



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

*TRABAJO FINAL DE GRADO*

***“PLAN DE INCENTIVOS NO REMUNERATIVOS DESTINADO  
AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA KELLER  
MOTORS”***

**Autores:** Moretti Marco  
Peralta Guillermo Omar

**Tutor:** Lic. Barrale Susana





---

## **Agradecimientos.**

Deseamos agradecer a todo el cuerpo de profesores, que durante estos años nos ayudaron a ampliar nuestros conocimientos y a crecer tanto como personas como profesionales de bien.

Agradecemos nuestra querida profesora y tutora Susana Barrale quien con su generosa atención, dedicación y absoluta predisposición nos permitió llevar adelante con éxito esta etapa final de nuestra carrera. Finalmente y de una manera muy especial nuestros agradecimientos a nuestras familias y seres queridos que nos acompañaron durante todo este tiempo incondicionalmente, lo cual fue el pilar más importante para poder cumplir con este sueño.



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

FECHA: ...../...../.....

FACULTAD: Ciencias de la Administración

DEPARTAMENTO: Desarrollo Profesional

**INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO**

**Alumnos:** \*Moretti Marco  
\*Peralta Guillermo

**Título del trabajo:** "Plan de incentivos no remunerativos destinado al personal de Keller Motors".

- El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- Rechazar.

**Observaciones:**

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

_____	_____	_____
Presidente Mesa	2° Integrante Mesa	3° Integrante mesa
Firma	Firma	Firma

Horarios disponibles para el examen: .....



## INDICE

Agradecimientos.....	Pág. 3
Informe de aceptación de trabajo final.....	Pág. 4
Resumen.....	Pág. 9
1. Introducción y Selección de la Organización.....	Pág.10
1.1. Descripción de la organización, tareas y organigrama.....	Pág.14
1.2. Reseña histórica de la organización.....	Pág.18
1.3 Liderazgo y visión de negocio de Keller Motors.....	Pág.19
1.4. Prediagnóstico.....	Pág.21
1.5. Justificación De La Intervención.....	Pág.23
1.6. Objetivos Generales y Específicos.....	Pág.27
1.7. Marco Teórico.....	Pág.28
1.7.1. Las Organizaciones.....	Pág.28
1.7.1.1 Elementos de las Organizaciones.....	Pág.29
1.7.1.2 Estructura Organizativa.....	Pág.31
1.7.1.3 Reciprocidad entre individuo y organización.....	Pág.32
1.7.2. La Motivación.....	Pág.33
1.7.3. Teorías de Motivación.....	Pág.34
1.7.3.1 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow.....	Pág.34
1.7.3.2 Teoría de ERC de Alderfer.....	Pág.35
1.7.3.3 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	Pág.36
1.7.3.4 Teoría de las Expectativas.....	Pág.37



1.7.3.5 Teoría de la equidad.....	Pág.38
1.7.3.6 Teoría X e Y de Douglas Mc. Gregor.....	Pág.38
1.7.4. Motivación para la productividad.....	Pág.40
1.7.5. Incentivos Y Contribuciones.....	Pág.42
1.7.6 Incentivos No Remunerativos.....	Pág.44
1.7.7. El reconocimiento en todas partes.....	Pág.44
1.7.8. Beneficios Sociales.....	Pág.45
1.7.9. Liderazgo.....	Pág.47
1.7.9.1 El reconocimiento en el liderazgo.....	Pág.48
1.7.10. El Acto de la Comunicación.....	Pág.51
1.7.11 Comunicación Interna.....	Pág.51
1.7.12 Información General.....	Pág.52
1.7.13 Procesos de comunicación interna.....	Pág.53
2. Marco Metodológico.....	Pág.55
3. Diagnostico.....	Pág.56
3.1. Técnicas De Recolección De Datos.....	Pág.56
3.1.1 Entrevista.....	Pág.56
3.1.1.2 Sujetos de la Entrevista.....	Pág.56
3.1.1.3 Organización y Análisis de las entrevistas.....	Pág.56
3.2. Encuesta.....	Pág.57
3.2.1. Escalamiento Tipo LIKERT.....	Pág.57
3.2.2. Universo de la Encuesta.....	Pág.58
3.2.3. Organización de las encuestas.....	Pág.58



3.3. Análisis de las Encuestas.....	Pág.60
3.3.1. Antigüedad y Edad.....	Pág.60
3.3.2. Comunicación, Motivación y Liderazgo en relación a la antigüedad.....	Pág.61
3.4 Aspectos más relevantes del Diagnóstico: Interpretación de los Datos.....	Pág.84
3.4.1. Motivación.....	Pág.84
3.4.2 Comunicación.....	Pág.88
3.4.3. Conclusión del diagnóstico.....	Pág.90
4. Plan De Intervención.....	Pág.91
4.1. Organización del plan de Intervención.....	Pág.91
4.1.1. Área de intervención y población afectada.....	Pág.92
4.1.2. Acciones propuestas en el corto y mediano plazo.....	Pág.92
4.1.3. Fase de sensibilización del proyecto.....	Pág.94
4.1.4. Herramientas Comunicacionales.....	Pág.96
4.1.4.1. Rediseño e Inclusión de Paneles de Comunicación.....	Pág.97
4.1.4.2. Política de puertas abiertas.....	Pág.98
4.1.4.3. Actividades Out Door.....	Pág.99
4.1.4.4. Técnicas de comunicación.....	Pág.100
4.1.4.5. Las Islas.....	Pág.101
4.1.4.6. La Meta de Producción.....	Pág.104
4.1.5. Herramientas de Motivación.....	Pág.106
4.1.5.1. Herramienta de Inclusión “El Asociado”.....	Pág.106
4.1.5.2. Sistema de Puntos Canjeables (SPC).....	Pág.107
4.1.5.3. Beneficios al Personal.....	Pág.110



---

4.1.5.4. Agenda Anual.....	Pág.111
4.1.6. Liderazgo.....	Pág.114
4.1.6.1. ¿Cómo lo ejercemos?.....	Pág.114
4.1.6.2. El Líder como actor principal en el proceso productivo.....	Pág.121
4.2. Criterios de Evaluación del Plan.....	Pág.123
5. Conclusión.....	Pág.127
6. Bibliografía.....	Pág.128
7. Anexos.....	Pág.131
7.1. Encuesta realizada para el diagnóstico.....	Pág.132
7.2. Entrevista de prediagnóstico.....	Pág.139
7.2.1 Entrevista al responsable de RRHH de Keller Motors.....	Pág.139
7.2.2 Entrevista al Gerente General.....	Pág.143
7.3 Entrevistas de diagnóstico.....	Pág.144
7.3.1 Responsable de RRHH.....	Pág.144
7.3.2 Entrevista al Gerente General.....	Pág.149



## Resumen.

Las organizaciones de los tiempos actuales tienen necesidades y problemas los cuales deben ser resueltos y cada vez en menos tiempo con el objetivo de seguir avanzando sin dejar de ser competitivos en este mercado tan dinámico. Estas necesidades buscan resolverlas de manera interna si cuentan con los recursos capacitados para hacerlo o de manera externa tercerizando la actividad, pero lo que todas quieren es la inmediatez en los resultados. Para poder encontrar una solución y que esta solución realmente tenga el resultado esperado, es muy importante saber que algo debe cambiar y para poder cambiar algo lo primero que se debe hacer es estar predispuestos al mismo. La mayoría de las empresas luchan contra el cambio, se resisten al mismo, por el temor a lo desconocido. Cuando se produce el cambio todo en lo que se confiaba deja de funcionar y aparece un gran miedo al fracaso, de no poder hacer lo nuevo tan bien como lo antiguo. Como profesionales somos responsables de combatir la resistencia al cambio, a través de la planificación, comunicación y la participación de todos los involucrados en este trabajo tan interesante que afrontaremos.

Tenemos la seguridad que al intervenir en esta organización que hemos escogido y que nos ha abierto sus puertas “KELLER MOTORS” con el trabajo en conjunto podremos generar grandes cambios que se comenzaran a evidenciar con el paso del tiempo a medida que se vayan logrando los objetivos y resultados esperados comprometiendo así a todo el personal involucrado.

Nos encontramos parados sobre este nuevo desafío y creemos en los conocimientos adquiridos y las capacidades desarrolladas a lo largo de esta universidad la que nos acompañará en el resto del camino que tenemos por recorrer como profesionales. También, contamos con el apoyo de la dirección de la empresa, lo que es de fundamental importancia para generar resultados reales.

Deberemos desarrollar actividades que nos permitan obtener un completo análisis de la situación actual de la empresa, un gran convencimiento de lo que se quiere alcanzar, un importante compromiso en lo que se está dispuesto a cambiar, una amplia comunicación de cómo lo vamos a hacer y una gran imaginación para visualizar a la empresa que se pretende llegar.

Invitamos en este momento a conocer a la empresa KELLER MOTORS, descubrir los inconvenientes que transita y a analizar la propuesta que llevará adelante una transformación que permita conseguir los objetivos esperados.



## 1. Introducción y Selección de la Organización

A través del profundo análisis de este trabajo, lo que se pretendió lograr es diseñar y aplicar de un plan de incentivos no remunerativos en la firma Keller Motors específicamente en lo que refiere al desarrollo de planes de incentivos no económicos y beneficios que tiendan a aumentar el nivel de compromiso de los trabajadores del área operativa de la organización.

Se logró el objetivo propuesto con herramientas idóneas que permitieron la correcta recolección de los datos, con los actores implicados, Directivos y trabajadores del área operativa. El procesamiento y análisis de las entrevistas y encuestas permitió la detección de los problemas que atraviesa la organización; por ello se realizó el desarrollo de un marco conceptual, donde se analizaron diferentes enfoques teóricos, que ayudaron a comprender mejor las necesidades del personal y los diferentes tipos de incentivos no económicos que se pueden aplicar para lograr la satisfacción del trabajador en su puesto. Del mismo modo, el marco conceptual sustentó las propuestas realizadas para el mejoramiento de la situación en los niveles de satisfacción de los trabajadores del área en cuestión. De acuerdo a la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas, se percibió la ausencia de planificación y desarrollo de políticas en materia motivacional; la falta de apropiados canales de comunicación y liderazgo que incide en el estímulo que los operarios poseen para desarrollar sus tareas. Para lograr mejores desempeños se definió un Plan de Trabajo donde se especifica la manera en que se incrementan y mejoran las políticas de referencia, a través de herramientas motivacionales, comunicacionales y ejercicios de liderazgo, dependiendo de las necesidades peculiares y las carencias que tiene dicha empresa.

La organización donde se realizará el Trabajo de Intervención es:

**KELLER MOTORS.**

Establecimiento en Córdoba (Capital), República Argentina.

Ubicación: Avenida la Voz Del Interior 6926 B° los Boulevares

Personal Ocupado: Aproximadamente 150 personas.

