estos temas presentan desde el saber no académico, constituyéndose entonces en bases sólidas sobre las que asentar el diagnóstico y posterior propuesta, puesto que como diría Sócrates **“tan sólo el reconocimiento de la propia ignorancia puede constituir el principio o punto de partida del saber realmente válido”**.

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones. Las personas están interesadas en comportarse de determinada manera para obtener una satisfacción, como consecuencia de ese comportamiento. Toda la conducta humana es motivada. El bosquejo básico de la conducta humana es el siguiente:



La necesidad, deseo, tensión, incomodidad, impulso o inquietud que se presenta después del estímulo, es lo que conocemos como motivación. El proceso sucede en el interior de la persona (debido a un estímulo que puede haber sido externo o también interno) por lo que no podemos observarla, pero eso no significa que no exista. La misma persona puede desconocer lo que está motivando su comportamiento, no



obstante todos los comportamientos obedecen a alguna motivación y esa motivación se manifiesta en una conducta o comportamiento que sí es observable y que busca obtener como consecuencia el sentirse satisfecho. Se distinguen, básicamente, dos clases de motivación y tres tipos de motivos:



Si algo impide que la satisfacción se logre, entonces se presenta lo que conocemos como Frustración.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere", que significa mover. Podemos definir la motivación como:

"El impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

Otras definiciones de Motivación:

Dessler: lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".



Frederick Herzberg: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".

Kelly: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".

Jones: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto".

Robbins: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

El Proceso de Motivación

Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero esto no es todo: la motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja; las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo,...etc., son también factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad.

Teorías motivacionales de contenido

En cada etapa de nuestra vida, y a medida que evolucionamos y vamos alcanzando metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirán en nosotros el impulso de generar un comportamiento, un esfuerzo, para satisfacer esas necesidades.



Esta es una premisa con la que la mayoría de los investigadores coinciden. La motivación se considera un proceso satisfactor de necesidades.

- Una necesidad es un estado interno de tensión que hace que determinadas manifestaciones parezcan atractivas.
- La necesidad crea una tensión que hace que se presenten estímulos dentro del individuo que incentivan su conducta.
- Dichos estímulos internos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrse producirán una satisfacción de la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

El Comportamiento Organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar una respuesta a la pregunta: ¿Por qué trabaja la gente? Y, para responderla, una de las teorías fundamentales ha sido la Teoría de las Necesidades.

- De acuerdo a la explicación previa, un trabajador motivado, será un trabajador en estado de tensión.
- Para aliviar esa tensión desarrolla un esfuerzo que se traducirá en comportamientos.
- A mayor motivación, mayor tensión, y consecuentemente mayor esfuerzo.
- Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión.

Sin embargo no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización.

Teoría de Maslow: La pirámide de las necesidades

Quizá una de las Teorías más conocidas sobre la Motivación, es la de la Jerarquía de Necesidades Humanas de Abraham Maslow. Esta Teoría presenta una clasificación ordenada en una escala de necesidades humanas donde a medida que se satisface un grupo de necesidades, el siguiente se vuelve dominante. Los primeros dos niveles

de necesidades se consideran primarios o de orden inferior, y los siguientes tres niveles se consideran necesidades secundarias o de orden superior.



No obstante que Maslow presenta este orden de prioridad, considerado como el orden normal o lógico; en diferentes etapas de nuestra vida y ante determinadas circunstancias, el orden puede variar; es más, sabemos casos de personas que anteponen a necesidades fisiológicas, necesidades de autorrealización, pero esto no sucede en la mayoría de los individuos y quizá tampoco en todas las circunstancias.

Teoría de Herzberg

Frederick Herzberg propuso la Teoría de la Motivación-Higiene. Partiendo de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto de trabajo? realizó sus investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos (higiénicos). Cuando las personas interrogadas se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados



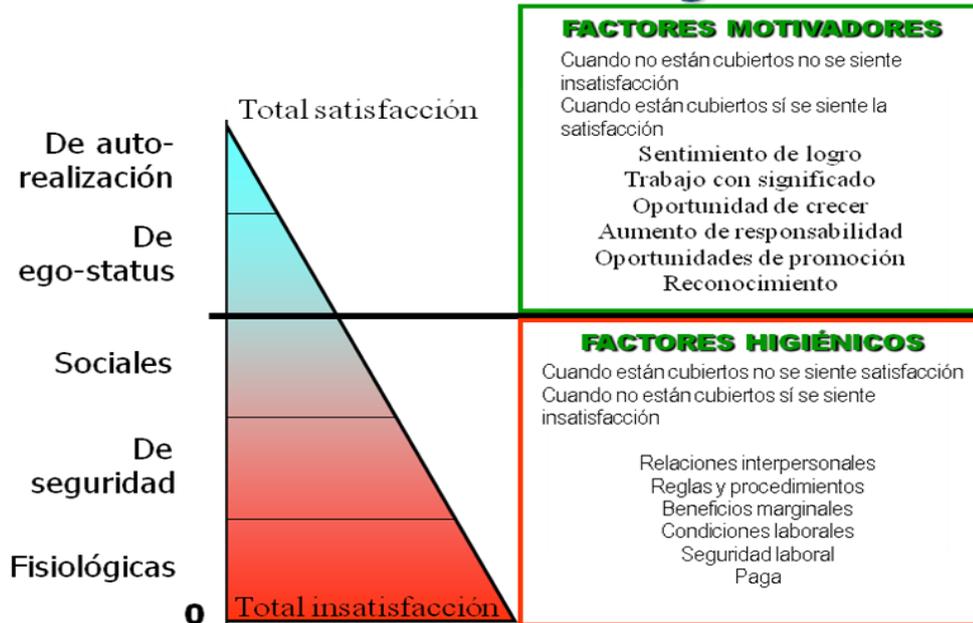
con la satisfacción en el puesto de trabajo. En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, tales como: las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

| FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción) | FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción) |
|---|--|
| Contenido del cargo (como se siente el individuo en relación con su CARGO) | Contexto del cargo (como se siente el individuo en relación con la EMPRESA) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales. |

De acuerdo con Herzberg, los administradores que procuran eliminar factores que crean insatisfacción en el puesto pueden apaciguar las inquietudes de sus trabajadores pero no necesariamente los motivan. Como conclusión Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos, pueden conceptuarse como Factores de Higiene. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha.

Si deseamos motivar a la gente en su puesto de trabajo, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes, por ello Herzberg los llamó Factores Motivadores.

Maslow - Herzberg



La Teoría de Herzberg, es una de las más conocidas, y gozó de gran popularidad a mediados de los sesenta, y a ella se le atribuyen muchas de las decisiones que se toman en las empresas en relación a la organización de los puestos de trabajo.²

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

David McClelland investigó a gerentes y ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas tercer mundistas. Realizó sus estudios utilizando técnicas proyectivas, para formular su Teoría de Necesidades. En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades básicas: logro o realización, poder y afiliación:

- Necesidad de logro o de realización: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.

² Gibson, Ivancevich, Donnely: "Las Organizaciones", Octava Edición, McGraw Hill, 1996.



- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
- Necesidad de afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

McClelland investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

Según los resultados de sus investigaciones, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de cierta dificultad. Ahora bien, de acuerdo a lo anterior según esta teoría de McClelland, los altos realizadores se sentirán más motivados en puestos donde prevalecen las siguientes características laborales: responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño y riesgos moderados.

McClelland trató de desarrollar el impulso de realización en las personas sugiriendo cuatro etapas específicas:

1. El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Al hacer esto la persona se asegura de obtener el reforzamiento de los éxitos, vigorizando con ello el deseo de alcanzar logros más elevados.
2. El individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de emularlos.
3. El individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.
4. El individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos.



Las empresas han experimentado en la capacitación de los empleados para que logren estimular su necesidad de realización, enseñando a los individuos a pensar en términos de logros, triunfos y éxitos; con el propósito de tener disponibles grandes realizadores para los puestos que lo demanden. Sin embargo, también es necesario formar más y mejores líderes, con una adecuada motivación, estimulando y desarrollando en estos casos sus necesidades de poder y de afiliación.³

Teoría de las expectativas de Vroom

Actualmente muchos científicos enfocan su atención a los Modelos de Procesos, que se interesan en explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene. El más conocido de estos modelos es el Modelo de Expectativas. Este modelo se asocia con investigadores contemporáneos como Vroom, Lawler, Hackman y Porter. La Teoría de las expectativas sostiene que los individuos son seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo. La Teoría formulada por **Víctor Vroom** establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso. La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende su fuerza motivadora. Por supuesto que a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin embargo es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas. Este modelo ha sido probado y aceptado ampliamente porque parece coincidir con las experiencias personales y el sentido común: cuanto más confiamos en recibir determinada recompensa o satisfacción, más nos esforzamos.

³ Gibson, Ivancevich, Donnely: “Las Organizaciones”, Octava Edición, McGraw Hill, 1996.



Modelo de Porter y Lawler

El enunciado teórico de Porter y Lawler se presenta en forma de modelo, donde el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos, sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lógicamente, esto no siempre sucede: por eso existen tantas personas desmotivadas en el trabajo; pero este modelo pretende convencer de lo necesario de tomar en cuenta lo que el individuo espera y su percepción de lo que es justo para que quienes toman decisiones en las organizaciones, no cometan errores que lleven a una insatisfacción y que ésta se refleje en la motivación para trabajar y ser productivos.

El modelo de Porter y Lawler, presenta dos alternativas de recompensas. Cuando un trabajador llega al límite en el cual la organización puede responder con recompensas extrínsecas a su desempeño, el individuo deberá encontrar fuentes internas de satisfacción en el trabajo, estas son las recompensas intrínsecas que dependerán del individuo, no de la empresa. Como son recompensas psicológicas, sólo son reales cuando la persona las acepta como tales.

La tercera parte vital del modelo es la que se asocia con la equidad (es decir con el sentimiento de justicia). Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas. Es preciso también que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre comparado al que ellos consideran realizar, no gana las mismas recompensas que ellos. Esta tendencia a compararse con los demás es parte de la naturaleza humana y no la podemos evitar.

Por consiguiente la equidad tiene dos dimensiones: en primer lugar el individuo espera ganar recompensas de acuerdo a la habilidad y el esfuerzo desplegado, y en segundo



lugar la persona desea que se le recompense en relación a otros que desempeñan las mismas funciones con igual eficiencia. El modelo de Porter y Lawler ha sido bien recibido por especialistas y teóricos del comportamiento organizacional, debido a que algunas de sus partes han sido sometidas a experimentación y comprobación empírica, con buenos resultados.

Teorías del Aprendizaje o Condicionamiento

El aprendizaje entraña un cambio relativamente permanente en la conducta. Este cambio se genera por lo común a través de la experiencia o de alguna práctica reforzada. Aunque el aprendizaje no implica necesariamente un mejoramiento en la conducta, permanece en el individuo hasta que es substituido por otro comportamiento, o bien hasta que ya no le es útil.

Uno de los principios fundamentales del aprendizaje es que el individuo tiende a conservar una conducta o una práctica para la que se le da un reforzamiento. La persona que trabaja con ahínco y recibe un reforzamiento positivo, tiende a continuar trabajando en la misma forma en el futuro. Por el contrario, el individuo que trabaja con ahínco y no recibe este reforzamiento tiende a reducir su producción en el futuro.

El segundo principio fundamental del aprendizaje es que el reforzamiento que sigue inmediatamente a la ejecución de un acto tiene más probabilidades de originar una repetición de dicha conducta que cuando es proporcionado en un periodo posterior.

Esto se debe a que los individuos son capaces de asociar el comportamiento con el premio si ambos van seguidos en una secuencia inmediata. Además, la persona sabe que la conducta repetida conduce al reforzamiento positivo reiterado, de manera que existe una mayor motivación para ejecutar el acto una vez más.

El aprendizaje o condicionamiento, como a veces se le llama, se clasifica en dos categorías: el clásico y el operante.



| Condicionamiento clásico | Condicionamiento operante |
|--|---|
| <p>El condicionamiento clásico fue descubierto por el famoso fisiólogo ruso Ivan Pavlov:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Basado en condicionar una conducta a partir de un estímulo aprendido o condicionado (la campana que generaba una respuesta condicionada en el perro (salivación). - Los experimentos de condicionamiento clásico han sido muy importantes para verificar las teorías de aprendizaje de estímulo-respuesta (E-R). | <p>B. F. Skinner, su mayor exponente, explica el condicionamiento operante como el aprendizaje en el que una respuesta voluntaria se refuerza o debilita según sus consecuencias sean positivas o negativas. El enseñar a un subordinado a preparar un informe de presupuesto semanal exacto constituye un ejemplo de condicionamiento operante. Es decir, no se tiene un estímulo identificable que evoque de manera automática la respuesta de preparar el presupuesto. El superior trabaja con el subordinado y lo recompensa por haber preparado un presupuesto exacto⁴.</p> |

Programas de reforzamiento

Si se desea alentar ciertos tipos de conductas individuales (alta productividad, prontitud para presentar los informes, trabajo de muy buena calidad), y si se desea desalentar otras clases (ausentismo, lentitud, trabajos mal hechos), se debe desarrollar algún tipo de programa de reforzamiento. En esencia, hay dos clases de programas de reforzamiento: el continuo y el intermitente. Según el reforzamiento continuo, el individuo recibe una recompensa cada vez que sigue la conducta deseada. Una ilustración típica de esto se encuentra en el caso del vendedor que recibe una comisión fija (recompensa) por cada venta (conducta deseada). Sin

⁴ James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly, Jr., *Organizations: Behavior, Structures, Processes*. Ed. rev. - Dalías, Texas: Business Publications, Inc., 1976, Págs. 101.102.



embargo, dos problemas principales aquejan al reforzamiento continuo. En primer lugar, en la mayoría de las organizaciones, el gerente está sencillamente incapacitado para reforzar la conducta deseada cada vez que se realiza.