A continuación, a modo de ilustración y con la finalidad de poder situarnos en el espacio físico donde se llevará a cabo el proyecto de grado presentaremos algunas fotografías la empresa:









## 1.1. Descripción de la organización, tareas y organigrama

Se trata de una PYME cuya razón social es EMPRENDIMIENTO INDUSTRIAL MEDITERRANEO S.A. y su nombre de fantasía es KELLER MOTORS. Está ubicada en Córdoba Capital en Avenida la Voz del Interior 6926 B° los Boulevares y posee una dotación de 150 empleados, la misma se dedica al ensamblado y ventas mayoristas de moto vehículos y cuadriciclos a diversos clientes distribuidos por todo el territorio Argentino trabajado tanto con clientes multimarcas como monomarcas. Hablamos de una empresa joven fundada a principios del año 2007 siendo su crecimiento y avance en el corto plazo y desde todos los ámbitos una de las características a resaltar si observamos la estructura física actual y la forma en que ha entrado al mercado teniendo en cuenta que sus precios no están distantes a los de la competencia y que aún no ha impuesto del todo su marca, lo que si podemos mencionar es que muchos de sus modelos tanto desde sus aspectos técnicos como de diseño son modelos innovadores y apuntados a los gustos del cliente consumidor.

Keller Motors posee tecnología de avanzada, mano de obra altamente capacitada y Sistema Gestión de Calidad ISO 9001:2008 (otorgado por SGS).

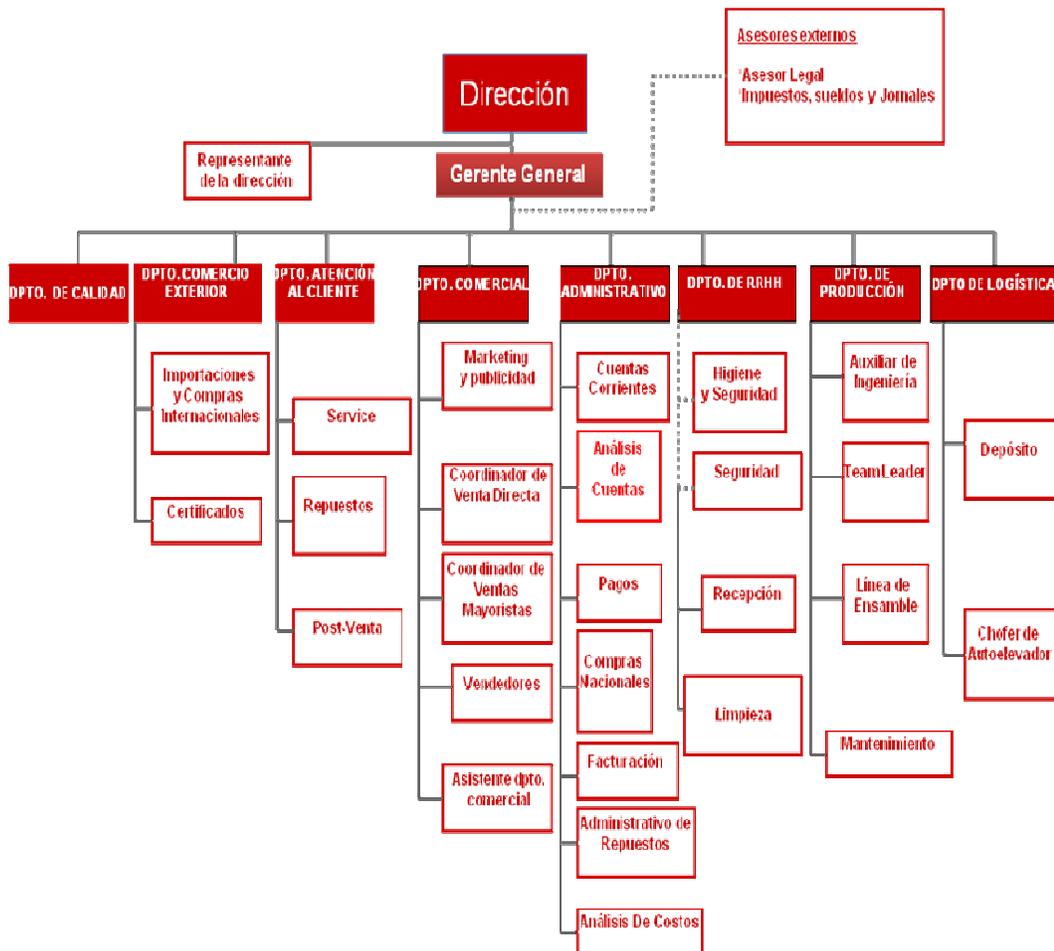
Hoy día el organigrama de esta firma está compuesto por la Dirección (1 persona), más abajo en el escalafón un Gerente General del que dependen los responsables de los departamentos y sus dependientes. El departamento de Calidad (1 persona), Comercio Exterior (5 personas administrativas), Atención al cliente (4 personas administrativas y 6 operarios), Comercial (12 administrativos), Producción (3 administrativos y 90 operarios), Administración (12 administrativos), Logística (2 administrativos y 5 operarios) y RRHH ( 3



administrativos) con asistencia y asesoramiento externo en aspectos contables, legales e higiene y seguridad y tercerizando en servicio de seguridad.

El horario de trabajo que maneja el personal administrativo es de 8.30 hs a 18hs con una hora de almuerzo de lunes a viernes y el horario que maneja el personal operativo de planta es de 8hs a 17 hs con media hora de almuerzo de lunes a viernes.

A través del siguiente organigrama representamos su estructura:





En el área analizada (**Producción**) las tareas de los operarios son la que se detallan a continuación:

- Producir siguiendo las instrucciones de las “Hojas de Operaciones”
- Operar las herramientas según las instrucciones de las gamas operatorias
- Realizar los controles previstos al producto y aceptarlos según los criterios definidos en los “Planes de Control “
- Registrar los productos **No Conformes** a medida que aparecen, en la Planilla Diaria de producción.
- Identificar a los productos **No conformes** pegándoles un autoadhesivo Rojo en el lugar del defecto y aislarlos colocándolos en las zonas de Rechazos
- Marcar con amarillo lugares que han sido controlados.
- Al detectar una no conformidad revisar 100% desde el último control OK.
- Efectuar Autocontrol.
- Registrar los retrabados realizados, en la “Planilla Diaria de Producción” y en la “Tarjeta de rechazo” del inspector del producto.
- Embalar los productos según las “instrucciones de embalaje”.
- En el área operativa, además de los operarios, se encuentran los Auxiliares de Producción y/o supervisores que poseen como tareas:
  - Coordinar con el responsable de producción los recursos necesarios para la fabricación.
  - Mantener el buen estado de toda la documentación.
  - Realizar el control estadístico de Proceso establecido en el Plan de Control.
  - Promover el autocontrol.
  - Coordinar con aseguramiento de la calidad el vaciado de las zonas de rechazos.
  - Enviar a Expedición solo productos que hayan superado los controles previstos.

- Registrar todas las incidencias Proceso-Producto en la “Planilla diaria de Producción”.





## 1.2. Reseña histórica de la organización

A fines del año 2007 los directivos de Keller Motors decidieron juntarse y emprender este negocio del armado de motovehículos ya que en ese entonces tuvieron la visión para esto que nació con una simple idea y prueba y creció hasta ser lo que es hoy la firma y lo que promete ser. Primero se arranco con 8 personas (2 directivos, 3 administrativos y 3 mecánicos armadores) en donde todos hacían “de todo”. A medida que fue pasando el tiempo la demanda de los productos comenzó a aumentar considerablemente lo que llevó a incorporar personal tanto en lo que en ese entonces era el taller como en administración. Los meses pasaron y a fines del 2009 se logró hacer la inversión en una línea de ensamble ya que esto generaría mayor cantidad de motos armadas por día reduciendo ampliamente tiempos y costos, la misma se puso en funcionamiento rápidamente obligando a contratar una nueva cantidad de operarios y mientras tanto la demanda de estos productos continuaba creciendo mas y mas. La administración que antes estaba toda junta comenzó a dividirse en aéreas que luego se transformaron en departamentos al igual que el sector de producción que dejo de ser un taller para transformarse y pasar a conformar una verdadera planta. A principios del 2010 se incorporaron a la gama de productos ensamblados líneas de cuadríciclos lo que generó la atracción de un nuevo segmento de mercado.

Hoy en día se producen unas 110 motos por día y está en los planes incorporar una nueva línea de ensamble duplicando también los turnos de trabajo con el objetivo de llevar a un aumento del 400% la producción actual. Hoy en día hablamos de una empresa compuesta con gente joven y con ideas renovadas que promete mucho y espera transformarse en el mediano plazo en una de las marcas líderes del mercado.



### 1.3 Liderazgo y visión de negocio de Keller Motors

#### ***Liderazgo***

El liderazgo de Keller se construye a partir de un conjunto de pilares que caracterizan su gestión.

Una consistente política de brindar productos de calidad, de brindar soluciones simples, sencillas, económicas, seguras y ecológicas permanentes y de reinversión de utilidades en desarrollos industriales, tecnológicos y comerciales.

Keller Motors busca crear valor económico, social y ambiental en toda su gestión. A través de la integración vertical se sus insumos estratégicos en la Argentina, la expansión de su importante patrimonio marcario, como así también, el desarrollo de una gestión socialmente responsable.

Fabrican motocicletas para quienes las viven. “Keller Motors, te pone en movimiento” es el lema de la empresa.

#### ***Visión de Negocio***

##### VISIÓN:

Ser la empresa de referencia de motovehículos de bajo costo, alta calidad y performance.

##### MISIÓN:

Keller Motors se propone brindar la más amplia gama de moto vehículos que se distingan por la innovación en el diseño y todo aquello que se refleje en el espíritu joven de nuestros clientes, basados en los más altos estándares de calidad.



VALORES:

Confianza:

Construir relaciones basadas en la consideración personal y profesional brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes se vinculan.

Respeto:

Mantener una actitud prudente que los orienta al crecimiento con espíritu de autocrítica y conciencia de sus virtudes y debilidades.

Compromiso:

Concebir una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda su gente hacia el logro de resultados.

Liderazgo:

Sostener una visión de largo plazo que los impulse a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos de los que disponen.

Integridad:

Asumimos una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable.

Innovación:

No aceptación del status quo, búsqueda de nuevas probabilidades



## 1.4. Prediagnóstico

### **Prediagnóstico y delimitación de problemas y / O necesidades organizacionales.**

De acuerdo a la información brindada por el Gerente General, por el Responsable del departamento de RRHH y por los resultados que proporcionaron las encuestas realizadas a los operarios de **KELLER MOTORS**, detectamos falencias en distintas áreas relacionadas directamente con aspectos motivacionales, teniendo en cuenta que: “no hay una sola forma adecuada de motivar. En lugar de eso, hay un proceso en el cual los conductores deben emplear una combinación de varios caminos,” <sup>1</sup> indagaremos en el diagnóstico las cuestiones más finas con las que trabajaremos al respecto.