En segundo lugar, aunque el aprendizaje es muy rápido cuando aplica el reforzamiento continuo, dicho aprendizaje se extinguirá, también con gran rapidez si se da por terminado.

En el reforzamiento intermitente, el individuo no recibe una recompensa cada vez que tiene la conducta deseada, sino que más bien ésta se le administra en una base variable o aleatoria. El reforzamiento intermitente hace que usualmente la conducta continúe durante un largo periodo después de suspender las recompensas.

Generalmente, se emplean cuatro tipos de programas de reforzamiento intermitente para obtener la conducta deseada: la razón fija, el intervalo fijo, la razón variable y el intervalo variable.

Programa de razón fija

- ✓ El reforzamiento se otorga después de un número específico de respuestas.
- ✓ Tiende a generar un índice de respuesta vigoroso y constante. Ej: sistema de incentivos basado en cantidad de piezas producidas.

Programa de intervalo fijo

En el programa de intervalo fijo las recompensas se basan más bien en el paso fijo de un lapso de tiempo que en una respuesta específica. Como ejemplo de ello se citará a los empleados que perciben su sueldo en una base quincenal.

En contraste con una razón fija de reforzamiento, en que se tiene un índice de respuesta continuo y vigoroso, en el caso del programa de intervalo fijo el patrón de respuesta varía.

Tan pronto como los individuos reciben su recompensa (el pago), la respuesta tiende a declinar y las personas no trabajan al mismo ritmo. La razón puede deberse al hecho



de que saben que no volverán a recibir una recompensa durante dos semanas. No obstante, conforme se acerca el tiempo de recibir el siguiente pago, la productividad tiende a elevarse.

Debido al intervalo que hay entre las recompensas fijas, muchos conductistas piensan que el programa del intervalo fijo tiene un valor limitado en la industria. Por ejemplo, algunos opinan que el intervalo es casi siempre demasiado prolongado para que pueda ser una forma eficaz de reforzamiento para la conducta asociada con el trabajo.

Programa de razón variable

El programa de razón variable es similar al de razón fija en el sentido de que el individuo es recompensado con base en la cantidad de respuestas correctas. Sin embargo, en este caso la razón varía de manera aleatoria.

En consecuencia, es lo mismo que en el caso fijo, pero ahora no sabe cuándo está programado el siguiente reforzamiento, por consiguiente, la conducta recompensada por un reforzamiento de razón variable se resiste firmemente a la extinción.

Programa de intervalos variables

La recompensa se otorga al concluir intervalos de tiempo aleatoriamente determinados. Este programa tiende a producir un alto índice de respuesta constante, vigorosa y resistente a la extinción. Un ejemplo sería el caso del jefe que recorre aleatoriamente el lugar de trabajo un promedio de dos veces al día, observando el desempeño sobresaliente de sus subordinados. Durante un periodo semanal, el individuo realizará 10 recorridos; sin embargo, en ocasiones, el gerente puede hacer tres recorridos, y en otros días ninguno en absoluto. Nadie sabe con certeza cuándo lo hará.

Puesto que el tiempo del reforzamiento es impredecible, el buen desempeño tiende a elevarse y manifiesta menos fluctuaciones que, por ejemplo, en el programa de intervalo fijo.



Contrato Psicológico

Otro autor que ha tenido un profundo y duradero impacto en lo que se relaciona con los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional, es Edgar Schein con su “Contrato Psicológico”.

Schein ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Los supuestos e hipótesis básicas a través de un análisis histórico, sugieren que las organizaciones se han basado en una de éstas tres opciones:

- **Modelo racional – económico:** se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros. Este enfoque es particularmente útil cuando se opera bajo el modelo de administración científica de Frederick Taylor⁵.
- **Modelo Social:** surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo.

⁵ (Germantown, Pennsylvania, 1856 - Filadelfia, 1915) Ingeniero norteamericano que ideó la organización científica del trabajo. Su formación y su capacidad personal permitieron a Taylor pasar enseguida a dirigir un taller de maquinaria, donde observó minuciosamente el trabajo de los obreros que se encargaban de cortar los metales. Y fue de esa observación práctica de donde Frederick W. Taylor extrajo la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrándolas estrictamente y exigiendo a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo.



- **Modelo de auto-realización:** encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse en sub-tareas y sub-procesos. Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto.

Para Edgar Schein estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están (o no lo están) suficientemente motivadas. La mirada desde adentro de cada una de las personas no responde necesariamente a uno de estos modelos durante todo el tiempo, en todas las organizaciones, bajo todas las situaciones.

Según Edgar Schein en toda organización está presente lo que el mismo denomina como el “contrato psicológico” y que éste es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni normadas formalmente. Schein sugiere que muchos de los conflictos que salen a luz, se originan por violaciones al “contrato psicológico” no-escrito. Es de hacer notar que este contrato psicológico tiene tres aperturas: individuo – superior - organización. Si no existe correspondencia entre los distintos contratos psicológicos no ha de existir la necesaria fuerza motivadora. Schein advierte que hay que tener en cuenta que el contrato psicológico cambia permanentemente, y que el mismo debe ser entonces continuamente renegociado, especialmente teniendo en cuenta la carrera del personal dentro de la empresa.

Otros aspectos muy importantes y que maneja genialmente Edgar Schein, son:

- “Perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto.
- “Ancla de carrera” que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas. Es muy usual que el ancla de carrera sea la competencia técnica o profesional de la persona;



muchos no alcanzan su potencial cuando son transferidos de una función profesional a una función gerencial, y al verse forzado al nuevo rol puede comenzar a desarrollar acciones que lo expulsen – o se autoexpulse de la empresa⁶.

- La importancia de desarrollar una cultura organizacional. Uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo.

Por la manera de entender la relación motivación (su efecto en la modificación de las conductas) con el enfoque orientado al diseño de un plan de incentivos, se adopta el modelo bi-factorial de Herzberg como el marco teórico, el cual habrá de darnos el aporte que ponga bajo la luz de la ciencia, el presente trabajo de intervención.

⁶ “Suicidio Profesional o Asesinato organizacional”. Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield. 2003.



SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA



7. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

El diagnóstico realizado se basa en un estudio Descriptivo no participante cuali-cuantitativo (mixto). El carácter de “Descriptivo” nos permite, describir las situaciones, fenómenos y eventos que nos interesen, evidenciando sus rasgos más sobresalientes y representativos de una determinada cultura organizacional.

Se utilizaron las siguientes herramientas:

- **Observación directa**, instrumento para recolectar información, anotando lo que nos llamó la atención (detalles como clima laboral interno, condiciones de atención a clientes internos y externos, espacios físicos, reconocimientos y reprimendas, conductas no verbales, etc.) Esta herramienta es fundamental para el correcto diagnóstico de la empresa, porque generó datos que no se preguntan en las entrevistas, percepciones incorporadas del propio entorno.
- **Entrevistas (Focus Group⁷)** con el fin de obtener información sobre opiniones, actitudes y experiencias, generando espacios donde los participantes pudieron explicitar sus expectativas con respecto a temas organizacionales, con acento en los sistemas de Incentivos.

Destinatarios de las entrevistas: considerando que la intervención se llevó a cabo en el área piloto definida (Línea de Lavarropas), se entrevistó a:

- Supervisor del Sector
- Responsable de Ingeniería de Procesos
- Líderes (2) y Ayudantes de Líderes (2)
- Personal operativo del área piloto

⁷ Un Focus Group, tal como se lo denomina en inglés, o Grupo Focal, como se lo llama en el idioma español, es un tipo de técnica de estudio empleada en las ciencias sociales y en trabajos comerciales que permite conocer y estudiar las opiniones y actitudes de un público determinado. Su metodología de trabajo consiste en la reunión de un grupo de entre seis y doce personas, más un moderador que será el encargado de hacer las preguntas y dirigir el encuentro. <http://www.definicionabc.com/comunicacion/focus-group.php>



Si bien las entrevistas se definieron como abiertas y semi- estructuradas, se diseñó una guía que permitiera de alguna forma estandarizar la actividad con los distintos grupos (ANEXO 1).

- Entrevistas abiertas y semi- estructuradas sobre el actual Sistema de incentivo (“Premio al Presentismo”) y la capacidad real que este genera, en el incremento de los niveles motivacionales, capaz de fortalecer el sentido de pertenencia, equilibrar la ecuación Querer-Saber-Poder y ser el móvil que favorezca el desarrollo de las estrategias organizacionales:



Por ser un rol transversal a la Organización, también se consideró relevante entrevistar a:

- Responsable de Planta Río II
- Responsable de RRHH de la Organización
- **Análisis Documental:** obteniendo información vinculada a distintos aspectos de la gestión relacionados directa o indirectamente con el tema de referencia: procedimientos, Hojas de Operaciones, Matriz de Habilidades, Formularios de evaluación de desempeño, Informes de auditoría interna y externa.



A continuación, se detallan los temas abordados para la elaboración del diagnóstico.

| Herramientas de Análisis | | | |
|--|---|--------------------------------|--------------------------------|
| Temas | Entrevistas (Individuales y Focus Group) | Análisis Documental | Observación Directa |
| A. Ausentismo | X | X | |
| B. Sobre la empresa | X | | Fiesta 1ro de Mayo |
| C. Remuneración y Sistema de Incentivos | X | X | |
| D. Beneficios | X | X | |
| E. Sobre las condiciones de su puesto | X | | |
| F. En relación a su puesto | X | | |
| G. En relación a sus compañeros y superiores | X | | |
| H. Compromiso con la Calidad | X | | |

* Nota: no se utilizaron encuestas para el presente trabajo de campo.

8. RESULTADOS POR HERRAMIENTA

HERRAMIENTA: ENTREVISTAS

Relevamiento de información referente al tema propuesto, a través de grupos de discusión realizados sobre una de las líneas de lavarropas.

Se convocó al personal de los dos turnos a través de una comunicación general. El mecanismo fue NO NOMINATIVO, cada persona tenía un número y sólo tomando como criterio la posición ocupada en la organización, se conformaron los siguientes grupos:



| |
|-------------------------------|
| DOTACION PLANTA RIO II |
| 314 |

| | AREA PILOTO | Personal operativo | | | | |
|-----------------------------------|----------------|--------------------|------------|------------|------------|-------------|
| | TOTAL DOTACION | SUPERVISOR | Líderes | Hombres | Mujeres | Proceso |
| | 51 | 1 | 2 | 38 | 9 | 1 |
| MUESTRA | 27 | 1 | 1 | 20 | 4 | 1 |
| % Por posición | | 100% | 50% | 53% | 44% | 100% |
| % del total de área piloto | 53% | | | | | |
| % del total de planta | 9% | | | | | |

Cabe aclarar que, al dividirse por posición y siendo un sólo Supervisor, se lo invitó de igual manera a participar voluntariamente, el cual aceptó.

| Distribución por Residencia | | % |
|------------------------------------|-----------|-------------|
| CORDOBA | 4 | 8% |
| LAGUNA LARGA | 1 | 2% |
| LUQUE | 1 | 2% |
| MENDIOLAZA | 1 | 2% |
| PILAR | 14 | 27% |
| RINCON | 2 | 4% |
| RIO SEGUNDO | 20 | 39% |
| TOLEDO | 1 | 2% |
| VILLA DEL ROSARIO | 7 | 14% |
| TOTAL | 51 | 100% |

Características demográficas del Área piloto

Considerando que desde el marco teórico hemos abordado el presente trabajo de intervención desde las diferentes teorías de la motivación, y a lo fines de sumar información que ayuden al análisis del tema abordado, respecto a características y posibles preferencias de la población tomada, entendimos como un valioso aporte, sumar los siguientes datos sobre los tipos de generación reinantes en el sector considerado:



| Distribución por edad | | % | Antigüedad | | | | Total | |
|------------------------------|-----------|-------------|-------------------|-----------|----------|----------------|--------------|---|
| | | | hasta 5 años | 6 a 10 | 11 a 20 | Más de 20 años | | |
| Menos de 27 años | 9 | 18% | 8 | 1 | | | 9 | Generación Y - A partir de 1981 |
| 28 a 46 años | 40 | 78% | 12 | 26 | 2 | | 40 | Generación X - 1965 y 1980 |
| 47 a 64 años | 2 | 4% | | 1 | | 1 | 2 | Generación Baby Boomer (BB) - 1946 y 1964 |
| TOTAL | 51 | 100% | 20 | 28 | 2 | 1 | 51 | |
| | | | 39% | 55% | 4% | 2% | 100% | |
| | | | 94% | | 6% | | | |

El 78 % de la muestra (40 colaboradores de 51), se encuentra en la franja de 28 a 46 años de edad (Generación X) y 38 de ellos (de un total de 48), se ubica en el grupo que representa el 94 % de mayor antigüedad.

A. Ausentismo

Presentación de los datos

- ✓ Según su propio Gerente de RRHH, la permanencia de un “Premio al Presentismo”, es un estrategia extemporánea, lejos de ofrecer valor al tan deseado desempeño que marque diferencia, tampoco estaría mejorando sus indicadores de ausentismo para lo cual fue creado.
También sostiene que “es esperable que el tema ausentismo sea una variable cuyo comportamiento, esté ofreciendo vaivenes cambiantes y en un estado activo”.
- ✓ Consultado al Supervisor, identifica y manifiesta una situación: en un mismo ambiente de trabajo -cada vez más horizontal- conviven tres y hasta cuatro generaciones diferentes, con sus particulares visiones y percepción acerca del “trabajo”, y esto quizás sea una variable a armonizar y alinear entre las necesidades individuales con los objetivos de la empresa. Uno piensa que todos tienen el mismo compromiso con el trabajo, sin embargo el faltar por una cuestión personal parece ser cada vez más común.



- ✓ Referente de Medicina Laboral: tengo diez años en esto y es evidente los cambios que se han ido dando en este tema y otros aspectos quizás se mantienen. El empleado “joven” (hasta 22 años aproximadamente aclara), presenta otros comportamientos en materia de ausentismo. Si bien refiere una afección, muchas veces no toma cartas en el asunto y uno debe hacer un seguimiento más cercano en las recomendaciones. Le cuesta cumplir con aspectos procedimentales como realizar estudios, hasta Yo suelo sacarle los turnos. Los de mayor edad por cuidarse o por conservar el empleo, cumplen mayormente con las consignas sobre seguimiento de las licencias médicas. Se trabaja fuertemente con Seguridad para achicar los casos vinculantes a los puestos de trabajo.
- ✓ Seguridad y Salud Ocupacional: si bien se intenta (y se ha logrado) reducir los índices de accidentes y enfermedades laborales que impactan en los indicadores de ausentismo, es un trabajo de cada día, no termina con una capacitación o campaña con folletería. Es el seguimiento diario y un arduo trabajo de conciencia y prevención que se realiza con colaboradores y líderes, que, posiblemente por una cuestión cultural, no termina de instalarse en nuestra comunidad laboral propia y de la sociedad en su conjunto. En materia de Ergonomía estamos relevando permanentemente los puestos para detectar posibles causales de enfermedades laborales.

Análisis

Desde la Gerencia de RRHH, se realiza una vinculación con el incentivo que propone el “Premio al Presentismo” pero con poca capacidad de revertir el indicador de Ausentismo. Mientras que Medicina Laboral, incorpora cuestiones generacionales que dan muestra de cambios en aspectos comportamentales del colaborador, en relación a como se posiciona frente al tema salud, mientras que Seguridad incorpora la gestión propia, dónde una mayor cultura preventiva sea la posible generadora de cambios en el rumbo del ausentismo.



Interpretación

La presencia de una diversidad generacional en la dotación del sector analizado, denota aparentemente una marcada presencia de necesidades, capaz de ser satisfechas a partir de nuevos móviles, más que en el sistema actual utilizado por esta organización, “premio monetario al presentismo” el cual quizás no esté encontrando una adecuada respuesta en materia de reducción de ausentismo.

Por otra parte, áreas de servicios interno (Medicina Laboral y Seguridad) estarían exponiendo cambios de posicionamiento tanto de los colaboradores, también quizás influenciado por la presencia de distintas generaciones, como de la misma gestión en sí, la cual estaría siendo atravesada por aspectos vinculantes a la falta genuina de una actuación preventiva en materia de salud, algo que pareciera no ser propiedad exclusiva a la cultura organizacional, sino también al espacio social en general.

B. Sobre la empresa

Presentación de datos

- ✓ *“Alladio nunca te suelta para que te caigas, pero tampoco te deja volar. Es como que los tiempos buenos no se reflejaron en los ingresos”*
- ✓ *“Es una escuela de formación humana, técnica y de valores para la vida”*
- ✓ *“Empresa sólida, que ayuda en momentos malos”*
- ✓ *“La empresa anda de bien a muy bien. Anduvo aún mejor pero hoy se la ve crecer con fuerza.”*
- ✓ *“La empresa creció, y mucho. Pero el salario no acompañó”*
- ✓ *“Siempre están comprando máquinas...”*
- ✓ *“Con 4 lavarropas vendidos pagan todos los sueldos del turno...”*
- ✓ *“Con 60 minutos de trabajo pagan todo el salario del turno...”*
- ✓ *“Nos quieren hacer creer que tienen un 5% de ganancia”*

Supervisor: *“El cambio y crecimiento de los últimos años fue tan abrupto que está naciendo una nueva empresa”*



Análisis

Tanto los colaboradores de “base” como los de conducción, coinciden en estar en presencia de una empresa que ha tenido un crecimiento sostenido y por momentos “explosivos” en cuanto a su capacidad productiva y a nivel de venta. No obstante hay comentarios que refieren a la falta de relación, entre este crecimiento a nivel de estructura y la manera de gestionar aspectos de mayor intangibilidad como los procesos de crecimiento personal. Los niveles de conducción dan muestra de un cambio sustancial al hablar de “una nueva empresa”.

Interpretación

Empresa familiar, de fuerte Cultura Paternalista. Su historia, orígenes, la impronta familiar, sus 66 años de vida y otros factores de transmisión generacional, son elementos omnipresentes en el ideario de la empresa y en el imaginario de sus empleados.

En latencia, hay un estilo de conducción que además de resultados, entiende que debe perseguir el cuidado del bienestar de los miembros de la organización y tutelar la lealtad entre la gente y la empresa.

La contrapartida de este estilo es una demanda institucional, casi como consecuencia natural, de un deber de fidelidad, gratitud y lealtad de los integrantes hacia la compañía.

Esta cultura “paternalista”, le da un componente especial, que se ha venido manejando por años y que ahora, con los cambios generacionales comienza a complicarse.

Que sea justamente una empresa familiar, es mucho más que una característica ambiental, es toda una identidad donde pueden radicar gestos que los diferencien de otras, pero que a la vez, desde lo observado, engendran ciertos focos de crisis, que si no se toman a tiempo podrían pasar a ser ejes de conflicto.

La “nueva empresa” a la que hacen referencia los mandos medios, podría ser el testimonio de cómo un acervo cultural que data de años, se ve atravesado por nuevos paradigmas donde sin perder el sentido familiar, asoma hacia algunos cambios en el concepto de empresa.



C. Remuneración y Sistema de Incentivos

Presentación de datos

- ✓ Muy recurrentemente surgió: *“Al que trabaja bien lo cargan y nunca lo premian”*.
- ✓ El presentismo no marca diferencia, todos lo cobramos.
- ✓ Si el presentismo lo perdiste en la primera quincena ya no tenes chances de cobrarlo.
- ✓ Sería bueno que no sólo te premien por venir, al final no marca ninguna diferencia entre los que trabajan bien y los que sólo vienen a hacer la justa.
- ✓ *“Injusticia es el sistema para recategorizar”*.
- ✓ *“No haya remuneración por desempeño”*.
- ✓ *“Pagos desdoblados”*.
- ✓ *“Hay gente con 8 años de empresa que cobra no mucho más que yo que estoy hace menos de 2. Es una locura, para él por su realidad actual y para mí como mensaje para adelante.”*
- ✓ *“Lo económico es crucial, saber que uno puede afrontar los compromisos”*.
- ✓ *“Es cierto que mientras más se gana, mas se quiere gastar”*

Supervisor: *“El personal sintió mucho la pérdida de horas extras”*

Análisis

El sistema de remuneración es observado en distintos aspectos:

- El netamente referido a la remuneración normal y habitual, dónde hay referencias a la disparidad de salarios según antigüedad.
- Aspectos como el desempeño no se vincula con la posibilidad de una mejora económica. En contrapartida, un buen desempeño, sobrecarga de trabajo a quien lo logra.
- El premio al presentismo es algo general para todos, no destaca a quien mejor trabaja.
- El sistema de otorgamiento de categorías, no es considerado “justo”.
- Niveles como el del supervisor, destaca la baja de horas extras y su impacto en lo económico.



Interpretación:

A la posible falta de un sistema de remuneración que contenga variables tales como el desempeño, obtención de resultados, metas, objetivos, recompensa por mejoras, etc, es factible que el paradigma reinante se sostenga por aspectos “clásicos” como que la antigüedad, otorga el crédito suficiente para obtener una mejora en materia salarial.

Este ingrediente se vuelve complejo al momento de intentar contener demandas salariales o beneficios extra monetarios.

Se rescatan tópicos/variables bien vinculados al equilibrio remuneración/incentivos, los que puestos en situación opuesta y a la luz del esquema básico de la teoría de la motivación, habrá de generar la tensión o estímulo positivo o negativo, en relación al sistema de incentivo (Premio al presentismo), actualmente utilizado por la Organización. El “premiar” sólo por asistir, podría impedir una posible y valiosa sinergia sostenida en la relación salario/incentivo.

Tomando los aportes del marco teórico, encontraremos que lo anterior tiene un directo correlato con teorías de la motivación, donde autores como Vroom, nos habla de como las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

El enunciado teórico de Porter y Lawler expresa que las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos, sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

- Se puede inferir que para el personal, la única opción de mejora va de la mano con la posibilidad de contar con horas extras, en lugar de una retribución producto de las mejoras aportadas a la gestión diaria en variables tan preciadas como: calidad, entrega, seguridad y costo.



- El tema del pago por “Presentismo” es algo que prácticamente no se toca en las entrevistas, como una variable vinculada a la motivación del personal, ni siquiera se le otorga importancia aún cuando uno adrede plantea el tema, como para ver si el interlocutor lo incorpora al discurso.

De lo que surge que el “premio al presentismo” se toma como un ítem más del recibo, que “debe” liquidarse más como un derecho adquirido que como un efecto motivador.

En consonancia a Herzberg para abordar este tema, el premio al presentismo es a esta altura, un factor higiénico más que motivacional.

D. Beneficios:

Presentación de datos

- ✓ *“Yo no veo ningún beneficio. Para mi, beneficio es que me suban el sueldo...”*
- ✓ *“La Mutual ya la tengo por mi familia, para el kit escolar estoy un poco grande y el primario y secundario ya los hice. Dónde están los beneficios...?”*
- ✓ *“Los beneficios extras que da ALLADIO marcaron siempre una diferencia a favor del trabajo en la planta, pero hoy no terminan de compensar la baja relativa del salario de bolsillo”*
- ✓ *“El préstamo sirve, pero es consecuencia de que el sueldo no te alcanza. Si el sueldo fuese bueno, no me haría falta el préstamo...”*
- ✓ *“El préstamo es una cosa muy buena. No existe en todos lados. Hay muchachos que no saben la realidad de afuera...”*
- ✓ *“Son de ayudar ante problemas “*
- ✓ *“Lo del préstamo es un ejemplo de que la empresa piensa en la gente. En otros lados eso no lo dan.”*



Análisis

Sin Carga de Familia:

- ✓ Entienden que su salario es tan magro que no logran apreciar la idea de mejora.
- ✓ Sentimiento de exclusión de los beneficios (kit escolar, pago de escuela, Obra Social, etc.)
- ✓ Desmotivación por NO comprensión de necesidades: los beneficios no están “pensados” para ellos.
- ✓ El Préstamo es el único beneficio parcialmente valorado. Idea de obligación por sobre beneficio.

Con Carga de Familia:

- ✓ Importante valoración de beneficios extra monetarios.
- ✓ Flota la idea de “compensación” por salario magro.
- ✓ La Obra Social (“*La Mutual*”) es el claro ganador entre los beneficios valorados.
- ✓ Los Préstamos son el siguiente en orden decreciente.

En el contexto analizado, la percepción de beneficio superador segmenta según rango etario/carga de familia:

Los jóvenes / sin carga de familia los ven minimizados

Los **segmentos poblacionales adultos** los valoran con buena intensidad





Entre jóvenes, el préstamo surge a veces antes que la Obra Social (Prepaga). En general es reconocido como un diferencial a la hora de hacer comparaciones con otras empresas de la zona.

La mayoría reconoce haberlo solicitado y solicitarlo recurrentemente.

Sin embargo en la coyuntura, la pérdida de valor del salario de bolsillo relativiza tales beneficios.

Otros beneficios

- *“Te pagan el colegio de los chicos, te ayudan a terminar el secundario. Todo eso se valora y mucho...”*
- *“El Kit escolar es normal, algo ayuda”*
- Resaltaron en todos los grupos el beneficio del Comedor, tanto por la calidad como por el servicio.
- También valoran que entreguen hasta 2 productos por año a precio conveniente.

Algunos Beneficios reclamados:

- En orden decreciente de mención se destacan:
- Plus por Producción / Productividad / Calidad
- Plus por horas de viaje
- Ayuda a Alquiler
- Préstamo específico para compra de vivienda
- Cursos de capacitación técnica



Interpretación

El beneficio, para ser considerado como tal, debe producir una mejora concreta y tangible, superadora de una situación dada, en este caso el Salario.

Pareciera que todo lo relacionado a aquello que realice un aporte extraordinario a lo convenionado, es decir lo que se ofrezca fuera de lo encuadrado en el marco legal (sueldo, horas extras, etc) y en línea a lo propuesto por Herzberg, varios de estos factores quizás puedan comportarse como factores higiénicos. Su cobertura no es disparador de alto impacto motivacional, pero eliminarlos o reducirlos quizás nos mostraría un escenario de tensión y/o desmotivación.



E. Sobre las condiciones de su puesto

Presentación de Datos

- ✓ *Hay problemas de mantenimiento. El líder se fija que esté la cruz y no revisa. Y si no hay cruces reta a los operarios, por lo que se ponen cruces en todos lados.*
- ✓ *Las fallas se informan y no las arreglan, solo se hace si se paran.*
- ✓ *El molino genera polvillo. En Luque estaba en desuso.*
- ✓ *Hay falta de elementos de seguridad.*
- ✓ *En Luque tenían doble máscara, aquí no.*
- ✓ *No hay máscaras para mover el Derlin. Guantes anticorte entregan solo para afuera.*

Análisis

Las respuestas evidencian cierta percepción de falta de un correcto mantenimiento, falta de elementos de protección y cierta desigualdad en las condiciones de los equipamientos entre una planta y otra.

Interpretación

Tomando a Maslow, contar con elementos y recursos para la normal realización de las tareas, bien puede considerarse como necesidades básicas que de no estar cubiertas, resulta poco probable pensar en un crecimiento de expectativas y por ende un impulsor hacia la satisfacción de necesidades superiores, que eleven la motivación.

Respecto al servicio de mantenimiento, no dista en demasía con lo acotado anteriormente, contar con los recursos, equipamientos en condiciones de normal funcionamiento, es a la fecha, cuanto menos una necesidad de satisfacción inicial, para cualquier posición o puesto a ocupar.