Procesando la información en esta primera etapa pudimos denotar la ausencia de planificación y desarrollo de políticas en materia motivacional: incentivos no remunerativos y beneficios sociales en el área operativa. Conjuntamente con ello, la falta de apropiados canales de comunicación incide en el estímulo que los operarios poseen para desarrollar sus tareas.

El Gerente General nos expresó lo siguiente: “hoy en día tratamos de dar lo mejor a nuestra gente ya que tenemos herramientas para hacerlo, somos una empresa joven que tiene todo por delante así que lo importante es ponerse a trabajar para corregir estas cuestiones desde un principio”. Como así también el Responsable de RRHH comentó: “esto es un área de personal que de a poco está buscando el sentido de RRHH ya que en este último tiempo nos vimos absorbidos por el crecimiento tratando de dar respuesta a las necesidades de reclutamiento y selección.

<sup>1</sup>Lamontagne, S. (2006) *Porque el Reconocimiento en el Trabajo Contribuye a la Motivación*. Facultad de estudios Superiores de la Universidad Laval. Quebec



En materia motivacional no hay nada planificado, si no que se van implementando algunos incentivos a medida que van surgiendo eventos o fechas importantes. Tratamos de escuchar y dar soluciones a los problemas de rutina de los operarios pero eso se ve que no es suficiente, por el momento seguiremos trabajando así hasta ver qué solución se le puede dar a este tema”

De acuerdo a las palabras expresadas por los entrevistados, sale a luz de que no se conoce la dimensión que reviste el correcto uso de esta herramienta, para el operario lograr un cambio en la línea es muy meritorio. La utilización de reconocimientos agrega valor al puesto de trabajo, atrayendo al personal a continuar con su relación laboral, y evitar de esta manera las consecuencias negativas que acarrea la desmotivación.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones coordinadas dentro de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos, y en definitiva, realizar la misión.

El tema de la motivación en el trabajo tiene una relevancia práctica esencial. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia óptimos desempeños, orientará las iniciativas e intervenciones de la organización respecto a cómo, a través de una satisfactoria gestión de incentivos y beneficios, motivar a sus empleados.

Será necesario esclarecer el tipo de incentivos que llevará a los operarios de **KELLER MOTORS** a mostrar un desempeño superior, considerando siempre la cultura imperante en la organización.



## 1.5. Justificación de la Intervención

A través de las entrevistas realizadas, y los resultados que proporcionaron las encuestas, podemos focalizar, aun mejor, las falencias en cuestiones **motivacionales** en el nivel operativo que atraviesa esta organización.

Consideramos que el ser humano, por naturaleza, tiene la necesidad de sentirse útil e importante, al igual que ser aceptado y sentirse valioso ante los demás. Existen necesidades que hay que satisfacer, y la única manera de lograrlo es sentirse bien con ellos mismos y con los demás, lo cual está relacionado con el ambiente en el que la persona se desarrolla e interactúa, tanto en el trabajo como fuera de él.

A partir de los datos obtenidos, teniendo en cuenta la división que se realizó, es fundamental realizar una intervención que se adapte a las necesidades actuales, por ello, en lo que refiere a:

- **Motivación:** las necesidades que se plantean están directamente ligadas al crecimiento que atraviesa la organización, que se plasman claramente en las carencias que al respecto posee el sector operativo, por ello el desarrollo de políticas relacionadas a incentivos no económicos y beneficios generarían que los niveles de motivación y de compromiso de los operarios tiendan a aumentar.
- **Comunicación:** las necesidades relacionadas a este eje nos muestran que las herramientas utilizadas actualmente, no son suficientes para que el operario pueda desarrollar idóneamente sus tareas, por ello consideramos que la utilización de instrumentos comunicacionales permitirá a los trabajadores conocer sobre las acciones del área propiamente dicha y de la organización toda, y ello conllevaría a que ellos trabajen informados, conociendo lo que realizan y para qué lo realizan.



• **Liderazgo:** en relación a la función que cumplen los supervisores, se presentan una serie de limitaciones que impactan fuertemente en el desempeño de las personas a cargo, por ello es necesario desarrollar reuniones dirigidas en donde estén presentes los directivos de la organización, en las cuales se expliciten las acciones que son necesarias para generar en los trabajadores del área operativa el reconocimiento por el trabajo y la comunicación que estos necesitan para llevarlo a cabo diariamente.

Una forma de lograr que las personas hagan un mejor esfuerzo y cooperen para tener un buen desempeño, es haciéndolas sentir bien, lo cual es de gran ayuda para despertar interés en lo que se debe hacer. Es aquí donde entra la motivación, siendo una tarea muy compleja, ya que cada persona es diferente, impredecible, y poseen distintas necesidades y estados de ánimo, y no se sabe cómo reaccionaran ante diversas situaciones.

En las organizaciones, la **motivación** es de vital importancia debido a que el desempeño de los trabajadores va a depender de ella en gran medida. A si mismo es, dentro de las empresas, donde la motivación se vuelve compleja, ya que existen individuos que están satisfechos con su trabajo y desempeñan bien sus labores, pero por otro lado hay personas que no están conformes con sus tareas o el simple hecho de que hacer bien su trabajo no los satisface. Para lograr mejores desempeños habrá que definir la manera en que se va a incentivar a los trabajadores, dependiendo de sus necesidades, carencias e impulsos que cada uno de ellos posea.

No existe fórmula que dé la respuesta, o el procedimiento adecuado de cómo motivar al personal, por ello analizaremos diferentes enfoques teóricos que nos ayuden a comprender las necesidades de la personas y los diferentes tipos de incentivos con un alcance no económico, que se puedan aplicar para lograr la satisfacción del trabajador en su puesto, como así también, para que sienta que la tarea que desempeña es útil para la organización.



En las últimas décadas, en las sociedades industrializadas han ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece. La sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a los cambios y que desarrollen en los trabajadores comportamientos flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer necesidades específicas de un mercado exigente que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones coordinadas dentro de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos, y en definitiva, realizar la misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y el logro de sus objetivos. Las personas y las organizaciones se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio. En la organización en la que trabajaremos no se ha logrado el equilibrio necesario para satisfacer los objetivos personales y organizacionales. Por ello es que consideramos significativo desarrollar un plan donde estén presentes incentivos no económicos que ayuden a la motivación en el área operativa, utilizando como una herramienta esencial para su cumplimiento la implementación de óptimos canales de comunicación; como establece Cler Macelló: *“Si queremos Motivar, la primera tarea es Comunicar.”*<sup>2</sup>

2. Cler C. Macelló, “Motivación e incentivos no remunerativos”. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba.

El Dpto. de Recursos Humanos debe ser un soporte para lograr este compromiso por parte de los individuos y así la organización logrará generar ventajas competitivas en el largo plazo; lo que se busca es lograr que los trabajadores se comprometan, identifiquen y se “pongan la camiseta”, debido a que esas características son la base para aumentar el desempeño de los trabajadores y así el desempeño global organizacional.

Basándonos en esta justificación la empresa nos abre las puertas para poder trabajar con total profesionalismo.





## **1.6. Objetivos Generales y Específicos**

### **1.6.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de incentivos no remunerativos.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Recopilar información relevante y pertinente sobre los sistemas de incentivos aplicados por la empresa.
- Realizar un diagnóstico motivacional sobre el impacto de los sistemas de incentivos no remunerativos existentes en los trabajadores.
- Elaborar una propuesta de cambio en el ámbito de los Recursos Humanos, que contribuya a la solución de los problemas planteados.
- Sugerir reconocimientos y premios que sean proporcionados a los trabajadores de manera pública y abierta
- Formular un instrumento comunicacional que permita a los trabajadores informarse sobre las actividades de la organización y su área.
- Desarrollar reuniones de trabajo con los supervisores del área operativa para propiciar la mejora de las relaciones con sus subordinados



## 1.7. Marco Teórico

### 1.7.1. Las Organizaciones

“La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas”<sup>3</sup>, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando:

- hay personas capaces de comunicarse,
- están dispuestas a actuar conjuntamente, y
- desean obtener un objetivo común.

“El ser Humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente, una influye sobre la actitud que la otra irá a tomar, y viceversa. En razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos; emocionales, espirituales, intelectuales, económicos, entre otros, que la acción individual aislada no conseguiría. Para Chester Barnard, la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. Él plantea; “Cuando dos o más personas trabajan juntas para mover una piedra, están aumentando sus fuerzas individuales para unir las deliberadamente y pasan a formar una organización. Así, las organizaciones son formadas por personas para sobreponerse a sus limitaciones individuales: Con las organizaciones, la limitación final para alcanzar muchos objetivos humanos no es la capacidad intelectual o de fuerza, sino la habilidad para trabajar eficazmente con otros”.<sup>4</sup> Una organización solamente existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con acción, con miras a cumplir un propósito común.

3. Chiavenatto Idalberto. “Administración de RRHH”. Editorial Mc. Graw Hill. Interamericana S.A. Colombia 1996. Pag. 7

4. Chiavenatto Idalberto. Op. Cit. Pag. 8



### 1.7.1.1. Elementos de las Organizaciones

Una organización puede ser pequeña y simple o grande y extremadamente compleja. El término organización sirve para acoger una enorme variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, entre otros.

Dentro de esa variedad y complejidad existen dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones de trabajo: el elemento básico y el elemento de trabajo.

1) El elemento básico son las personas, cuyas interacciones componen a la organización. Una organización está en constante cambio, debido a que sus miembros no presentan un comportamiento estático, aunque las personas siempre estén cobijadas en sus relaciones a través de alguna especie de estructura que determina la existencia de la organización.

El propio éxito o fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollen entre sus miembros. Las interacciones constituyen la expresión de las personas y pueden ser descritas en cuatro niveles diferentes:

- Interacciones individuales: Es la relación entre dos personas o sistemas, de modo que la actividad de cada uno está en parte determinada por la actividad del otro
- Interacciones entre individuos y organización: Las organizaciones engendran una compleja dinámica interna dentro de la cual los individuos son inducidos a tomar parte: los individuos son atraídos, seleccionados, integrados, entrenados, y pasan a ocupar determinados cargos, en que son supervisados, evaluados y controlados. A su vez, los individuos obtienen por medio de su participación en las organizaciones, la satisfacción de algunas necesidades personales (Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, Reconocimiento y autorrealización).
- Interacciones entre organización y otras organizaciones: Toda organización mantiene interacción con otras organizaciones que constituyen lo que se denomina “conjunto organizacional” cuyos papeles se engranan y entrelazan con los papeles de aquella organización tomada como focal.
- Interacción entre la organización y su ambiente total: Además de la interacción con las organizaciones que constituyen su ambiente, más inmediato (“conjunto organizacional”), la organización también mantiene interacción con otras más distantes y que constituyen su ambiente total. Ninguna organización existe en el vacío, sino que en un contexto complejo donde operan otras organizaciones y que se llama *ambiente*. La selección y percepción ambiental de las organizaciones son influidas por las normas sociales y las costumbres vigentes. *“Dentro de la organización, el elemento básico es afectado por los elementos de trabajo que, a su vez, determinan la calidad de las interacciones. Aunque las interacciones de los miembros constituyen la organización, son los elementos de trabajo las que la hacen eficaz o ineficaz”*<sup>5</sup>.