F. En relación a su puesto

Presentación de Datos

- ✓ En un proyecto de autogestión todos trabajaron con entusiasmo, uno apoyaba al otro, se pusieron a full la camiseta, hicieron sugerencias e implementaban mejoras. Les habían prometido un premio y no llegó, ni un asado. "Eso nos desmotivó, cambiamos el ritmo y recién ahí se acordaron de mi para llamarme la atención".
- ✓ "Recae el trabajo de los viciados en los buenos"
- ✓ "Hay sectores que te matan si sos profesional. Eso es plan de carrera?"
- ✓ "Hay un sistema de postulaciones y concursos, pero en algunos casos se mantienen algunas injusticias producto de cómo se hacía antes en las designaciones. Todavía se percibe algo de favoritismo, amiguismo, compromisos sociales y hasta por compromisos familiares. Se debe enfocar más al mérito".
- ✓ "No existe el mérito."

Supervisores: "Los proyectos de desarrollo de nuevos productos no han tenido el suficiente apoyo desde LUQUE. Demoras, desatención"

Análisis

Falta de reconocimiento por méritos logrados y en contrapartida una tendencia a emparejar buenos desempeños con aquellos que no marcan una diferencia ni en desempeño, ni en resultados.

A nivel Supervisor se percibe cierto sentimiento de "sucursal" en la relación a la casa central ubicada en Luque:

Interpretación

Desde McClelland, el deseo de ser reconocido y las expectativas de crecimiento serán resultantes de criterios lo suficientemente equitativos que favorezcan al desarrollo de potenciales muchas veces ocultos y quietos en las organizaciones. El deseo de esfuerzo y las posibilidades de obtener recompensas por ello, serán el input-ouput de una balanza que de no encontrar equilibrio, será el ingrediente perfecto para un círculo que poco de virtuoso tendrá.



G. En relación a:

Sus compañeros

Presentación de Datos

- ✓ El clima laboral es más cordial que en Luque.
- ✓ Hay grupos y alguna división en los sectores.
- ✓ No todos pensamos igual en relación las cosas de la planta y eso genera divisiones.
- ✓ La ayuda existe. Depende también del sector. En algunos se nota más que en otros.
- ✓ Cuesta acostumbrarse cuando te cambian de sector.
- ✓ El almuerzo del Día del Trabajador junta a casi todos los empleados y está bueno por lo menos una vez al año compartir con los demás.
- ✓ Los eventos sociales que organiza la empresa permite compartir actividades y lugares que nos sacan del trabajo y esta bueno.
- ✓ Hay muchas actividades deportivas para el día del trabajador y se comparte. El campeonato de fútbol se hizo cada vez más grande y ahora genera algunos problemas.
- ✓ Es muy normal compartir partidos y asados entre los sectores y eso está bueno.

Sus superiores

Presentación de Datos

- ✓ El trato en general es bueno. Hay de todo, algunos líderes gritonean, son bocones, pero muchos son buena gente.
- ✓ Problemas con el líder: es una persona que no enseña.
- ✓ La devolución de desempeño sentí que me pusieron contra la pared.
- ✓ Varias personas veo que arrancan muy bien, enganchadas con el laburo y se caen.
- ✓ Tener “un trabajo” pareciera ser que es lo importante hoy por hoy, lo que no significa alto compromiso.
- ✓ Existen diferencias en las valoraciones de los jóvenes con quienes hoy tienen alrededor de 40 y agradecen que la empresa los haya tomado.



Relación entre nivel de Supervisores

Presentación de Datos

- ✓ A diferencia de Luque, en Río Segundo, se ha generado un apoyo horizontal entre áreas, con amplia solidaridad.
- ✓ La necesidad por el escaso apoyo desde Luque, nos llevaron a unirnos en la gestión, respaldándonos mutuamente.
- ✓ Tenemos un fuerte respaldo de la Jefatura de planta.
- ✓ Hemos desarrollado un sistema interno de reuniones de pares, en las que programamos apoyo cruzado, reemplazos, etc.

Análisis de Relación con compañeros y supervisores

El circuito de relaciones en lo referido a “compañeros” tiene mayor afectación en cuanto a motivación en niveles de conducción que niveles más operativos.

Puede denotarse que los eventos sociales favorecen la integración. Como en la parte de “Beneficios”, el almuerzo por el festejo del Día del Trabajador y los torneos deportivos en el marco de dicho festejo es el más nombrado, masivo y convocante.

Hay una mención al proceso de gestión de desempeño, dónde el mismo considera un proceso de retroalimentación, pero que en algunas ocasiones es más un “monólogo” por parte del evaluador.

Respecto a los niveles de conducción, las manifestaciones abordan con énfasis, aspectos más vinculados a la relación inter planta, la cual y en referencia al nacimiento de la planta de Río II y a la generación de nuevos proyectos, dónde ellos suponen que debería haber existido mayor apoyo, el mismo estuvo ausente en numerosas situaciones claves.

En un plano más horizontal y hacia adentro de la planta, remarcan que quizás por lo antes mencionado, las relaciones entre mandos medios se fortalecieron, para el logro de una mayor sinergia, consiguiendo por igual motivo un sostenimiento y contención por parte del Responsable de planta, a quien reconocen un poder de representatividad.



Interpretación

Para los niveles operativos, las relaciones parecieran transitar los vaivenes “naturales” de necesidades sociales que le son propias a una persona, alternando distintas sensaciones en un acervo cultural con las connotaciones socio-culturales esperables de nuestra sociedad.

El sentido de pertenencia, considerado factor motivacional en uno de los niveles propuestos por Maslow en su pirámide de necesidades, pareciera contar en parte con cierta cobertura, digo en parte, porque dicha integración se sostendría más por actividades sociales, que por instancias de relacionamiento provocadas intencionalmente en el seno del ámbito laboral y durante las jornadas habituales de trabajo.

No así en mandos medios donde, tomando a Herzberg, el circuito de relaciones podría, por el énfasis puesto por parte de los participantes de la presente instancia de relevamiento, comportarse como un factor higiénico generador en alguna medida de motivación negativa. Su no cobertura es generador de insatisfacción, que si bien no detiene el pulso de las actividades cotidianas de dicho nivel, no favorece al sentimiento de logro corporativo, sino más a un logro de “planta” casi emulando una cruzada heroica, en reemplazo a una gestión pensada y planificada desde el seno de la Organización.

H. Compromiso con la Calidad

Presentación de datos

Nivel Supervisor:

- ✓ *“Logramos en el 2013 muchas mejoras que permitieron el logro de objetivos en términos de producción y calidad, eso optimizó los procesos, redujo cantidad de piezas con defectos, mejoramos el scrap, pero eso llevó a la reducción de horas extras y si bien eso significó una gran mejora para la organización, la gente lo ve como algo negativo: mejoramos pero salimos perjudicados, no tenemos mas horas extras”.*



Análisis

La entrevista se realizó solo a nivel de supervisor, de cuyo análisis surge la idea de que las mejoras se vinculan sólo con la posibilidad de hacer horas extras para obtener un beneficio económico, ante la ausencia de otras estrategias y/o dispositivos que refuercen el espíritu de hacer propuestas y concretarlas, de lo que surgen beneficios para un todo organizacional, relación ganar-ganar.

Interpretación

Como lo señala El Gran Secreto de la Motivación⁸, material incorporado como parte del marco teórico del presente trabajo, la clave es premiar el trabajo de calidad, no el trabajo rápido. La calidad no pareciera estar integrada a la tarea cotidiana, generando autoestima en el equipo. Tampoco premiada si de reducción de defectos o mejoras se trata, con lo cual es posible que al no ser reconocida, lo que es aún mucho peor, me quita el “beneficio” de la hora extra, el hacer las cosas bien y desde el principio, no estaría presente en la conducta del colaborador, reforzando del “cero defecto” y la reducción de la hora extra porque es pérdida, elevando de esta manera los niveles de motivación dado que el reconocimiento no depende de generar horas y trabajos extras, fuera del horario habitual.

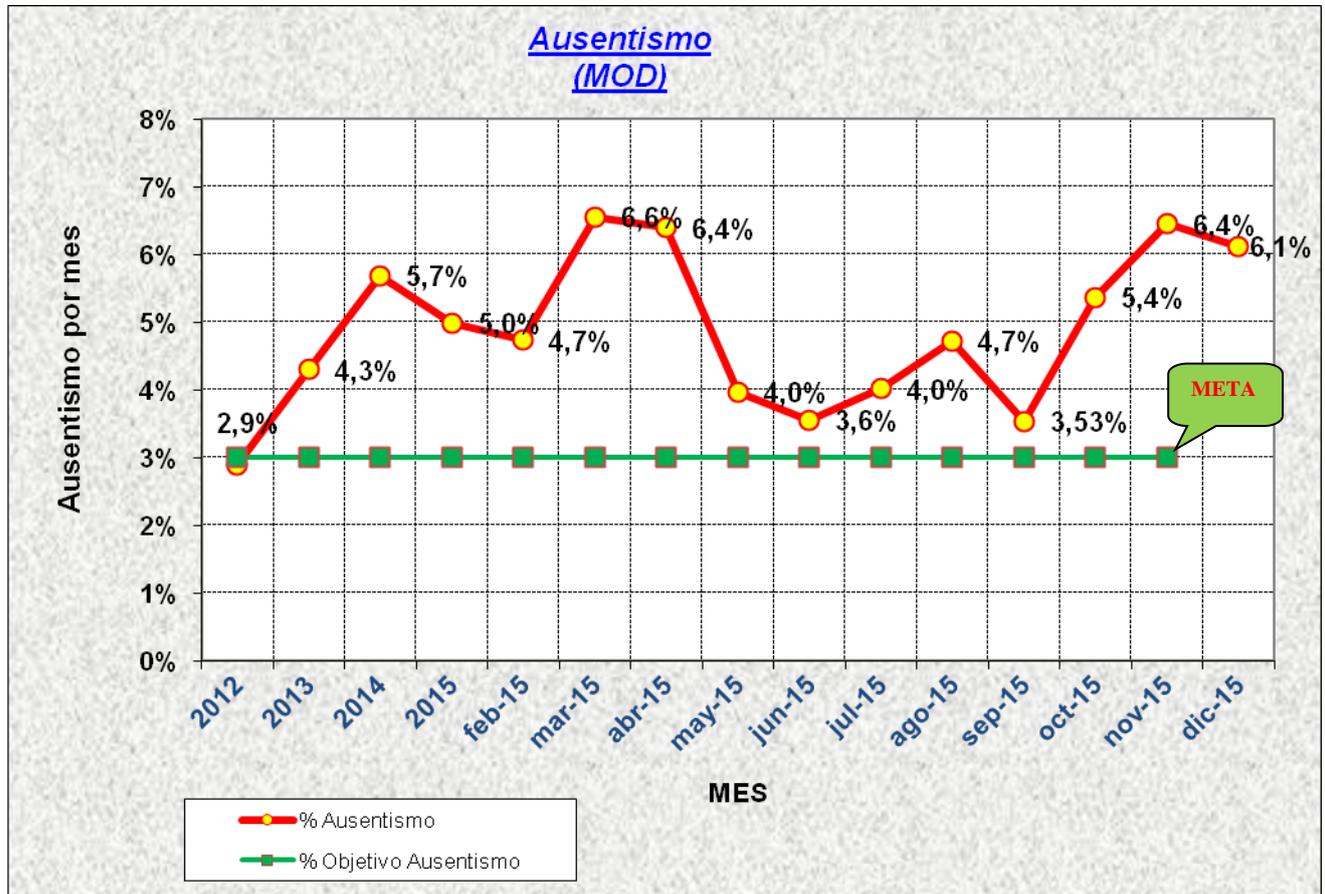
HERRAMIENTA: ANÁLISIS DOCUMENTAL

A. Ausentismo

Presentación de Datos:

| Descripción | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|
| Promedio días Ausentismo | 139 | 220 | 276 | 267 |
| Promedio % Ausentismo | 2,9% | 4,3% | 5,7% | 5% |
| % Objetivo Ausentismo | 3,0% | 3,0% | 3,0% | 3,0% |
| Promedio días Potenciales a trabajar | 4823 | 5136 | 4850 | 5339 |

⁸ Michael Leboeuf, Paco Muro. El GSM – El Gran Secreto de la Motivación. Ediciones Urano 2009



Benchmarking Ausentismo 2015

Para enriquecer el análisis de la variable “Ausentismo”, la Organización (sólo la planta tomada para el presente trabajo de intervención) participó en un Benchmarking⁹ realizado en el año 2015, cuyos principales datos se incorporan como información complementaria que ayuden a posicionar a la empresa dentro del contexto al que pertenece: Córdoba.

⁹ Cociña y Asociados – IMSAL - 2015



Gráfico A

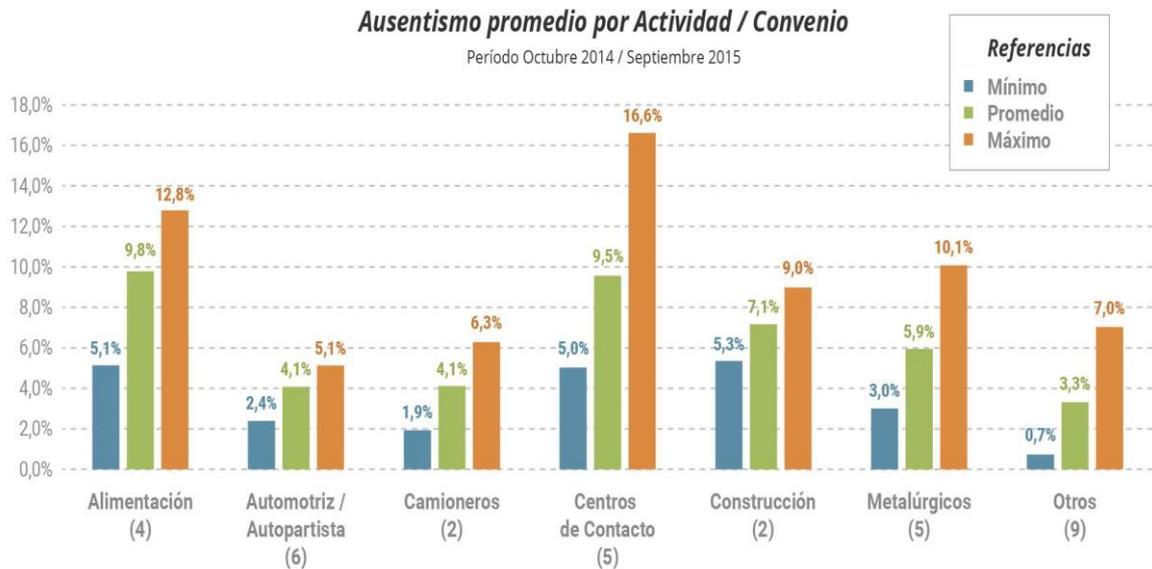
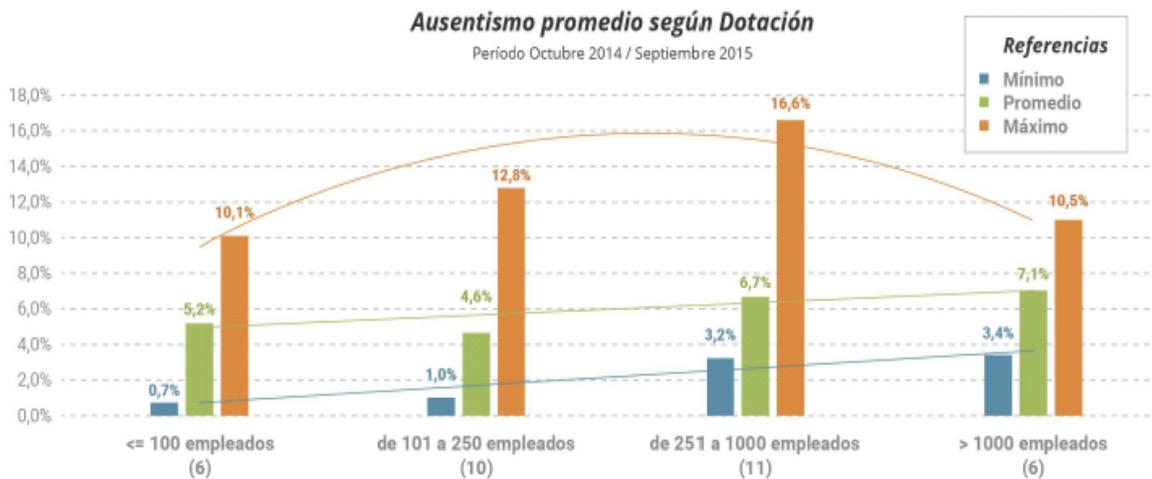


Gráfico B



Análisis

Respecto a la Empresa analizada: como puede apreciarse, la evolución del ausentismo mantiene una curva ascendente en los últimos años, con una pequeña baja entre el año 2014 y 2015 de 0,7 %.

Benchmarking Ausentismo gráfico A: el gráfico permite observar el ausentismo según la actividad de las empresas que participaron. Para el caso de esta Empresa, el valor promedio se asemeja a las industria automotriz, aunque con una marcada brecha entre los niveles mínimo y máximo.



Benchmarking Ausentismo gráfico B: las líneas de tendencia de mínimos promedios y máximos nos transmiten que empresas con mayores dotaciones tienen mayor ausentismo. Justamente la Empresa analizada estaría dentro de dicho rango.

Interpretación

A pesar del incremento del Premio (año 2013), como se indica en punto siguiente “**Premio por Presentismo y Puntualidad**”, el indicador de ausentismo, sufrió un incremento de 1,4% entre el año 2012/13 y en igual valor entre el año 2013/14.

C. Remuneración y Sistema de Incentivos (Premio por Presentismo y Puntualidad)

Presentación de Datos:

| | Presentismo Perfecto | 1 Ausencia Justificada | 1 o más ausencias injustificadas ó 2 ó más ausencias justificadas |
|----------------------------|----------------------|------------------------|---|
| Puntualidad Perfecta | 8% | 3% | 0,00 |
| 1 llegada tarde en el mes | 7% | 2% | 0,00 |
| 2 llegadas tarde en el mes | 7% | 2% | 0,00 |
| 3 llegadas tarde en el mes | 3% | 0% | 0,00 |

* Los porcentajes se tomaron en base a sueldo promedio de las categorías utilizadas para el actual esquema de remuneraciones



EVOLUCION PREMIO PRESENTISMO

| | 2012 | 2013 | | 2014 | 2015 |
|------------|-------------|-----------------|---------------------|-------------|---------------|
| Régimen | Mensual | Mensual | | Mensual | Quincenal (2) |
| | | Hasta Agosto | Desde Septiembre | | |
| Monto (1) | 246,9 | 246,9 | 500 | 500 | 1200 |
| Incremento | | | 203% | | 240% |

(1) Los montos expresado son remunerativos (sujetos a deducciones de ley)

(2) *Cambio de modalidad de mensual a quincenal.*

Análisis

Tal como se detalla en el análisis del tema **Sistema actual Premio por Presentismo y Puntualidad**, en el año 2013, el Premio al Presentismo se vio favorecido en un incremento del 203%, mientras que en el 2015 el incremento fue del 240 %.

(2) Cabe aclarar, que el cambio de modalidad del premio al presentismo de Mensual a Quincenal, fue un aporte que realicé a partir del presente trabajo de intervención, en ocasión de primeros análisis preliminares realizados con el Profesor/Tutor del presente Trabajo de Grado. Sin ánimo de alterar la secuencia metodológica en el sentido de anticipar una propuesta sin concluir el diagnóstico, surgió como un opción que fue considerada a partir de un necesidad puntual de revertir un aspecto vinculado al ausentismo, dónde pudo detectarse que la modalidad mensual impedía el “efecto” deseado del premio, al momento que un colaborador sabía que el ausentarse en una quincena, le impedía acceder al premio completo, con lo cual se perdía el móvil por el cual cuidar el presentismo para el resto del mes.

Interpretación

Recuperando los aportes de nuestro marco teórico, teorías del Aprendizaje o Condicionamiento y/o los programas de Reforzamiento, los mismos nos dirían que un incentivo habría de sostener el comportamiento del indicador de ausentismo anteriormente presentado, sin embargo, aún un incentivo cuantitativo que hasta se vio favorecido, no dio los resultados esperados en un



mediano plazo, por el contrario, se desvaneció la conducta deseada: mantener un alto nivel de presencia del personal, sin impedir inclusive una nueva alza en los períodos venideros.

Recordemos que según el reforzamiento continuo, el individuo recibe una recompensa cada vez que sigue la conducta deseada y aunque el aprendizaje es muy rápido cuando aplica el reforzamiento continuo, dicho aprendizaje se extinguirá también con gran rapidez si se da por terminado. Si bien en este caso no se dio por terminado, tomando los aportes de Herzberg con su Teoría de Motivación, basado en los dos tipos de factores, un factor que en principio podría engañosamente considerarse Motivador, termina por ser Higiénico. El hecho de que exista o esté cubierto, no genera una elevada motivación.

D. Beneficios

Presentación de Datos:

De lo consultado en la documentación, se desprenden los siguientes:

- ✓ Contratación directa por Empresa.
- ✓ Cobertura Médica para titular y grupo familiar, a través de Empresa de Medicina Pre Paga (si los aportes de ley no logran cubrir la cápita definida por dicha Pre Paga, la diferencia la asume la Organización).
- ✓ Adelantos y préstamos en efectivo sin intereses.
- ✓ Compra de productos de la Empresa, con un 30 % de descuento.
- ✓ Espacio Educativo dentro de planta para culminar estudios primarios y secundarios con título avalado por Ministerio de Educación de la Provincia.
- ✓ Cobertura 100 % en transporte.
- ✓ Cobertura 100 % en servicio de comedor.
- ✓ Beca por estudio de 25 % a 40 % para quienes realizan formaciones por iniciativa personal.
- ✓ Acuerdo con Instituciones Educativas para acceder a descuentos para el cursado de carreras terciarias, cursos, etc. Incluye a familiares directos.
- ✓ Beca para hijos de empleados que cursan el nivel secundario.
- ✓ Entrega de kits escolares para hijos.



Análisis

Los beneficios parecieran estar orientados en su mayoría a cuestiones de salud, ayuda económica y a becas para procesos de formación.

Interpretación

La gama de beneficios, la cual no parece haber modificado su orientación en los últimos 10 años, parece estar direccionada a franjas etareas y colaboradores, que transcurren sus vidas en clásicas organizaciones familiares con necesidades vinculadas a la satisfacción de aspectos que le son propias a las mismas: educación, dinero y salud. En dicha franja, la institucionalización de dichos beneficios, se consideran de marcada importancia pero se vuelven normales, sin volverse significativos en materia de incremento de la motivación. En franja de colaboradores con menor edad, el abanico de beneficios puede estar resultando de escasa atracción, considerando que de las tres variables (educación, dinero y salud), sólo lo monetario podría estar, más que despertando, manteniendo cierto interés por la posibilidad de cubrir el acceso a necesidades materiales, quedando postergado lo referido a salud, lo cual para personal joven no significa un problema, y educación, dónde sólo quien desea continuar un proceso formativo, captura dicho beneficio como algo significativo.

Herramienta: Observación Directa

B. Sobre la Empresa

Presentación de Datos: Fiesta 1ro de Mayo – Día del Trabajador

Todos los años la Empresa organiza durante los meses de Marzo y Abril, diferentes actividades en el marco de los festejos del Día del Trabajador.

Análisis

Las mismas, tienen un enfoque hacia lo recreativo, deportivo y con una mirada integradora. Así se organizan torneos de futbol, básquet, tenis, paddle, bochas, etc. con masivas concurrencias. En lo referido a fútbol, suele congregarse aprox. 30 equipos.



Hacia el inicio de Mayo, se realiza un almuerzo para todo el personal en la planta central en la localidad de Luque (Córdoba) y tiene como condimentos:

- Mensaje de la Dirección de la Compañía.
- Sorteos de Premios.
- Entrega de trofeos a los ganadores de los eventos deportivos.
- Presentación de espectáculos musicales.

Interpretación

Tanto las actividades, como el almuerzo del primero de mayo, aparecen como actividades de gran aceptación y aprobación y del que participan con gusto la gran mayoría. Una vez más y tomando a Herzberg, estas acontecimientos son sin duda disparadores de cierta atracción, los cuales mientras permanecen en el tiempo, quizás no sean generadores de altos niveles de motivación orientados al logro de resultados que apuntalen las estrategias de la organización, pero su eliminación sería quizás motivo de fuerte rechazo.

9. SÍNTESIS

Al abordar la variable ausentismo como uno de los factores que amenazan al casi conjunto de las organizaciones, la problemática, como muestran los indicadores, no es exclusivo patrimonio de un “Premio monetario”, lo cual estaría abriendo paso a un necesario e inevitable análisis que deriva el debate hacia otros frentes. La presencia de un intento (premio) por “atacar” el déficit, sería, y sólo como noble intención, la parte positiva de querer combatir dicha pérdida. Pero desde ese escenario, también pareciera imperiosa la necesidad de mirar la otra cara de la moneda, asumir una posición más de proveedor que de cliente y preguntarse, si no se está logrando el resultado deseado, será sólo por una supuesta falta de compromiso por parte del colaborador al no asistir, aún sabiendo del premio, o habrá que completar el círculo con las otras variables que refieren al Poder y fundamentalmente al Querer? Que aspectos motivacionales se están perdiendo de revisar detrás de ese supuesto Querer o no Querer asistir a pesar de?



Yendo hacia una mirada introspectiva en el plano cultural, la organización asoma como la gran casa dónde es capaz de habitar la historia y toda una forma de ser y hacer de quienes la habitan en su seno, como también del pueblo que ha latido al son de su evolución. Una mirada familiar que aporta el sentir de relaciones espontáneas y fraternas, puede adormecerse en un paternalismo que nubla una necesaria y contemporánea mirada de nuevos paradigmas, dónde por aquello que, *lo que no cambia parece*, termine por intentar infructuosamente, que el sentir familiar siga siendo el concepto que predomine en la cultura organizacional, mientras nuevas generaciones, que escuchan el relato de sentidas anécdotas, reclaman nuevos enfoques desapegados de aquello que “fue”.

Pero en el plano cultural no todo se reduce a la mirada anterior, aspectos tales como la gran cantidad de actividades y eventos (Día del Trabajador, Día del Niño, Día del Padre, Día de la Madre entre otros), dan muestra de una marcada responsabilidad social que la organización conserva desde hace varias décadas, generando interacción hacia adentro y hacia el resto de la comunidad, dando sostén al sentir social.

Lo vinculado al factor remuneración y haciendo foco en el Premio al Presentismo, variable hoy utilizada como estrategia de incentivo, el mismo estaría careciendo de efecto, cada vez que la aplicación (inclusive incremento) del mismo, no se vería reflejado en el indicador de Ausentismo, el cual indica comportamientos crecientes. Mucho menos despierta interés de logro por parte de los colaboradores, en la medida que no alienta al desempeño destacado (todos cobran lo mismo por tan solo asistir), y a partir que dicho premio no se vincula al logro de otras variables (calidad, seguridad, etc).

Sobre los beneficios, la percepción pareciera tener directa relación con los grupos etarios y con quienes tienen o no “carga de familia” (esposa e hijos), donde aquellas generaciones más jóvenes (hasta 23 años aproximadamente) parecieran reclamaran un abanico de propuestas que superen los beneficios sociales.