5. Chiavenatto Idalberto. Op. Cit. Pag. 28.



2) Los elementos del trabajo de una organización, son los recursos que utiliza y que pueden determinar su futura eficiencia, a saber: recursos humanos, recursos no humanos y recursos conceptuales.

Los recursos humanos son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo que utilizan recursos y disponen la organización para adquirir otros recursos necesarios. En su papel de elementos de trabajo pueden ofrecer a la organización tres especies de habilidades:

- *Habilidades para hacer*, o sea, para desempeñar tareas y actividades, con el fin alcanzar sus objetivos.
- *Habilidad para influir*, o sea, la habilidad de alterar el comportamiento de otros. La influencia personal puede ser derivada de la posición social, del poder económico, del poder político o de la personalidad del individuo. Aquellos con poder excesivo o influencia tienen mayor peso en la determinación de los objetivos y en las operaciones de la organización.
- *Habilidades para utilizar conceptos*, o sea, la habilidad de abstraer ideas y generalizaciones. La organización necesita de algunos miembros que utilicen conceptos como herramientas de trabajo, que planeen, organicen y controlen el trabajo de otro, dotándolo de la motivación y de las comunicaciones necesarias.

Los recursos no humanos se refieren a recursos materiales (máquinas, equipos, etc.) recursos financieros (capital, inversiones, etc.) y recursos mercadotécnicos (clientes y consumidores, promoción y propaganda).

Los recursos conceptuales son los localizados en un pequeño grupo de sus miembros, los gerentes. Los grados en que todos los miembros de una organización empleen sus habilidades y su influencia en la utilización eficaz de los recursos depende del nivel de aptitud que posean los gerentes para comprender y desempeñar sus cargos <sup>6</sup>.

6. Chiavenatto Idalberto. Op. Cit. Pag. 28.



### 1.7.1.2. Estructura Organizativa

“La estructura, la forma en que la organización ha dividido las tareas, asignado autoridad y responsabilidad, fijado los procedimientos y las normas que especifican el grado en que los puestos y las funciones de los ocupantes están predefinidos, es fácilmente observable cuando existen organigramas y manuales, aunque no todas las organizaciones exhiben ese nivel formal. La estructura de la organización sirve de marco para el funcionamiento de los individuos y los grupos. Por ello es importante comprender con claridad las interacciones entre las personas y la estructura.

Toda sociedad humana se encuentra estructurada y la estructura social es un instrumento ordenador de las relaciones sociales. Es desde su posición en la estructura social que el hombre se posiciona en las luchas y conflictos sociales. En la estructura organizacional sucede algo similar, ya que afecta la conducta de las personas porque impone restricciones a su libertad y plantea exigencias a sus actividades. Gran parte de los problemas interpersonales en las organizaciones son por las luchas entre grupos con intereses diferentes, intereses generados por el tipo de trabajo que cada uno realiza desde una posición en la estructura.

La ubicación física, la posición relativa en la escala jerárquica, el puesto ocupado en la distribución horizontal o departamental del trabajo, determinan con quien se interactúa y con quién no.

Tan importante como la ubicación física y la forma de dividir las tareas, son los patrones de autoridad y de comunicación establecidos por la organización. Pero no solamente la estructura afecta la conducta organizacional de las personas; las personas afectan a la estructura aportando al sitio de trabajo sus propios valores, actitudes, conocimientos, principios y normas, hasta llegar a un ajuste posible”.<sup>7</sup>

Para conseguir adaptar el modo de funcionamiento de los individuos a las exigencias de las organizaciones (haciéndolos útiles, dóciles y productivos), es necesario formarlos. Las reglas, procedimientos, y el empleo del tiempo tienen por objetivo actuar sobre las estructuras mentales. Se busca la adaptación del sujeto a los mecanismos y las estructuras sociales de la organización.

7. Carola, N. Pujol A. “Ciencias del Comportamiento II” Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, 2002. Pag 49-50



### 1.7.1.3. Reciprocidad entre individuo y organización

La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia.

A todo esto se lo da en llamar “Contrato Psicológico”<sup>8</sup>. Refiere a la expectativa recíproca del individuo y la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo por realizar y la recompensa que se recibirá. Aunque no exista acuerdo formal o claramente expreso, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por la costumbre. El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes.

“Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas ocupadas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan sólo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio.

Las personas forman una organización o se vinculan a alguna porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales”.<sup>9</sup>

8. Schein Edgar. “Consultoría de Procesos, su papel en el desarrollo organizacional”. Editorial Fondo Educativo Interamericano. México 1982. Pág. 89.

9. Chiavenato, I. Op.Cit. Pag 113



### 1.7.2. La Motivación

Podemos definirla en un sentido amplio, como el proceso que impulsa a un individuo a realizar una conducta específica, cuyo fin será el de satisfacer una necesidad que le que está generando tensión. Se trata de un conjunto de fuerzas impulsoras que se han puesto en movimiento a causa de la presencia de un estímulo, que puede ser externo o interno.

Pero las fuerzas activas no se ponen en movimiento en forma caótica sino direccionada. Las fuerzas van procurar reducir una tensión y restaurar el equilibrio perdido a causa de la presencia del estímulo desestabilizador, generador de esta tensión que le está provocando insatisfacción al individuo. Entonces la dirección que toman las fuerzas será: alcanzar la conducta que devolverá la satisfacción perdida momentáneamente.

Por ello cuando nos preguntamos por qué actúa de tal o cual manera un individuo hallaremos la respuesta en el campo de la motivación. Claro que no siempre se alcanza la conducta deseada. El individuo puede encontrarse con una barrera de índole externa o interna que impide la satisfacción de la necesidad que impulsó el comportamiento.

Aquí representan dos alternativas: *la frustración y la compensación*. La necesidad insatisfecha le ha generado un estado de frustración que muchas veces se traduce en manifestaciones psicofisiológicas negativas (tensión nerviosa, problemas cardíacos, alteraciones digestivas o conductas agresivas entre otras.)

Sin embargo puede ocurrir que aunque no alcance la meta deseada que le produciría la satisfacción, el individuo encuentre una sustitución aceptable de aquella meta, con lo cual lograría la compensación.

“La motivación humana es cíclica. Podríamos decir que, el comportamiento humano es un proceso continuo de resolución de necesidades y de surgimiento de otras nuevas. Una necesidad satisfecha no es motivadora”. <sup>10</sup>

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juegan un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de la personas.

La motivación alienta a las personas, y en este caso en particular a los operarios de Keller Motors, a hacer todo lo posible por alcanzar sus metas, dando su mejor esfuerzo para poder satisfacer sus necesidades. Será, pues, la razón y el motor para hacer las cosas, ya que siempre existe un motivo que está constituido por factores que controlan la conducta. Es una etapa en la que las necesidades e impulsos internos crean tensiones que son afectadas por el entorno que rodea a los seres humanos como pueden ser la presencia de metas y el dar a conocer los incentivos que serán los responsables de satisfacer las necesidades de los trabajadores para que ellos realicen un mayor esfuerzo.

<sup>10</sup>. Cler C Macelló,, Motivación e Incentivos no remunerativos. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba Pag 8.



### 1.7.3. Teorías de Motivación

“Las teorías de motivación se dividen en dos categorías: las teorías de **contenido (Maslow-Herzber)** que centran su atención en los factores de de las personas que dan vigor, orientan, mantienen y detienen la conducta, pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente. Las teorías de **proceso (Vroom-Adams)** describen y analizan de qué forma se vigoriza, se orienta, se mantiene y detiene la conducta.”<sup>11</sup>

#### 1.7.3.1. Teoría de las necesidades de Abraham Maslow

“Abraham Maslow planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias. A continuación se describe cada una de estas necesidades en orden ascendente: **-Básicas o Fisiológicas:** son las necesidades relativas al sostén de la vida y la sobre vivencia. Se refieren principalmente al hambre, sed, las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.

**-Seguridad:** son las necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales; a la ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. La seguridad garantiza que las necesidades primarias estarán cubiertas tanto tiempo como sea posible.

**-Sociales (de afiliación o pertenencia):** dado que los seres humanos son seres sociales, necesitan pertenecer, es decir, ser aceptados por otros. Estas necesidades aluden a lo afectivo, la pertenencia y la participación social.

**-Estima:** de acuerdo con Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a buscar la estimación, tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza.

**-Autorrealización o auto actualización:** esta es la máxima necesidad dentro de la jerarquía y refiere al deseo de convertirse en lo que se es capaz, es decir, maximizar el potencial propio y lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal.

En la medida en que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve imperativa. Ninguna necesidad queda satisfecha plenamente, sin embargo, si está suficientemente satisfecha deja de ser una fuente de motivación personal”.<sup>12</sup>

11. James L Gibson. “Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos”. Editorial Mc. Graw Hill/ Irwin. Octava Edición. Pag. 167.

12. Victor H Vroom y Edward L Deci. “Motivación y Alta Dirección”. Edit. Trillas. 4ª edición. México 1992. Pag. 22

### **Pirámide de las necesidades de MASLOW**



13

#### **1.7.3.2 Teoría ERC de Alderfer**

Alderfer está de acuerdo con Maslow en que las necesidades del individuo están dispuestas en orden jerárquico. Sin embargo, la jerarquía de las necesidades propuesta por Alderfer se compone únicamente de tres series de necesidades de:

1. Existencia: Necesidades que se ven Satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales.
2. Relación: necesidades que satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas.
3. Crecimiento: necesidades satisfechas por el individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

Alderfer difiere de la jerarquía de necesidades de Maslow en la forma en la que la gente avanza a través de diversas necesidades. La teoría ERC sugiere que además del proceso de satisfacción – progresión. Es decir si una persona se ve frustrada continuamente en sus intentos de satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a resurgir las necesidades de relación como principal fuente de motivación haciendo que el individuo reoriente sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades de orden inferior.