En el tema “En relación a su puesto”, surgen indicadores muy vinculados con el objetivo del presente trabajo de intervención, la idea que subyace es la de poca diferenciación en la relación cantidad-calidad de trabajo, dónde la no existencia



de estrategias que regulen esta ecuación, pareciera no impulsar la voluntad de marcar diferencia.

Se reconoce una gestión del desempeño, pero con la aparente necesidad de ajustes en criterios que hacen al proceso de retroalimentación. Puede que la ausencia de un monitoreo y acompañamiento a los mandos medios, no permita garantizar el marco y los principios fundamentales del proceso.

En el plano de las relaciones, dónde surge la variable generaciones, las mismas van tomando los vaivenes que le imprimen las características de dichas generaciones más la diferenciación que viene del posicionamiento de cada rol y su nivel jerárquico.

En un nivel más de “base”, surgen algunas apreciaciones no positivas, sobre el estilo de liderazgo de los mandos medios, pero no como algo generalizado, sino que depende del sector y del facilitador. No obstante con mayor o menor intensidad, pareciera vital la necesidad de un abordaje que logre alinear dichos estilos hacia un común compendio de competencias, de manera de no dejar librado, relaciones y clima laboral, a la sola voluntad e impronta individual.

Hacia un nivel de conducción, las relaciones en el plano horizontal y “hacia adentro”, los vínculos parecieran transitar un saludable momento, reconociendo apoyo por parte de la jefatura de planta. La interacción inter planta, no pareciera correr con igual suerte, la sensación de “sucursal” marca clara diferencia en el circuito de relaciones, dónde el quehacer cotidiano, tracciona la gestión hacia una autonomía que sin estar definida como parte de la estrategia, se ejerce más como “obligada necesidad” que como un esquema establecido que da funcionalidad a dicha gestión.

Respecto al último tema abordado sobre “Compromiso de la Calidad”, se incorpora a partir de advertirse la relación con el presente trabajo de intervención, dónde el interés por realizar aportes que den un valor agregado a los procesos, parecieran no encontrar un contenedor que ofrezca reconocimientos, capaces de elevar niveles motivacionales que sostengan la intención de seguir haciendo aportes o mejoras.



10. CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

Buscando el necesario diagnóstico arribando a la conclusión, que sirva de eje orientador de la propuesta de mejora, nos encontramos ante una empresa familiar, que desde este paradigma, virtuoso en numerosos aspectos y nocivos en otros no advertidos o por lo menos no explicitados, intenta **gestionar sus intangibles**: relaciones interpersonales, clima laboral, estrategias de motivación, etc. e inclusive también gestionar tangibles de alto impacto en los primeros.

Que sea justamente una empresa familiar, es mucho más que una característica ambiental, es toda una identidad donde pueden radicar gestos que los diferencien de otras, pero que a la vez, desde lo observado, engendran ciertos focos de crisis, que si no se toman a tiempo podrían pasar a ser ejes de conflicto pronunciado. Esto se observa ante todo en los operarios de planta, que plantean una mejora en los sistemas de remuneración y/o recompensas diferenciadas por niveles de logros obtenidos, teniendo ellos desde su propio saber un convencimiento cierto de que a la empresa le está yendo bien en su producción. Si bien esto podría ser discutible desde una mirada gerencial, no lo es para ellos.

La percepción mayoritaria es la de una empresa con buena ganancia y reinversión constante. Se reconoce y valora en distintos estratos, que la empresa prioriza mantener al personal.

En segmentos jóvenes, hay un grupo acotado pero fuertemente reactivo a los niveles de rentabilidad alcanzados. En este segmento explota la idea de ganancia extraordinaria y se hacen continuas especulaciones sobre niveles de rentabilidad a partir de los volúmenes de producción conocidos:

- *“Con un par de lavarropas vendidos pagan todos los sueldos del turno...”*

En el resto de los jóvenes y más aún en segmentos etarios mayores, la mirada es distinta. Hablan de un buen nivel de ganancia, pero siempre atada a reinversión.

En un intento de ir poniendo algunos mojones y a manera de prelude de la propuesta, podemos concluir que en la introducción de la presente conclusión, está el fin primordial del presente trabajo de intervención: **Gestionar**



intangibles pero en el plano de lo tangible: consideraciones y datos obtenidos que sirvieron de diagnóstico, los cuales puesto a la luz del aporte y conocimientos abordados desde el marco teórico, hagan emerger metodologías y procesos que den respuestas concretas a un Plan de Incentivos.

“El aprendizaje es la experiencia, todo lo demás es información”
Albert Einstein

11. PROPUESTAS

Con la mirada puesta en las necesidades que parecen surgir como prioritarias de la conclusión antes planteada, se define trabajar sobre 4 ejes orientadores:

- A. Sistema de promoción.**
- B. Modificación de la estructura salarial.**
- C. Modificación del “Premio al presentismo”, mudando a un “Sistema variable de recompensa por logro de objetivos”**
- D. Ajustes en los beneficios**

A. Sistemas de promoción

Finalidad

- Desarrollar y consolidar un sistema de **“Concursos Internos”** para la promoción de capital humano interno, en pos de ocupar posiciones vacantes.
- Establecer dicho sistema, como proceso formal dentro de una política explícita de Selección de Personal, como parte de la Gestión de RRHH de la Compañía.

Características

Condición que no resiste omisión, es que si la metodología tiene carácter de “Política corporativa”, la misma debe ser comunicada, conocida y respetada por TODOS los niveles de conducción de la Empresa (sin diferencia de ubicación formal en el organigrama), de manera que NADIE tiene la posibilidad de



invalidar el proceso y TODOS habrán de tener la posibilidad de participar libremente y por supuesto asumir nuevas posiciones surgidas del proceso de selección interna, sin que ello condicione el clima y la motivación individual y grupal de los sectores de la Organización.

Sugerencias para la implementación (ANEXO 2)

Es necesario transparentar este proceso, dejando claramente establecido los siguientes ejes:

- Área/sector que demanda la búsqueda.
- Posición a ocupar y si es necesario lugar que ocupa en el organigrama del sector y empresa (a quien reporta y quienes reportan a la posición vacante).
- Formación, experiencia y competencias necesarias (conocimientos específicos, habilidades y actitudes).
- Responsabilidad y nivel de toma de decisión.
- Otros: exigencia física-mental, disponibilidad horaria para turnos fijo o rotativos, predisposición a trasladarse de localidad, disponibilidad de recursos propios (movilidad), etc.
- Dar a conocer con total amplitud y claridad a todo el personal, las instancias y etapas del proceso.
- En relación a lo anterior, asegurarse que dicho proceso, tenga una firme coherencia que respalde y ofrezca solidez a cada una de sus fases: descripción de funciones, perfil, conocimientos y habilidades relevadas y definidas, y sus correspondientes etapas de evaluación de dichas competencias en cada dispositivo diseñado a tal fin: entrevistas, actividades, dinámicas, evaluaciones teóricas/prácticas, implementación de informes sico-técnicos, etc.
- Si bien no se recomienda su publicación, si prever contar con la propuesta concreta a realizar personalmente: remuneración, beneficios, etc., garantizando el cumplimiento en su totalidad.
- Fecha tope de inscripción, lugar y modalidad para la misma.



- Siempre es importante explicitar con total claridad si alguno de los ítems antes mencionados, son excluyentes para la postulación.
- Contar con dispositivos que permitan una masiva comunicación, buscando garantizar que todos tengan acceso a la información en tiempo y forma: carteleras, lugares públicos, espacios sociales como comedor, etc.

Criterios de evaluación

Se sugiere los siguientes criterios fundamentales, considerando un doble alcance:

- a) En relación a lo relevado en las entrevistas, volver a considerar el tema en próxima medición de clima, para detectar si el “ruido” que generaba el no contar con un método explícito de promociones, ha disminuido.
- b) Establecer y garantizar un seguimiento en conjunto con el sector demandante de la selección, la correcta adaptación e inducción del postulante seleccionado.

(ANEXO 3)

B. Modificación de la estructura salarial

Finalidad

En relación al sistema de **ascensos**, es necesario revisar el **esquema de categorización**, adecuándolo a puestos y responsabilidades reales, independientemente de lo establecido por convenio colectivo que regula la actividad.

Característica

Sabido es que una escala salarial que data de un convenio de 1974 con pequeños arreglos a las categorías convencionales, dista demasiado de una apropiada y necesaria relación que deben mantener dichas categorías con las características sociales y técnicas que tienen en la actualidad los puestos de trabajo y sus principales actores. En la actualidad el convenio que rige la



actividad (UOM) inclusive, no permite celebrar convenios especiales Gremio-Empresa, dónde puedan ajustarse las escalas con las particularidades de la actividad que le es propia a cada organización, estandarizando un escenario ficticio, algo que en la realidad dista y no condice con un esquema que de respuesta más asertivas a los sistemas de remuneración.

Sugerencias para la implementación (Anexo 4)

1. Realizar análisis con promedios por categorías a modo de referencia inicial (Hoja 1 de Anexo)
2. Realizar caracterización de las categorías conforme lo establecido por convenio colectivo. (Hoja 2 de Anexo)
3. Propuesta puestos vs categorías: crear un sistema que multiplique el escalonamiento tradicional, con sub escalones. (Hoja 3 de Anexo)
4. Propuesta detallada por categoría. (Hoja 4 de Anexo)

Criterios de evaluación

- Considerar relevar el tema, en próxima medición de clima laboral.
- Contraponer indicadores de gestión (ausentismo, producción, calidad, seguridad) antes y pos implementación de la propuesta.

C. Modificación del “Premio al Presentismo”, mudando a un “Sistema variable de recompensa por logro de objetivos”

Finalidad

Diseñar un esquema que recompense los logros que combine aspectos individuales y grupales, de manera que el reconocimiento tenga una esencia asociada al desarrollo integral del colaborador con una directa relación con las estrategias de la Organización.



Característica

El esquema consta de 14 factores divididos en tres dimensiones (Desempeño del Puesto, Actitud y Espíritu de equipo), las cuales se medirán con preguntas que refieren a descriptores.

Ponderación en porcentaje que equivalen al peso que se le otorga a cada factor, el cual se traduce en dos opciones de recompensas: por puntos o bonus en dinero.

| | | <u>PONDERACIÓN</u> | | | RECOMPENSA | |
|----------------------|--|---------------------------|------------|------------------|-------------------|----------|
| | | | A | B | A | B |
| | | % | Puntos | \$ 1.000,00 | | |
| N° de Factor | DESEMPEÑO DEL PUESTO | | 40 | \$ 400,00 | | |
| 1 | Responsabilidad | 30 | 12 | 120 | | |
| 2 | Logro de objetivos y metas propuestas | 25 | 10 | 100 | | |
| 3 | Calidad de Trabajo y Servicio al cliente | 30 | 12 | 120 | | |
| 4 | Toma de decisiones | 15 | 6 | 60 | | |
| | | 100 | 40 | 400 | | |
| | | ACTITUD | | | | |
| 5 | Iniciativa | 5 | 2 | 20 | | |
| 6 | Aprendizaje | 15 | 6 | 60 | | |
| 7 | Credibilidad | 15 | 6 | 60 | | |
| 8 | Confianza | 20 | 8 | 80 | | |
| 9 | Comunicación | 15 | 6 | 60 | | |
| 10 | Disciplina | 15 | 6 | 60 | | |
| 11 | Orden y Limpieza (5S) | 15 | 6 | 60 | | |
| | | 100 | 40 | 400 | | |
| | | ESPIRITU DE EQUIPO | | | | |
| 12 | Cooperación | 20 | 4 | 40 | | |
| 13 | Relación de equipo | 40 | 8 | 80 | | |
| 14 | Trabajo en equipo | 40 | 8 | 80 | | |
| | | 100 | 20 | 200 | | |
| PUNTAJE TOTAL | | | 100 | 1000 | | |



Se propone la ponderación para cada descriptor, de acuerdo a siguiente escala:

| Validación | |
|------------|-------------------------|
| 1 | SIEMPRE |
| 0,75 | LA MAYORIA DE LAS VECES |
| 0,4 | DE VEZ EN CUANDO |
| 0 | NUNCA |

Sugerencias para la implementación (Anexo 9)

* MIXTO:

- De punto 1 a 2 y 4 a 11: evaluación de responsable del equipo y autoevaluación.
- Punto 3: surge de los resultados de encuesta a cliente interno.
- De punto 12 a 14: evaluación cruzada (un integrante responde sobre otro compañero, por sorteo) y se contrastan con los indicadores de resultados del sector en relación a las 6 estrategias definidas por la Organización: *productividad, costo, entrega, calidad, seguridad y moral.*

* RECOMPENSA:

Definir escalas de reconocimientos conforme al nivel de logro obtenido en función a que no siempre se logra la totalidad de los puntos definidos (100 puntos). De esta manera se pueden definir Cortes por Niveles.

Pueden existir dos tipos de recompensas:

- **Opción 1:** por obtención de puntos (entradas a cines, boucher para comercios, actividades recreativas, productos de la empresa, viajes, artículos de benchmarking de la Compañía).
- **Opción 2:** bonus en dinero. *O combinando ambas propuestas según el nivel del corte.*



| RECOMPENSAS | | | | | | | | | | |
|----------------|-------|---------|------------------|------------------------|-------------------------|--------|---------------------------|----------------------------------|-----|-----|
| Resultado | | Cortes | Opción 1 | | | | | Opción 2 (expresado en pesos) | | |
| Interpretación | % | Niveles | Entradas a cines | Boucher para comercios | Productos de la empresa | Viajes | Artículos de benchmarking | 400 | 400 | 200 |
| Excelente | 100 | A | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Muy Bueno | 91-99 | B | X | X | X | X | X | X | X | |
| | 81-90 | C | X | X | X | X | X | X | | |
| Bueno | 71-80 | D | X | X | | | X | | | |
| | 61-70 | E | X | | | | X | | | |
| Regular | 51-60 | F | | | | | X | | | |
| | 41-50 | G | | | | | X | | | |
| Malo* | < 40 | | | | | | | | | |

*No recibe ningún tipo de recompensa

Criterios de evaluación

- Considerar relevar el tema, en próxima medición de clima laboral.
- Contraponer indicadores de gestión (ausentismo, producción, calidad, seguridad) antes y pos implementación de la propuesta.