Si las necesidades de orden superior de un subordinado se están viendo obstaculizadas, tal vez por las políticas de la compañía o por escasez de recursos, conviene que el gestor trate de reorientar los esfuerzos de su subordinado hacia necesidades de relación o de existencia. 14

13. Victor H Vroom y Edward L Deci. "Motivación y Alta Dirección". Edit. Trillas. 4ª edición. México 1992. Pag. 22.

14. James I Gibson. "las Organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos" Editorial Mc. Graw Hill / Irwin. Octava edición. Pag. 172



### 1.7.3.3. Teoría de los dos factores de Herzberg

“Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de estos que orientan el comportamiento de las personas; ambos influyen en la motivación, y operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Algunos factores causan insatisfacción entre los empleados cuando no existen, sin embargo, su presencia, por lo general, lleva a los empleados a un estado neutral, es decir, no son factores extremadamente motivantes. Estos factores se conocen como factores **higiénicos** y corresponden a las condiciones que rodean a las personas cuando trabajan. Implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión elegida, el clima de las relaciones entre los directivos y empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes. Estos factores se relacionan principalmente con el contexto del puesto, dado que tiene que ver con el medio que rodea al trabajo.

Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada de influir en el comportamiento de los empleados, a lo que se destinan es a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, como amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio, cuando estos factores son óptimos, lo que hacen es evitar la insatisfacción.

El otro grupo de factores que Herzberg considera son los denominados factores **motivacionales o satisfactorios**. Estos factores tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estos factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, se centran en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo en sí e incluyen la responsabilidad, la libertad de decidir cómo hacer un trabajo, los ascensos, la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento.

“Él postula que la eliminación de los factores que desencadenan insatisfacción no produce ninguna motivación. Por ello propone motivar a los individuos que trabajan en una organización para que realicen una actividad productiva y desarrollen iniciativa, autocontrol y autorresponsabilidad, pasando tales personas del estado de búsqueda de factores higiénicos al estado de búsqueda de factores de motivación. Según Herzberg esto se consigue de la manera más eficaz, enriqueciendo el campo de actividades y de trabajo del individuo con actividades interesantes y estimulantes, a fin de que puedan producirse de esta manera necesidades motivadoras con su atractivo implícito”<sup>15</sup>.

15. Ansfried B. Weinert. “Manual de Psicología de la Organización” La conducta humana en las organizaciones. Editorial Herder. Barcelona. 1985. Pag. 279-280.



“La organización debería procurar primeramente que los trabajos y los procesos laborales plantearan al individuo verdaderas exigencias técnicas y constituyeran desafío reales a las facultades, aptitudes y capacidad de rendimiento, de forma que el trabajador pueda ver un sentido en los procesos laborales y los perciba como un reto a sus aptitudes mentales y físicas. El trabajador debe estar motivado ante todo por la ejecución del trabajo mismo, es decir, intrínsecamente, debe progresar mediante el desempeño eficaz de su función y conseguir de esta manera la autovaloración, y se le debe confiar suficiente responsabilidad para que pueda realizar de forma autónoma sus tareas, sin motivaciones ni controles extrínsecos.”<sup>16</sup>

#### 1.7.3.4. Teoría de las Expectativas

“Las personas trabajan a fin de conseguir resultados, que según ellas, satisfarán sus necesidades de existencia, relación y crecimiento. El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido, y éste último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir, estos resultados de trabajo a su vez pueden servir para satisfacer las necesidades del empleado. Para comprender la motivación como un proceso racional de toma de decisiones, es esencial la definición de tres conceptos:

**Expectativa:** es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Más precisamente es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener alguna meta específica de desempeño.

**Valencia:** consiste en los sentimientos del empleado respecto a un particular resultado del trabajo (es decir la orientación afectiva con relación a éste). Puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo, y por esto puede ser medida en términos de la fuerza o aversión de un empleado relativa a un resultado dado.

**Instrumentalidad:** Es la percepción de la asociación entre desempeño y resultado. Entre mayor sea la instrumentalidad, más importancia se dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, será mayor la motivación. Los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá hacia resultados de trabajos deseables.

#### “Valencia x Expectativa x Instrumentalidad =Esfuerzo”

La motivación está en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad.”<sup>17</sup>

<sup>16</sup>. Ansfried B. Weinert. Op. Cit. Pag. 110.

<sup>17</sup>. Aldag Ramón, y Brief Arthur. “Diseño de tareas y motivación de Personal”. Editorial Trillas. México 1993. Pag. 28-29-30-31.



### 1.7.3.5 Teoría de la equidad

“La idea básica de la teoría desarrollada por Stacey Adams consiste en que los colaboradores de una organización establecen comparaciones entre sus esfuerzos y las recompensas recibidas por ello, por una parte, y los esfuerzos y las recompensas obtenidas a cambio por los colegas que se encuentran en la misma situación laboral, por otra. Para una persona que se encuentra en el puesto de trabajo se cumple el principio de equidad si puede reconocer que la relación existente entre los esfuerzos propios y las recompensas recibidas por ello es equivalente a la relación que se da en otras personas que se encuentran en la misma situación laboral. Por consiguiente existe desigualdad para un individuo cuando estas dos relaciones no son equivalentes. Así, esta relación entre esfuerzo y recompensa puede ser para una persona mayor o menor que la existe en el caso de otra, con lo que se origina una tensión interna y la persona se motiva para disminuir la tensión.

La existencia de una desigualdad sentida por el individuo produce un estado de tensión interna que impulsa a restablecer la igualdad, y por tanto, la justicia. En tal caso, según Adams, la fuerza y la intensidad de la conducta motivada (o la cantidad de energía empleada) es directamente proporcional a la magnitud o a la cantidad de tensión causada por la desigualdad (o por la injusticia).”<sup>18</sup>

### 1.7.3.6. Teoría X e Y de Douglas Mc Gregor

Los supuestos y opiniones sobre los individuos y la manera de motivarlos suelen influir en la conducta de un líder. Los ejecutivos o supervisores que creen que lo que principalmente motiva a la gente es el dinero y que los individuos indispuestos o inseguros, se muestran renuentes a cooperar y poseen deficientes hábitos de trabajo, tratan a las personas en correspondencia con estas nociones o supuestos.

Estos ejecutivos o supervisores tienden a utilizar un estilo de liderazgo directivo o autocrático: le dicen a la gente lo que tienen que hacer, dirigen mediante el recurso de indicar a las personas lo que se espera de ellas, de instruir las en el desempeño de sus labores, de insistir en que cumplan ciertas normas y de comprobar que todos se percaten de quien es el jefe. Por el contrario, los jefes que creen que las personas trabajan con ahínco, están dispuestas a cooperar y poseen actitudes positivas, las tratan también de acuerdo con estas nociones, aplicando un estilo en la línea democrática. (Hellriegel y Slocum, 1998).

Estos planteamientos fueron presentados por Douglas Mc Gregor, profesor de la Massachusetts Institute of Technology, al editar su libro “The Human Side of the Enterprise”, en la década 1950-1960 (Bittel y Newstrom, 1993).<sup>19</sup>

<sup>18</sup>. Ansfried B. Weinert. Op. Cit. Pag. 292-293.

<sup>19</sup>. <http://es.scribd.com/doc/59264502/Modelos-Teoricos-Para-Explicar-El-Liderazgo>



“En síntesis plantea que los administradores ejercen un estilo de liderazgo sustentados en criterios preestablecidos que denomina supuesto acerca de las personas (Kolb, Rubin y Mcintyre, 1994), es decir, en el párrafo anterior, los ejecutivos y supervisores que piensan que la gente es poco comprometida están adoptando los supuestos de la Teoría X. Por otra parte, sostener que la gente es comprometida y disfruta su trabajo es indicativo de la Teoría Y. En la Teoría X (con raíces en los conceptos de Frederick Taylor, 1856-1915), se parte de la base que al ser humano, por principio, no le gusta trabajar y por esta razón tratará de hacer lo menos posible. Debido a esta característica del ser humano que no le agrada trabajar, con la mayor parte de la gente es necesario actuar en forma coercitiva, controlada y dirigida, amenazándoles con castigos si no cumplen adecuadamente los objetivos de la organización. Quienes están de acuerdo con estos planteamientos sostienen que el promedio de los seres humanos prefiere ser dirigido, desea eludir responsabilidades, tiene poco sentido de ambición y para él lo más importante es la seguridad. Las premisas básicas de la Teoría X impiden buscar fórmulas diferentes que permitan llegar a procesos de descentralización, administración por objetivos, liderazgo democrático y supervisión constructiva. Por otra parte la Teoría Y se sustenta sobre la base de que el gasto de energía mental y física en el trabajo es un proceso normal ordinario, así como lo es el juego y el descanso. Al ser humano promedio no le desagrada trabajar. En ciertas condiciones, incluso, es una fuente de satisfacción. De esto se desprende:

1. Que los controles rígidos y amenazas de castigo no son los únicos medios con los cuales se pueden obtener los objetivos de la organización. El hombre ejercitará cierto grado de autonomía, tanto en la dirección como en el control, siempre que sea debidamente motivado.
2. Que la satisfacción delego (Yo) y las necesidades de autorrealización pueden ser orientadas directamente hacia los objetivos de la organización.
3. Que el ser humano medio aprende, en ciertas condiciones, no solo aceptar sino a buscar mayores responsabilidades.
4. Que la capacidad para ejercer un grado importante de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas administrativos, es bastante más común de lo que uno se imagina.

Los conceptos de Mc Gregor destacan también la complejidad inherente a la conducta humana. Las personas no se mueven por el impulso de una fuerza única. Buscan, en cambio, muchas satisfacciones y estas necesidades son dinámicas y cambiantes a medida que la gente crece y se desarrolla. El hecho refuerza la necesidad de una conducta flexible y adaptable por parte”<sup>20</sup>

20. <http://es.scribd.com/doc/59264502/Modelos-Teoricos-Para-Explicar-El-Liderazgo>



“del jefe, en lo que se refiere a diferentes estilos de liderazgo (Kolb, Rubin y Mcintyre, 1994).

En este sentido, la consideración del impacto que pueden tener las variables ambientales en el ejercicio del liderazgo, no sólo se relaciona con los aspectos coyunturales propios de la administración de las organizaciones, como producto de su constante interacción con su mercado de referencia y a la necesidad de adaptarse, como respuesta a la evolución permanente experimentada por estos mercados, sino que además, en el plano social significa reconocer que la conducta humana no es estática, sino que evoluciona a niveles de madurez tales que un sujeto puede lograr una expectriz que lo habilite para el desarrollo de un trabajo autónomo. Al mismo tiempo su disposición para el trabajo puede sufrir alteraciones, derivado de aspectos personales u organizacionales que lo afectan y que impone la necesidad de la dirección de adoptar conductas que atenúen las consecuencias de estos cambios, para lograr la mantención de compromisos y de una alta moral en el grupo de trabajo”.<sup>21</sup>

#### 1.7.4. Motivación para la productividad

“Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejore su libertad e independencia, aumente su responsabilidad y proporcione retroalimentación, de manera tal que, un individuo pueda evaluar y corregir su propio desempeño.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas. Estas son:

**1. Formar grupos de trabajo naturales.** La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro” <sup>22</sup>

<sup>21</sup>. <http://es.scribd.com/doc/59264502/Modelos-Teoricos-Para-Explicar-El-Liderazgo>

<sup>22</sup> <http://www.ilustrados.com/publicaciones>



**2. Combinar las tareas.** Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

**3. Establecer responsabilidad hacia el cliente.** El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, puede ser facilitar la posibilidad de que el empleado de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa. Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

**4. Ampliar los puestos verticalmente.** La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es contribuir a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador resuelva los problemas de línea.

**5. Abrir canales de retroalimentación.** Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño”  
Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el *enriquecimiento del puesto*, la organización podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona.<sup>23</sup>

23 <http://www.ilustrados.com/publicaciones>



### 1.7.5. Incentivos Y Contribuciones

“La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer qué motivos llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales. De ahí se derivan estos dos conceptos:

**a) Incentivos:** son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios) Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos también se llaman alicientes, recompensas o estímulos.

**b) Contribuciones:** “Pagos” que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, elogios a la organización).

El sistema de recompensas en una organización incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. No solo se consideran los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas, sino también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o posiciones que conlleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables.

A partir de los conceptos de **incentivos y contribuciones** surge el concepto de *equilibrio organizacional*: éste refleja el éxito de la organización en otorgarle a los empleados los incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, con lo cual se garantiza la supervivencia y eficacia.

Dentro de este concepto, la organización ofrece **incentivos** para inducir un retorno equivalente o mayor de contribuciones. Es necesario que los incentivos sean útiles a los participantes y, así mismo, que sus contribuciones sean útiles a la organización para que ésta tenga solvencia.

Existen diferentes programas de incentivos que se pueden otorgar a los empleados, pero es necesario hacer de los incentivos no remunerativos una prioridad, como por ejemplo **el reconocimiento**. <sup>24</sup>

24. Chiavenatto Idalberto. “Administración de RRHH”. Edit. Mc. Graw Hill. Interamericana S.A. Colombia 1996. Pag. 117-118



“Muchos jefes y supervisores argumentan que no tienen tiempo para alegrarle el día a nadie, debido a que están demasiado ocupados tratando de que se termine el trabajo. Están atareados con contratos, despidos, fusiones y adquisiciones, huelgas, recortes de presupuesto, aumento de gastos, defectos de los productos, plazos vencidos o con alta rotación de los trabajadores especializados. El reconocimiento se sitúa al final de todo, y esto se convierte en un gran error”.<sup>25</sup>

“El reconocimiento es la confirmación por parte de la dirección de un trabajo bien hecho”<sup>26</sup>; es necesario realizar reconocimientos a los empleados debido a que generan menor rotación de personal, con ello una mayor productividad, y una moral más sólida en los empleados.

En **Keller Motors** es necesario implementar reconocimientos para aumentar la cohesión de los empleados con la compañía.

Los reconocimientos deberán ser entregados en tiempo y en forma para que se transformen en memorables y significativos.

Los reconocimientos generan la sensación de que se le ha alegrado el día al empleado, por ejemplo:

1. Proporcionando expectativas y validaciones claras, y ofrezcan respeto, lealtad y confianza,
2. Imaginando qué puede ofrecer cada persona y aprovechando esas capacidades,
3. Individualizando el reconocimiento,
4. Alentando a sus empleados a que se reconozcan unos a otros,
5. Haciendo celebraciones en equipo.

Es importante destacar que los incentivos no sean muy fáciles de obtener ni tampoco es conveniente darlos muy seguidos, ya que si estos se otorgan con frecuencia puede que la persona no tenga idea del por qué se le está brindando el mismo, lo cual hace que no tengan efecto sobre las personas. Será importante determinar metas y luego designar el nivel de premios por alcanzarlas. Si contamos con un plan de incentivos no remunerativos adecuadamente integrados los operarios continuarán trabajando de manera adecuada, incluso en tiempos en los que los premios tangibles no estén siendo ofrecidos como incentivos.

25. Ventrice, Cindy .La Remuneración no es todo. Herramientas para lograr la satisfacción de los empleados. Edit. Urano S.A. Barcelona, España. 2004. Pag.23

26. James L Gibson. “Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos”. Edit. Mc. Graw Hill/ Irwin. Octava Edición.



### 1.7.6. Incentivos No Remunerativos

El hombre presenta necesidades que no pueden ser satisfechas por medio del dinero, deberán serlo a través de los incentivos no remunerativos que reciben en su trabajo, los cuales son de tipo humano y social.

Para los trabajadores es muy significativo sentirse importantes y aceptados por sus superiores. El saber que son importantes como personas, que su trabajo y esfuerzo son apreciados y el saber que se les quiere ayudar, es trascendental para hacer que su actitud mejore. Esto lo podremos lograr a través del desarrollo de incentivos no económicos, tal como lo menciona a lo largo de su libro Nelson Bob, pueden ser las críticas constructivas, cursos de capacitación, elogios, reconocimientos públicos por su trabajo durante y después de haberlo realizado.

Es importante ver a los operarios no solo como una fuerza de trabajo para poder alcanzar metas, sino también como seres humanos con sentimientos, necesidades y deseos de superación constante.

### 1.7.7. El reconocimiento en todas partes

Cualquier cosa que indique a las personas que se las valora y son importantes, es un reconocimiento inherente. Brindar oportunidades adecuadas; explicar el propósito de la organización y asegurarse que los trabajadores comprenden el papel que ocupan para alcanzarlo; proporcionar herramientas, recursos e información que se necesiten para realizar eficazmente el trabajo<sup>27</sup>. Será necesaria aquí la actitud del supervisor, al momento de brindar oportunidades de reconocimiento; pueden ser elogios o sugerencias para mejorar el desempeño; el feedback es un componente fundamental a la hora informar cómo se está realizando la labor, el feedback negativo puede ser un reconocimiento, si es ofrecido con buena intención y se presenta como herramienta de desarrollo será productivo para el trabajo que se desarrolla en planta, en la mayoría de los casos es una actitud positiva por parte del superior y, se agradece por ello, debido a que en el trabajo se debe mejorar y crecer para progresar. Cabe tener en cuenta que si el supervisor sólo ofrece sugerencias para mejorar y no reconoce la tarea del operador cuando está bien hecha, éste dejará de prestarle atención.

Al momento de reconocer un trabajador debemos evitar aquellos reconocimientos generales y masivos, ya que sienten que son reconocidos, pero a medias.

27. Ventrice, C. Op.Cit. Pag 60.



Para lograr que la situación que atraviesa **Keller Motors** se revierta, será necesaria la tarea de los superiores para saber establecer un reconocimiento simultáneo y a la persona que lo logra; ya que el reconocimiento individual posee una vital importancia, aunque existan estudios que afirman que crea resentimientos y envidias en el grupo, no dejamos de valorar aquí el lugar que ocupa el elogio al equipo pero rescatamos que no anula la necesidad del reconocimiento individual. El operario anhela que se lo reconozca individualmente, sobre todo en aquellos casos en que la persona es productiva para la organización; determinar las preferencias personales para saber qué reconocimiento brindará causará una impresión más grande aún, sabiendo que va dirigido única y especialmente a él. El desafío está en lograr saber, frente a cada empleado, por donde pasa su deseo, en relación a su presencia en la empresa y cuáles son las motivaciones que lo hacen permanecer en ese trabajo.

#### 1.7.8. Beneficios Sociales

De acuerdo al **artículo 103 bis de la Ley de Contrato de Trabajo 20.744**, se denominan *beneficios sociales* a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente de su familia a cargo.

Son beneficios sociales las siguientes prestaciones:

Los servicios de comedor de la empresa

- a) Los vales del almuerzo, hasta un tope máximo por día de trabajo que fije la autoridad de aplicación;
- b) Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20 % de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10 % en el caso de trabajadores no comprendidos;
- c) Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.
- d) La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas;
- e) Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones;
- f) La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del período escolar;<sup>28</sup>.

<sup>28</sup>. Ley de Contrato de Trabajo 20.744, artículo 103 bis.



g) El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización;

h) El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados con comprobantes.

“Los beneficios sociales logran ventajas indirectas para la organización tales como la reducción de las tasas de rotación, disminución de conflictos internos, ventajas competitivas al momento del reclutamiento así como también satisfacción de los objetivos personales de los empleados.”<sup>29</sup>.

En **Keller Motors** de acuerdo a la desmotivación generalizada, y falta de sentido de pertenencia percibida por parte de los empleados, sería muy eficiente implementar un plan de beneficios tales como:

Fuera del horario de trabajo

- Actividades deportivas
- Días de Fiestas
- Días adicionales a las vacaciones, por ejemplo, dependiendo de la antigüedad del empleado
- Ausencias autorizadas
- Prestaciones dentro del horario
- Horarios Flexibles
- Participaciones en el trabajo

Servicios a los empleados

- Servicio de Cafetería o Restaurante
- Ayuda educativa
- Servicios financieros
- Servicio Sociales

Las características específicas de los Beneficios Sociales son: van dirigidas al colectivo de trabajo; tienen finalidad esencialmente social (proteger ante la adversidad), suplir las carencias en la vida personal y familiar, facilitar el progreso social; y su asignación se hace con criterios independientes de la calificación o el rendimiento en la prestación de trabajo.”<sup>30</sup>.

29. Ley de Contrato de Trabajo 20.744, artículo 103 bis.

30. Werther y Davis. “Administración de Personal y de Recursos Humanos” .Edit Mc. Graw Hill. Quinta Edición. 1995



### 1.7.9. Liderazgo

“Se define como la interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes del cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros de los mismos.

El liderazgo implica el uso, también, de la influencia así como la importancia de ser un agente del cambio, de ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros de un grupo.

Consideramos al líder como algo esencial para poder manejar un grupo de forma correcta y que logren alcanzar sus metas.

La tarea de un líder es la de ayudar a los trabajadores a obtener el dominio de sus tareas, eso se logra a través de capacitaciones, entrenamientos y experiencia guiada; también él debe hacer uso del reforzamiento y la persuasión social, dando felicitaciones, aliento y retroalimentación verbal para que se fortalezca la seguridad del personal. Del mismo modo, debe brindar apoyo emocional mediante el soporte en las tareas y la reducción de la tensión y la angustia para lograr un mejor desempeño del grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere status al lograr que el grupo de trabajo logre sus metas. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga”<sup>31</sup>.

La motivación es un estado en el cual una persona hace su mejor esfuerzo por alcanzar sus metas. Ésta puede ser un de las cuestiones que debe ser aprovechada por los líderes de **Keller Motors** dirigiendo las metas del individuo hacia las de la empresa, para que de esta forma el trabajador se sienta motivado al realizar su trabajo. Todo esto se puede lograr a través de un buen líder que tiene que proporcionar incentivos no económicos y, tener la capacidad de influir en los demás para alcanzar un alto nivel de productividad y mayor satisfacción de sus trabajadores.

“Si definimos al liderazgo como:

*“un proceso de influencia no coercitiva orientado a un grupo de personas con el objeto de que alcancen metas”*<sup>32</sup>.