D. Ajustes en los beneficios

Finalidad

La propuesta en el marco de la presente intervención, tendrá que ver con sugerir ajustes y/o modificaciones a lo ya existente, que denoten una mejora al sistema, cuyo valor agregado logre lógicamente impactar en los aspectos relevados a partir del trabajo de campo (encuesta), que sirviera de diagnóstico.

Aunque suene a obviedad, no está de más dar un espacio de análisis a los esquemas, dispositivos y estrategias hoy vigentes en la Organización en materia de beneficios, que no por el sólo hecho de que estén, no merezcan evaluar su sostenimiento con o sin modificaciones, conforme a ese termómetro que es la opinión del cliente interno (colaboradores) y su consiguiente impacto en materia de motivación.

Como propuesta superadora y en este sentido, se sugiere incorporar una encuesta, que permita relevar otros beneficios que puedan impactar sobre todo en aquellas



nuevas generaciones, dónde se pudo ver con claridad que varios de los beneficios, no parecieran considerarse como de alto valor agregado.

Características (Anexo 10. Se adjunta modelo a título de ejemplo)

Instrumentar una encuesta que no revista mayor complejidad al momento de interpretarla y completarla, entendiendo que el foco debe estar puesto en conocer concretamente que beneficios son de interés al público interno, aplicando las mismas preguntas pero trazando la siguiente categorización:

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| Área: | Fecha: |
| Edad: | Fecha de nacimiento: |
| Lugar de residencia: | Tiene esposa/o-pareja?: |
| Cantidad de Hijos: | Edad de hijos: |

Sugerencias para la implementación

Se sugiere que todo el personal participe de la encuesta, con el objetivo de establecer un orden de jerarquía de los beneficios más demandados, luego utilizando el método de focus group (entrevistas por muestreo, asegurando la representatividad de los distintos grupos etarios), profundizar dicha jerarquización.

Criterios de evaluación

- Considerar relevar el tema, en próxima medición de clima laboral.
- Realizar encuesta una vez cada 2 años para relevar necesidad de posibles cambios en los beneficios otorgados permitiendo que se realicen sugerencias.



12. CONCLUSIÓN

Concluir no es finalizar, es abrir enormes posibilidades a una organización que se ha nutrido de 66 años de éxitos comerciales, basados en un alto profesionalismo, pero fundamentalmente en la sensible razón de comprender el valor único e irremplazable que tiene su capital humano, paradigma que por cierto, supera cualquier intento de sostener la gestión, bajo un enunciado enmarcado en reluciente bastidor y sostenido por un clavo en el mejor y prestigioso ingreso a la planta. Dicen los lugareños...”la empresa es el corazón del pueblo”.

No obstante, los tiempos y las generaciones cambiaron y por consiguiente, también el escenario. Nuevos protagonistas, de tiempos actuales, dan muestra que, sin perder ese valor de puertas abiertas y relaciones amenas, es necesario redescubrir síntomas que demandan nuevas “maneras” de mantener, pero fundamentalmente renovar vínculos.

Partir entonces de un análisis sustentado en aportes que la teoría ofrece, para no caer vertiginosamente en soluciones “mágicas”, que resumen la intervención en intercambios de premios a corto plazo y desalineados a las necesidades de la organización.

Considero entonces que, el aporte de la presente intervención, viene primeramente, a “echar luz” a un necesario diagnóstico al cual hay que ver y escuchar, para luego apropiarse de una necesidad de cambio en la manera de motivar y retener a quienes vienen sosteniendo una sólida cultura de pertenencia y a quienes vienen a poner su impronta en tiempos que parecen modernos pero que rápidamente se vuelven “ayer”.

En el plano personal, fue importante desapegarse de la rutina diaria, para posicionarse en analista de RRHH, que desde el enorme aporte recibido durante el trayecto formativo, fue posible sentir la imperiosa necesidad de superar la sola mirada y experiencia cotidiana, lo cual puede provocar excesos de intuición, para asumir un rol profesional en el asesoramiento e intervención propuesta como profesional en la gestión de personas. Noble tarea.



13. BIBLIOGRAFÍA

Los aportes habrán de tomarse principalmente del siguiente soporte bibliográfico:

- Gibson, Ivancevich, Donnely: “Las Organizaciones”, Octava Edición, McGraw Hill, 1996.
- Hodgetts, R.; Altman, S.: “Comportamiento en las Organizaciones”, Edit. Interamericana. México, 1981.
- Leboeuf, Michael; Muro, Paco: “El Gran Secreto de la Motivación (El G.S.M.)”, Ediciones Urano, España, 2010.
- Blanchard, Ken; Bowles, Sheldon: “¡A la carga! (Gung ho!). Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas”, Grupo Editorial Norma, 2003.
- Schein; Edgar; Wesley, Addison: Consultoría de Procesos, Iberoamericana, España, 1990.



ANEXOS



ANEXO 1- DISEÑO DE ENTREVISTA (Focus Group)

Se desea conocer a cerca de:

➤ **Sobre la empresa**

- Satisfacción con la trayectoria dentro de la empresa.
- Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa.
- Se siente integrado a la empresa.
- Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la organización.

Comentarios y Respuestas:

➤ **Remuneración y Sistema de Incentivos**

- Le interesa el Premio al Presentismo
- Que opina sobre que el premio sea mensual
- Que sentimiento despierta que el premio al Presentismo sea igual para todos.
- Que sugieren que sería importante recompensar en términos de logros.
- Que sentimiento despierta si medimos con la misma vara pero de acuerdo a resultados (logrados y sostenidos en un lapso prudencial de tiempo), lo que generaría que no todos recibirían lo mismo.

Comentarios y Respuestas:

➤ **Beneficios**

- ¿Conocen los beneficios adicionales? ¿Los valoran?
- ¿Qué otros beneficios querrían?
- Qué factores contribuirían a mejorar la calidad laboral?
- Entender cuáles son las conformidades y las disconformidades y la valoración personal de los encuestados.

Comentarios y Respuestas (General) :

- Sin Carga de Familia:
- Con Carga de Familia:

➤ **Sobre las condiciones de su puesto**

- Se siente conforme con los recursos que dispone para desempeñarse en su puesto.
- Considera que existen las condiciones para un trabajo seguro.

Comentarios y Respuestas:



➤ ***En relación a su puesto***

- Esta conforme cómo está organizado su trabajo.
- Recibe la formación y entrenamiento que precisa para desempeñarse en su puesto.
- Esta satisfecho con la calidad de su trabajo.
- Puede aportar ideas.
- Considera que en esta empresa es posible desarrollarse internamente para ocupar nuevas responsabilidades. Plan Carrera.

Comentarios y Respuestas:

➤ ***En relación a sus compañeros***

- Esta satisfecho con la relación que mantiene con sus compañeros de área
- Recibe apoyo de sus compañeros cuando lo precisa

Comentarios y Respuestas:

➤ ***En relación a sus superiores***

- Recibe de su superior toda la información que precisa.
- Recibe retroalimentación sobre su desempeño. Su superior tiene tiempo para escucharlo.
- Tiene confianza en su superior
- Su superior lo estimula a mejorar
- Recibe reconocimiento
- Los méritos se los suele atribuir el superior

Comentarios y Respuestas:

➤ ***Compromiso con la Calidad (SOLO SUPERVISOR)***

- Sus clientes Internos y Externos están conformes con la calidad de su trabajo
- Cree que la Empresa diseña estrategias para lograr una alta calidad
- Considera que el personal de la Empresa se preocupa por trabajar con calidad.

Comentarios y Respuestas:



ANEXO 2:

PUBLICACIÓN CONCURSO INTERNO

CONCURSO INTERNO

Con la convicción de que la promoción de nuestro personal es un factor de alto valor para el desarrollo de la empresa. Si tienes interés en crecer y asumir nuevas funciones, te invitamos a participar:

Convocatoria Interna para cubrir vacante:

“Colocar nombre del puesto”

Este puesto tiene a su cargo las siguientes responsabilidades (*indicar las responsabilidades definidas para la posición vacante*):

Ejemplo para un Líder:

- *Coordinar y orientar las acciones del equipo, en la búsqueda del cumplimiento del plan de producción, aplicando las herramientas de gestión.*
- *Promover el aprendizaje y la búsqueda de soluciones en conjunto.*
- *Gestionar y comunicar los indicadores del sector (Seguridad, Calidad, Costo, Entrega, 5S) y toda información de la Empresa necesaria para el equipo.*
- *Participar en proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores del sector.*

Formación y conocimientos específicos

- Secundario completo.
- Manejo de Pc (Word - Excel).

Experiencia requerida

- Mínima de 1 año en coordinación de equipos de trabajo.

Actitudes necesarias:

- Autonomía de trabajo, capacidad de *ejecución e iniciativa*.
- Responsabilidad por el *cumplimiento* de compromisos asumidos.
- *Predisposición* para el trabajo en equipo, reuniones y capacitaciones.
- *Respeto* por procedimientos y normas de la organización.

Nota: Se considerarán los resultados obtenidos en ***Evaluación de Desempeño***.

A todos los interesados, solicitar Ficha de inscripción en RRHH

Cierre de Inscripción:



ANEXO 3:

GRILLA DE OBSERVACIÓN Y SEGUIMIENTO DE CANDIDATOS

| GRILLA DE OBSERVACION | | Fecha: <input style="width: 100px;" type="text"/> | | | | | |
|-----------------------|---|---|--|--|--|--|--|
| | | COLABORADOR Nombre y apellido) | | | | | |
| Competencias | Conductas observables | MM | | | | | |
| 1 | <i>Captación y respeto por procedimientos y normas</i> Comprendió fácilmente y respetó las consignas presentadas para la dinámica | 8 | | | | | |
| 2 | Posee capacidad de escucha | 7 | | | | | |
| 3 | <i>Comunicación (verbal y gestual)</i> | 9 | | | | | |
| 4 | | 6 | | | | | |
| 5 | | 7 | | | | | |
| 6 | <i>Iniciativa-Actitud</i> Tomó iniciativa en lugar de esperar. Participó activamente | 5 | | | | | |
| 7 | <i>Organización, coordinación.</i> Se dedicó a la tarea de manera atenta y concentrada . Fue organizado y ordenado . | 4 | | | | | |
| 8 | <i>Control</i> Se mostró preocupado por el control de las consignas establecidas. | 8 | | | | | |
| 9 | <i>Logro de objetivos y metas propuestas</i> Cumplió en forma completa con su trabajo. | 7 | | | | | |
| 10 | <i>Resolución de problemas. Toma de decisiones</i> Reconoció información significativa. Relacionó datos relevantes. Se mostró seguro al momento de decidir. | 6 | | | | | |
| 11 | <i>Trabajo en equipo y cooperación</i> Se mostró cordial y respetuoso en el trato | 8 | | | | | |
| 12 | Muestra predisposición a cooperar | 9 | | | | | |
| 13 | Concluyó opiniones diferentes | 7 | | | | | |
| 14 | <i>Aprendizaje</i> Se mostró interesado en incorporar nuevos conocimientos | 4 | | | | | |
| 15 | <i>Servicio al cliente</i> Orientación a la satisfacción del cliente | 3 | | | | | |

| PONDERACION | |
|-------------|-----------|
| E= 10 pts | Excelente |
| MB= 8-9 pts | Muy bien |
| B= 6-7 pts | Bien |
| R= 4-5 pts | Regular |
| M= 0-3 pts | Mal |



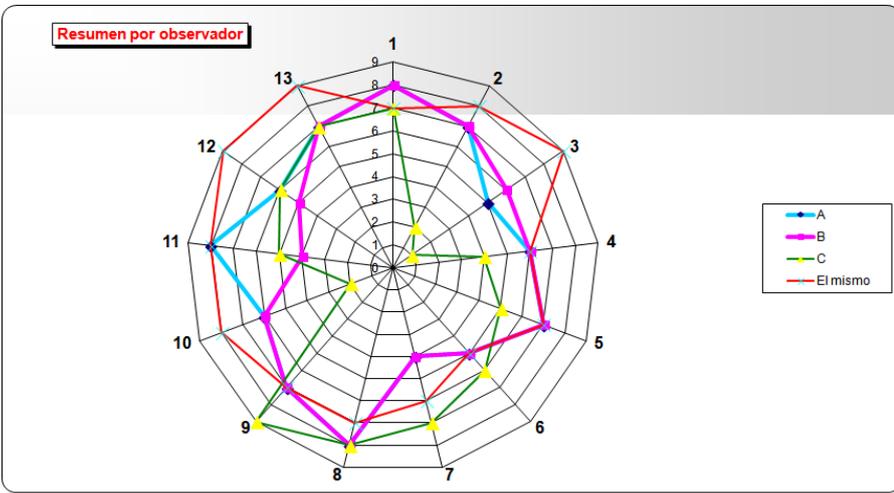
ANEXO 3:

GRILLA DE OBSERVACIÓN Y SEGUIMIENTO DE CANDIDATOS

| Apellido y Nombre: | Observadores | | | Se aprueba con: | | | | | | |
|---|--------------|---|---|-----------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| | A | B | C | El mismo | PROMEDIO | A | B | C | ÉL MISMO | RESUMEN POR ÍTEM |
| ASPECTOS CONSIDERADOS | | | | | | | | | | |
| 1 Comprendió fácilmente y respetó las consignas presentadas para la dinámica | 8 | 8 | 7 | 7,00 | 11,50 | Muy Bueno | Muy Bueno | Bueno | Bueno | Excelente |
| 2 Posee capacidad de escucha | 7 | 7 | 2 | 8,00 | 8,00 | Bueno | Bueno | Malo | Muy Bueno | Muy Bueno |
| 3 Dicción (claridad al expresarse) | 5 | 6 | 1 | 9,00 | 6,00 | Regular | Bueno | Malo | Muy Bueno | Bueno |
| 4 Utiliza un léxico apropiado (recursos no vulgares) | 6 | 6 | 4 | 6,00 | 8,00 | Bueno | Bueno | Regular | Bueno | Muy Bueno |
| 5 Aspecto personal (vestimenta, pulcritud, higiene, etc.) | 7 | 7 | 5 | 7,00 | 9,50 | Bueno | Bueno | Regular | Bueno | Excelente |
| 6 Tomó iniciativa en lugar de esperar. Participó activamente | 5 | 5 | 6 | 5,00 | 8,00 | Regular | Regular | Bueno | Regular | Muy Bueno |
| 7 Se dedicó a la tarea de manera atenta y concentrada. Fue organizado y ordenado. | 4 | 4 | 7 | 6,00 | 7,50 | Regular | Regular | Bueno | Bueno | Muy Bueno |
| 8 Se mostró preocupado por el control de las consignas establecidas. | 8 | 8 | 8 | 7,00 | 12,00 | Muy Bueno | Muy Bueno | Muy Bueno | Bueno | Excelente |
| 9 Cumplió en forma completa con su trabajo. | 7 | 7 | 9 | 7,00 | 11,50 | Bueno | Bueno | Muy Bueno | Bueno | Excelente |
| 10 Reconoció información significativa. Relacionó datos relevantes. Se mostró seguro al momento de decidir. | 6 | 6 | 2 | 8,00 | 7,00 | Bueno | Bueno | Malo | Muy Bueno | Bueno |
| 11 Se mostró cordial y respetuoso en el trato | 8 | 4 | 5 | 8,00 | 8,50 | Muy Bueno | Regular | Regular | Muy Bueno | Muy Bueno |
| 12 Muestra predisposición a cooperar | 6 | 5 | 6 | 9,00 | 8,50 | Bueno | Regular | Bueno | Muy Bueno | Muy Bueno |
| 13 Concilió opiniones diferentes | 7 | 7 | 7 | 9,00 | 10,50 | Bueno | Bueno | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
| 14 Se mostró interesado en incorporar nuevos conocimientos | 4 | 4 | 7 | 6,00 | 7,50 | Regular | Regular | Bueno | Bueno | Muy Bueno |
| 15 Orientación a la satisfacción del cliente | 3 | 3 | 8 | 7,00 | 7,00 | Malo | Malo | Muy Bueno | Bueno | Bueno |
| | | | | | 8,73 | | | | | |

El grado alcanzado en la Evaluación General es **Muy Bueno**

Observaciones y/o recomendaciones:





ANEXO 4: ESCALAS SALARIALES

Hoja 1

Tabla Básica Salarial sin adicionales de turnos

| | Categorías | Antig Prom | Basico | Valor hora | Mes Estandar | Presentismo | TOTAL | Neto |
|---|---------------------------------|------------|--------|------------|--------------|-------------|----------|----------|
| 2 | Operario | 0 | 9188 | 45,94 | 8452,96 | 1500 | 9952,96 | 8061,90 |
| 3 | Operario Calificado | 1,76 | 9952 | 49,76 | 9155,84 | 1500 | 10655,84 | 8631,23 |
| 4 | Medio Oficial | 5,82 | 10726 | 53,63 | 9867,92 | 1500 | 11367,92 | 9208,02 |
| 5 | Operario Especializado | 9,77 | 11474 | 57,37 | 10556,08 | 1500 | 12056,08 | 9765,42 |
| 6 | Operario Especializado Multiple | 13,15 | 12130 | 60,65 | 11159,6 | 1500 | 12659,60 | 10254,28 |
| 7 | Oficial | 16,8 | 12692 | 63,46 | 11676,64 | 1500 | 13176,64 | 10673,08 |
| 8 | Oficial Multiple | 18,23 | 13688 | 68,44 | 12592,96 | 1500 | 14092,96 | 11415,30 |

Tabla de Adicionales porcentuales promedio por categoria

| cat | Lider | Otros Adic |
|-------|-------|------------|
| Cat 4 | 0,00% | 1,25% |
| Cat 5 | 1,40% | 2,91% |
| Cat 6 | 1,05% | 6,47% |
| Cat 7 | 2,38% | 16,00% |
| Cat 8 | 5,93% | 24,99% |

| | Categorías | Valor hora | |
|---|---------------------------------|------------|-------|
| 8 | Oficial Multiple | 68,44 | 7,85% |
| 7 | Oficial | 63,46 | 4,63% |
| 6 | Operario Especializado Multiple | 60,65 | 5,72% |
| 5 | Operario Especializado | 57,37 | 6,97% |
| 4 | Medio Oficial | 53,63 | 7,78% |
| 3 | Operario Calificado | 49,76 | 8,32% |
| 2 | Operario | 45,94 | |



ANEXO 4: ESCALAS SALARIALES

Hoja 2

| Categorías Convenio Convenio Colectivo de Trabajo 260/75 | | |
|---|--|--|
| 2 | INGRESANTE | <p>Es el obrero que ejecuta tareas manuales, simples, de ayuda, de colaboración y tareas auxiliares que no requieren aprendizaje previo y que, además, alternativamente tienen asignadas tareas de carga y descarga, acarreo y simple estibaje de materiales, útiles y mercaderías, y tareas de limpieza .</p> <p>Dentro de cada Rama se determinarán específicamente las tareas comprendidas en esta categoría y en especial las correspondientes a las tareas auxiliares.</p> <p>La categoría “Ingresante” reemplaza la categoría “Operario” a partir del 1 de abril de 2015.</p> <p>– Todo “Ingresante” a partir del 1 de abril de 2015 deberá permanecer en esa categoría 6 meses antes de pasar a “Operario Calificado”.</p> |
| 3 | OPERARIO CALIFICADO | <p>Quedarán comprendidos en esta categoría los trabajadores que por su práctica y capacidad realizan correctamente una o varias operaciones en un determinado tipo de máquina o ejecutan ciertos trabajos dentro de su especialidad , sin tener universalidad de conocimientos que requiere el operario especializado .</p> <p>Dentro de cada Rama se determinarán específicamente las tareas comprendidas en esta categoría.</p> |
| 4 | MEDIO OFICIAL | <p>Es el trabajador que terminó su período de aprendizaje y que se encuentra en condiciones de efectuar tareas de esta categoría, pero que no ha adquirido la competencia necesaria para ejecutar cualquier trabajo dentro de su especialidad con la rapidez y precisión exigibles al oficial .</p> |
| 5 | OPERARIO ESPECIALIZADO | <p>Quedan comprendidos en esta categoría los trabajadores que realicen exclusivamente las tareas que se determinan en las distintas ramas para este categoría cuya realización no requiera la universalidad de conocimientos que demanda un oficio, y es realizada correctamente, en producción y calidad</p> |
| 6 | OPERARIO ESPECIALIZADO MULTIPLE | <p>Es el trabajador que en razón de sus conocimientos, tiene las funciones de mayor responsabilidad dentro de un sector o línea de producción o montaje, o recuperación y reparación, o tareas similares, cuyo proceso implica complejidad o precisión indispensables . Dentro de cada rama se determinarán taxativamente las tareas correspondientes a esta categoría</p> |
| 7 | OFICIAL | <p>Es el trabajador que ha realizado el aprendizaje teórico y práctico de un oficio determinado y que ejecuta con precisión y rapidez sobre la base de planos, dibujos o indicaciones escritas o verbales , cualquier trabajo de su especialidad.</p> <p>El operario que desee ser promovido a esta categoría , debe rendir la prueba práctica de suficiencia y reunir las siguientes condiciones :</p> <p>a) Saber las cuatro operaciones aritméticas y tener nociones de geometría.</p> <p>b) Saber interpretar los planos que requieran sus tareas</p> <p>c) Conocer los metales usados en la industria (acero, bronce, aluminio, fundición maleable, etc.) .</p> <p>d) Saber manejar las herramientas de medición que requieran sus tareas (calibre, micrómetro, compases, transportadores, etc.)</p> |
| 8 | OFICIAL MULTIPLE | <p>Es el oficial que realiza las tareas de más de uno de los oficios tradicionales . Para revisar en esta categoría debe satisfacer los requerimientos teóricos y prácticos que a continuación se detallan :</p> <p>Conocimientos técnicos : Conocer y aplicar las operaciones aritméticas y geométricas requeridas para el desarrollo normal y eficiente de sus tareas , conocer prácticamente los materiales a utilizar en los trabajos de su especialidad o especialidades que domine (acero, bronce, aluminio ,fundición ,maleable ,etc.) ;asimismo dar las indicaciones de fabricación y tratamiento térmico de los mismos . Tener conocimientos básicos de dibujos mecánicos, interpretando planos , especificaciones , tolerancias , todo ello si la tarea lo requiere.</p> <p>Conocimientos teórico-prácticos : Debe ser capaz de trabajar independientemente ejecutando con precisión , rapidez y calidad exigible a su categoría sobre la base de planos de conjunto o detalle , croquis o bien especificaciones verbales o escritas . Debe ejecutar las tareas de más de un oficio aunque en la práctica no las ejerza simultáneamente, pero en caso de ser requeridas debe cumplirlas y aplicarlas con la misma precisión que las de su oficio específico.</p> <p>Usar correctamente los elementos de medición y trabajar con tolerancias especificadas. Conocer el uso de las máquinas de sus especialidades y las herramientas que utilice.</p> <p>Esta categoría es optativa para los trabajadores con excepción de aquellos oficiales que por razones de habitualidad , vienen realizando más de un oficio , los que quedarán automáticamente incorporados a esta categoría.</p> |
| Fuente: | | http://www.uom.org.ar/documentos_varios/ACTA%20NUEVA%20CAT%202013.pdf |



ANEXO 4: ESCALAS SALARIALES

Hoja 3

PROPUESTA COTEJANDO PUESTOS VS CATEGORIAS Y NIVELES

Sector: Línea de armado de Lavarropas (Sector tomado para el presente trabajo de intervención)
Proceso: células de armado de producto

| Familia de Puestos | Categorías | Nivel | Porcentaje de incremento | Nivel | Porcentaje por cantidad de puestos que realiza | Total |
|---|------------|-------|--------------------------|-------|--|-------|
| Puestos generales de montaje básico de productos u operación de máquinas simples | 4 | 1 | 10% | 2 | 5,00% | 15,0% |
| Tiene las funciones de mayor responsabilidad dentro de un sector o línea de producción o montaje, o recuperación y reparación | 5 | 1 | 10% | 2 | 10,00% | 20,0% |
| Puestos especiales que requieran el manejo de tecnología o conocimientos profundos del proceso | 6 | 1 | 15% | 2 | 10,00% | 25,0% |
| Puestos que requieren de ejecución sobre la base de planos, dibujos o indicaciones escritas. Usar correctamente los elementos de medición y trabajar con tolerancias especificadas | 7 | 1 | 15% | 2 | 5,00% | 20,0% |
| Es colaborador en la gestión para los integrantes de la primera línea (Ayudante de Líder) | | | | 3 | 10,00% | 25,0% |
| Es responsable por la primera línea de colaboradores (Líder) | 8 | 1 | 15% | 2 | 10% | 25% |
| Debe ejecutar las tareas de más de un oficio aunque en la práctica no las ejerza simultáneamente, pero en caso de ser requeridas debe cumplirlas y aplicarlas con la misma precisión que las de su oficio específico. | | | | 3 | 20% | 35% |
| Es responsable por activos de la empresa máquinas, insumos, tecnología, etc. | | | | 4 | 30% | 45% |
| Es principal responsable de su sector. | | | | 4 | 40% | 55% |

Importante:

A. En todos los casos la posibilidad de acceder al porcentaje se define por:
- Sostenimiento de desempeño, debiendo validarse anualmente con la obtención de X % aprobado del total de las competencias evaluadas.

B. Dicho porcentaje será variable, pudiendo perderse en caso de no validarse según lo enunciado en criterio A.

ANEXO 4: ESCALAS SALARIALES

Hoja 4

Propuesta de nuevo escalonamiento de categorías

| Categorías | Cat Original | Relacion s/convenio | Relacion con igual categoría | Nueva Base | Porcentaje de incremento Empresa | Niveles Propuestos | Porcentaje por cantidad de puestos que realiza | Valor hora Total con % | Solapamiento con categoría superior |
|-----------------------------------|--------------|---|------------------------------|------------|----------------------------------|--|--|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 8 Oficial Multiple | 68,44 | 7,85% | 33,80% | 91,57 | 15,00% | Nivel 5 Nivel 4 Nivel 3 Nivel 2 | 40% 30% 20% 10% | 128,20 119,04 109,89 100,73 | |
| 7 Oficial | 63,46 | 4,63% | 25,48% | 79,63 | 15,00% | Nivel 3 Nivel 2 | 10% 5% | 87,59 83,61 | -4,35% -8,70% |
| 6 Operario Especializado Multiple | 60,65 | 5,72% | 14,16% | 69,24 | 15,00% | Nivel 2 | 10% | 76,17 | -4,35% |
| 5 Operario Especializado | 57,37 | 6,97% | 4,95% | 60,21 | 10,00% | Nivel 2 Nivel 1 | 10% | 66,23 | -4,35% |
| 4 Medio Oficial | 53,63 | 7,78% | 2,06% | 54,74 | 10,00% | Nivel 2 | 5% | 57,47 | -4,55% |
| 3 Operario Calificado | 49,76 | 8,32% | | | | Nivel 1 | | | |
| 2 Ingresante (ex Operario) | 45,94 | (categoría provisoria para los seis primeros meses) | | | | | | | |