31. Gibson, J. Op. Cit. Pag. 451.

32. Julio Verde Fassa. “Emprendimientos y Empresa”.  
<http://www.inun.edu.ar/elinin3/VerdeFassa11.htm>



Si el liderazgo es un proceso, esto tiene tres implicancias fundamentales:

- El liderazgo no es un atributo personal, sino uno que el liderado le otorga a quien elige como líder. Por ello quien es líder hoy no garantiza seguir siéndolo mañana.
- Si es un proceso, puede ser *administrado*:
- medido en todas sus etapas (inicio, desarrollo, descenso);
- generado si no está presente;
- mejorado si no es suficiente;
- optimizado permanentemente para que, lejos de caer, aumente.
- Quien quiera convertirse en líder o precise mejorar su liderazgo puede desarrollar su capacidad para dominar dicho proceso, pero dicho desarrollo no es natural, sino que precisa ser realizado sistemáticamente para lograrlo de forma aceptable.”<sup>33</sup>

#### 1.7.9.1 El reconocimiento en el liderazgo.

Este punto se encuentra íntimamente ligado al punto 1.7.7 “El reconocimiento en todas las partes”. Estos items a su vez están asociados a las cuestiones motivacionales que hemos desarrollado con anterioridad, en donde la falta de reconocimiento en el liderazgo no es nada más que otro síntoma de un problema troncal que es la desmotivación por la que está pasando el personal operativo de Keller Motors.

En todo liderazgo el reconocimiento una de las principales cuestiones que debe ser tenida en cuenta. Un buen reconocimiento debe incluir por lo menos uno de estos cuatro factores: elogio, gratitud, oportunidad y respeto.

#### Elogio

Al personal en general, les gusta que el jefe le diga que ha logrado algo importante, el grado de satisfacción es directamente proporcional al cargo que ocupa, es decir cuando más elevado sea el cargo de la persona que lo otorga, mayor nivel de satisfacción y estima siente el conducido que la recibe. <sup>34</sup>

<sup>33</sup> Julio Verde Fassa. “Emprendimientos y Empresa”.  
<http://www.inun.edu.ar/elinin3/VerdeFassa11.htm>

<sup>34</sup> Lamontagne, S. (2006) *Porque el Reconocimiento en el Trabajo Contribuye a la Motivación*. Facultad de estudios Superiores de la Universidad Laval. Quebec



### **Agradecimiento**

El gracias y el por favor, forman parte de las palabras mágicas que toda persona sin excepción debe utilizar si quiere resultados efectivos. Muchos piensan que agradecer a los empleados está de más, ya que en definitiva están cumpliendo con su trabajo. Tampoco es necesario agradecer a todos y cada uno, todo el tiempo, ya que esto desvirtuaría el verdadero valor de la palabra “gracias”. Pero, si un empleado realizó una labor que realmente fue útil, no hay que dudar en agradecer. Mientras el elogio da sentido de logro, el agradecimiento da sentido de contribución, y si el personal siente que su trabajo realmente aporta, se sentirá valorado y estimado.

### **Oportunidad**

La oportunidad es parte fundamental del reconocimiento eficaz. Brindarles a los conducidos nuevas oportunidades reafirmará su valía como miembro importante de la organización, aparte de otorgarle a la persona que lo recibe la posibilidad de que se desarrolle, generando nuevas habilidades. Esto puede incluir concederles mayor libertad para hacer su trabajo.

El respeto es crucial, ya que el personal desea ser valorado no solo por lo que hacen sino por lo que son. Éste les aporta un sentido de identidad, ya que el respeto incluye tomar en cuenta sus necesidades. El respeto se demuestra brindándoles un lugar seguro, limpio, y agradable para desarrollar su actividad. Hay que tratarlos como colaboradores y no como simples subordinados.

Una manera de asegurarse que el reconocimiento sea otorgado a tiempo es mantener un contacto frecuente con los subordinados. Los conductores deben reconocer el poder de la presencia física. Al personal le agrada mantener un contacto frecuente con sus superiores, si bien breve, debido a que esto les indica implícitamente que se reconoce la importancia de su trabajo. Cuando charla con el personal se esta invirtiendo la cosa más importante que un conductor tiene: su tiempo. Esto subraya la importancia de la relación y demuestra la preocupación por su trabajo. Los contactos frecuentes también permiten al personal llevar cuestiones importantes a la atención de los conductores y obtener ayuda para resolver los problemas cuando ocurren. <sup>35</sup>

<sup>35</sup> Lamontagne, S. (2006) *Porque el Reconocimiento en el Trabajo Contribuye a la Motivación*. Facultad de estudios Superiores de la Universidad Laval. Québec



Si el reconocimiento en persona al personal es imposible por alguna razón, los conductores deben escribirles notas personales acerca de su desempeño. Esto demuestra que el conductor no sólo reconoce que se hizo un buen trabajo sino que su labor fue tan buena que él siente necesario tomarse el tiempo de decírselo por escrito. Adicionalmente, debido a que las comunicaciones por escrito son tangibles, los beneficios duran mucho más.

Considerando cuán poderoso es el reconocimiento uno a uno, no es una sorpresa que el reconocimiento público puede acelerar el impulso del personal para triunfar aún más. Cuando los conductores reconocen públicamente al personal por un buen trabajo le están diciendo que sus logros merecen la atención de todos.

Es importante reconocer las necesidades personales de los empleados. Es importante satisfacer al personal siempre que podamos porque esto demuestra nuestro interés por ellos como seres humanos. El personal estará más motivado a trabajar para una organización que reconoce y cuida de sus necesidades personales, haciendo arreglos tales como guarderías para el personal femenino y esquemas de trabajo flexibles.

Para muchas personas, el trabajo es tanto un modo de vivir como de conectarse con los demás. Una Institución que fomenta el sentido de comunidad ha recorrido un largo camino para crear la clase de organización para la cual las personas quieran trabajar. Si se sienten traicionadas le quitarán motivación aun a aquellas personas más orientadas hacia el logro de los objetivos. Hacerlas trabajar en equipo es una forma de crear camaradería, pero también se debe educar al personal sobre la importancia de reconocer el trabajo del otro.

Por lo precedente, podemos deducir que no hay una sola forma adecuada de motivar. En lugar de eso, hay un proceso en el cual los conductores deben emplear una combinación de varios caminos. <sup>36</sup>

<sup>36</sup> Lamontagne, S. (2006) *Porque el Reconocimiento en el Trabajo Contribuye a la Motivación*. Facultad de estudios Superiores de la Universidad Laval. Québec

### 1.7.10. El Acto de la Comunicación

“Se define el acto de la comunicación como aquel en el curso del cual un individuo (o un grupo) *Emisor* traduce un hecho, un concepto o un sentimiento en un mensaje que dirige, a través de un canal que considera más apropiado, a otro individuo (o grupo) *Receptor*, con la intención de que este último pueda tomar conocimiento del hecho, concepto o sentimiento inicialmente expresado por el emisor”<sup>37</sup>.

EL PROCESO BASICO DE LA COMUNICACION

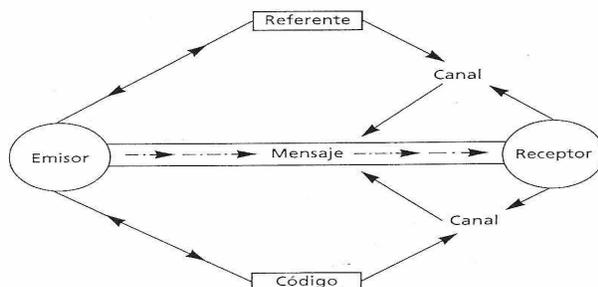


Figura 1  
El esquema básico del acto de comunicación

No hay acto de comunicación sino cuando el mensaje ha sido bien recibido y comprendido, por ejemplo una carta que no llega a su destinatario es un intento de comunicación, no un acto de comunicación. Lo mismo ocurre con una nota interna que no fue leída, un mensaje en un contestador que no fue escuchado o un aviso publicitario que no fue visto por sus destinatarios <sup>37</sup>.

#### 1.7.10.1 Comunicación Interna

“La *comunicación interna* se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.<sup>38</sup>.  
Varias condiciones deben reunirse para que una empresa optimice su comunicación interna.

En primer lugar, en todos los niveles de la empresa, cada uno debe saber establecer las mejores relaciones de comunicación con los demás, cualquiera sean: ámbito de las relaciones individuales.

<sup>37</sup>. François Eldin. “El Management de la Comunicación”. Edit Edicial. Primera edición. Buenos Aires. Argentina. 1998. Pag. 26-27

<sup>38</sup>. Fernandez Collado C. “La comunicación en las organizaciones” Editorial. Trillas. QuintaEdición. México. 1999. Pag. 32.



“Es necesario que la empresa considere a cada uno de sus empleados como una persona única. Una empresa debe propiciar también la cohesión permanente de sus empleados alrededor de una cultura y de un proyecto común: es el ámbito de la motivación”.<sup>39</sup>

“La motivación de un individuo será más fuerte si se siente miembro de un grupo, si adhiere a sus objetivos, si está orgulloso de “ponerse la camiseta”, si percibe sus tareas como enriquecedoras y capaces de hacerlos progresar, si sus esfuerzos, sus resultados y su valor agregado son reconocidos, si se sabe potenciar su inteligencia y se lo hace sentir que cumple bien su contrato.

El empleado de una empresa que no tiene el sentimiento de pertenecer a un equipo es un empleado triste. Este equipo es la empresa, pero también la unidad en el seno de la cual trabaja, o es incluso un grupo de proyecto o de calidad.

La imagen externa de la empresa acompaña a su personal en la vida extraprofesional. El empleado que forma parte de una empresa de imagen fuerte se verá gratificado en su círculo familiar, ante sus amigos y estará orgulloso de ella”.<sup>40</sup>

#### 1.7.10.2 Información General

“La información general es toda aquella que no está vinculada a la ejecución de las tareas, está referida a los acontecimientos, resultados, políticas, estrategias o proyectos de la empresa y sus diversas unidades de trabajo; esta información en el seno de una empresa es partícipe de la unión de sus empleados.

La información da referencias, informa y alimenta los referentes individuales:

- Dar referencias: día a día se necesita tomar distancia respecto del trabajo personal y percibir cómo evoluciona la obra en que participamos.
- Informar: Los acontecimientos, resultados, políticas, estrategias y proyectos de la empresa o de una unidad de trabajo puede condicionar la situación personal de cada uno en el seno de su empresa o su unidad de trabajo; cuanto mejor y más pronto esté informado de ello mejor será su adaptación.
- Alimentar los referentes individuales: las informaciones generales referidas a la vida de la empresa y la unidad de trabajo fortalecen ese referente común, y brindan a los empleados temas de conversación sobre los que pueden comunicar y enriquecer su capital de conocimiento y experiencias. <sup>41</sup>

39.François Eldin. “El Management de la Comunicación”. Edit Edicial. Primera edición. Buenos Aires. Argentina. 1998. Pag. 179

40.François Eldin. Op.Cit. Pag. 185-186

41.François Eldin. Op.Cit. Pag. 194-195-196



• Ni informar de más, ni de menos: las empresas concentradas en la realización de sus objetivos, tienden a considerar la información general como secundaria, incluso accesoria, se informa cuando hay tiempo para hacerlo (y sucede que nunca hay tiempo). Las consecuencias de un déficit de información son que los empleados que cuenten con escasa información irán a buscarla a otra parte. Una empresa que informa poco o mal abandona el terreno de su comunicación interna a otros que podrán estar mejor o peor intencionados en su actitud respecto de la formación de opiniones del personal, abre el camino al rumor, la información desviada o incluso falsa. A la inversa demasiada información la destruye, numerosas empresas creen informar adecuadamente al multiplicar las acciones y soportes informativos ahogando a su personal bajo un cúmulo de notas, boletines informativos, revistas internas. Si las informaciones vehiculizadas en estos documentos no tienen la calidad suficiente, desencadenarán un fenómeno de rechazo y pérdida de credibilidad de parte del personal quien, también en este caso, irá a buscar a otra parte una información más interesante y creíble”.<sup>42</sup>

### 1.7.10.3 Procesos de comunicación interna

Como bien sabemos, la comunicación entre los individuos es compleja, y esa complejidad genera en los grupos humanos cierta dificultad. **Keller Motors**, no queda fuera de esta situación, por lo que la diferencia entre los grupos que son parte de ella presentan ausencias de comunicación que inciden negativamente en el desarrollo de las tareas.

“Existen diferentes causas que llevan a las empresas a la no comunicación:

- Atesorar la información: algunos piensan que acaparar la mayor cantidad de información sin compartirla es la clave del éxito;
- Imposibilidad de escuchar lo que otros tienen para decir;
- Imposibilidad de abrirse a otros enfoques o puntos de vista, de leer la realidad desde la mirada del interlocutor;
- Imposibilidad de salir del mismo ensimismamiento para ver lo que ocurre alrededor;
- Temor o inhibición de acercarse a otros;
- Malinterpretar o temor a ser malinterpretados: lo cual se convierte en un círculo vicioso ya que al evitar comunicarnos por esta razón, más posibilidades de malinterpretarnos existen, pues vamos desconociendo el significado o la connotación personal que nuestros interlocutores le asignan a los términos que usan.<sup>43</sup>

42. François Eldin. Op.Cit. Pag. 194-195-196

43. Carola, N. Pujol A. Op.Cit. Pag. 56.



Para poder desarrollar un plan de comunicación es necesario diferenciar los públicos, como lo es en nuestro caso la parte operativa de la empresa, dirigiendo los lenguajes y eligiendo los emisores que se encargarán de la óptima transmisión de la información.

Esa fundamental que los trabajadores obtengan información sobre su trabajo, sobre su desempeño, y sobre la marcha de la organización, ya que ellos le dan gran importancia a ello; como así también que la información que se comunica sea en forma personal y oportuna.

Es necesario que se proporcione una retroalimentación efectiva, debido a que la misma permite a los empleados conocer que están haciendo bien, qué necesitan mejorar y cómo pueden realizarlo, y para que la misma sea efectiva los comentarios deben ser:

- Relacionados con las tareas. Los comentarios deben estar relacionados con las tareas que el personal lleva a cabo y basarse en las propias observaciones de cómo están realizándose éstas.
- Inmediatos. Proporcionar retroalimentación después de observar el trabajo de un empleado y hablar con él en presencia de otros miembros del personal que estén comprometidos. Mientras más se demore, el efecto de la retroalimentación será más débil.
- Orientados a la acción. Los comentarios deben vincularse con las mejoras que pueden hacer los empleados mediante sus esfuerzos.
- Motivantes. Es mejor comenzar con una retroalimentación positiva y después seguir con lo que necesita mejorarse.
- Constructivos. Discutir con el personal acerca de formas para mejorar el desempeño, enfatizando que su trabajo es valioso. <sup>44</sup>

Lo ideal es que la retroalimentación sea realizada a través de los Supervisores de Producción durante sus rondas en la planta, por lo que es necesaria la colaboración de estas personas, y por ende la correcta dirección de estos empleados que poseen un puesto clave dentro de Keller, y que sirven como eslabón para incentivar al personal operativo.

44. Carola, N. Pujol A. Op.Cit. Pag. 56.



## 2. Marco Metodológico

Nos basamos en un estudio de campo centrándonos en un enfoque exploratorio descriptivo, de esta manera pudimos determinar cuáles son las cuestiones más finas sobre las que tendremos que trabajar en cuanto a la elaboración de un plan de incentivos no remunerativos para que este se adecue a la necesidad de la empresa.

Al tomar contacto directo con la realidad actual de la firma, mediante entrevistas personales con el Gerente General (dueño), y responsable de RRHH, a través de las mismas indagamos acerca de todas las cuestiones concernientes a los incentivos no remunerativos con los que trabajan en la actualidad en la empresa para llevar a cabo su trabajo diario, si es que los tienen y en caso de tenerlos si están siendo bien utilizados. En complemento con estas entrevistas realizamos encuestas dirigidas a todo el personal operativo de Keller Motors con la finalidad de obtener datos más objetivos. Todas estas herramientas fueron reforzadas con la “observación in situ”.

A partir de los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos utilizados, Se diseña un plan de incentivos no remunerativos.



### 3. Diagnóstico

#### 3.1. Instrumentos de Recolección de datos.

##### 3.1.1 Entrevista

La entrevista es una forma directa de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación.

El tipo de preguntas difiere según sea una entrevista totalmente estructurada o formalizada; semiestructurada o libre.

La entrevista elegida para relevar la información es la semiestructurada.

La misma recolecta datos de los individuos participantes a través de un conjunto de preguntas abiertas formuladas en un orden específico.

La entrevista semiestructurada se enfoca sobre una serie de preguntas que el investigador hace a cada participante y se utiliza cuando el investigador sabe algo acerca del área de interés, pero no lo suficiente como para responder las preguntas que se ha formulado. Aunque las preguntas estén ordenadas, los participantes pueden responder libremente en contraste con un cuestionario de preguntas cerradas en el que respuestas predeterminadas deben ser elegidas.

##### 3.1.1.2 Sujetos de la Entrevista

Para obtener nuestro diagnostico realizamos entrevistas a:

- Gerente General de la organización
- Responsable de RRHH

##### 3.1.1.3 Organización y Análisis de las entrevistas

Se definió estratégicamente que los aspectos a relevar tuvieran las siguientes temáticas:

- Importancia y prioridades del área de RRHH en la empresa
- Canales de Comunicación
- Motivación e Incentivos
- Beneficios
- Reconocimientos <sup>45</sup>

45. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. (2001) Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill Segunda Edición. Pag. 277-284-285



### 3.2. Encuesta

“La encuesta es un tipo de cuestionario cuyas preguntas están formuladas de modo tal que el interrogado deba seleccionar solo una de las respuestas entre una cantidad limitada de opciones. Los rasgos fundamentales que las caracterizan son:

- \*Constituye un instrumento de obtención de datos específicamente preparado para la investigación sociológica.
- \*Permite una aplicación masiva, mediante los sistemas de muestreo.

Por otra parte es importante que las respuestas o categorías que se ofrezcan con las preguntas o afirmaciones reúnan dos condiciones esenciales; las de ser exhaustivas y excluyentes.

Son exhaustivas si las categorías o respuestas abarcan todos los casos que pueden existir, de modo que ningún encuestado puede dejar de responder por no encontrar su categoría.

Son excluyentes cuando haya un caso en que un encuestado pueda elegir válidamente dos respuestas distintas de la misma pregunta o afirmación.

Y por supuesto, no deben llevar implícita la respuesta”. 46

#### 3.2.1 Escalamiento Tipo LIKERT

“El escalamiento tipo Likert es un instrumento para medir una actitud, esta es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto de sus símbolos. Las actitudes se relacionan con el comportamiento que mantenemos en torno al objeto al que hace referencia.

Las actitudes tienen diversas propiedades, entre las que se destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja), estas propiedades forman parte de la medición.

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Una escala de Likert se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación.47

46. Métodos y técnicas de Investigación Social. Guía de estudio. Página 120 - 201 (2001) Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill Segunda Edición. Pag. 277-284-285

47. Hernández Sampieri R, Fernández Collado, C. Op. Cit. Pag. 256



“Estas puntuaciones se correlacionan con las puntuaciones del grupo a toda la escala (la suma de las puntuaciones de todas las afirmaciones), y las afirmaciones cuyas puntuaciones se correlacionen significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se seleccionan para integrar el instrumento de medición”.

La manera *autoadministrada* es cuando se le entrega la escala al respondiente y éste marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta. Dicho escalamiento fue utilizado para recabar la información y realizar un desarrollo apropiado para el Diagnóstico.” <sup>48</sup>

### 3.2.2. Universo de la encuesta

La encuesta fue dirigida a toda la población del área operativa. Para la aplicación de la encuesta, se utilizó la forma autoadministrada, donde los 101 participantes debían seguir las instrucciones.

### 3.2.3. Organización de las encuestas

Las encuestas que se realizaron al área operativa se focalizaron en relevar los siguientes temas:

- La existencia de motivadores y reconocimientos.
- Las relaciones laborales existentes
- La oportunidad de la información para ejercer tareas.
- La comunicación y los canales que utilizan.
- El papel del Dpto. de RRHH

A su vez, para poder realizar el correcto procesamiento de los datos recabados en las encuestas, se agruparon las afirmaciones en **dos temáticas, siempre haciendo énfase sobre el aspecto motivacional:**

- **Motivación**
- **Comunicación**

48. Hernández Sampieri R, Fernández Collado, C. Op. Cit. Pag. 256



El procedimiento para la realización de las mismas fue:

1. Se concurrió a la empresa, con previa autorización del Responsable de Producción y de las autoridades máximas de la empresa.
2. Se entregó la encuesta a cada uno de los 101 operarios de la firma explicándoles el procedimiento de llenado, sobre todo en el caso del orden bajo la cual se debía clasificar las respuestas.
3. Se recolectaron todas las encuestas, obteniendo el total de las entregadas, sin mayores problemas de llenado. A cada una de las mismas se les asignó un número correspondiente y con esta información se generó una tabla **Encuesta Operarios**.
4. Se procedió a la captura de los datos.

Las encuestas que se realizaron a los trabajadores del área productiva, contenían 17 afirmaciones, en las cuales debían completarse la edad y antigüedad en rangos predeterminados.

Cada una de las afirmaciones poseía 5 alternativas de respuesta, determinadas de acuerdo al escalamiento tipo Likert:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo
4. Parcialmente de Acuerdo
5. Totalmente en Acuerdo.

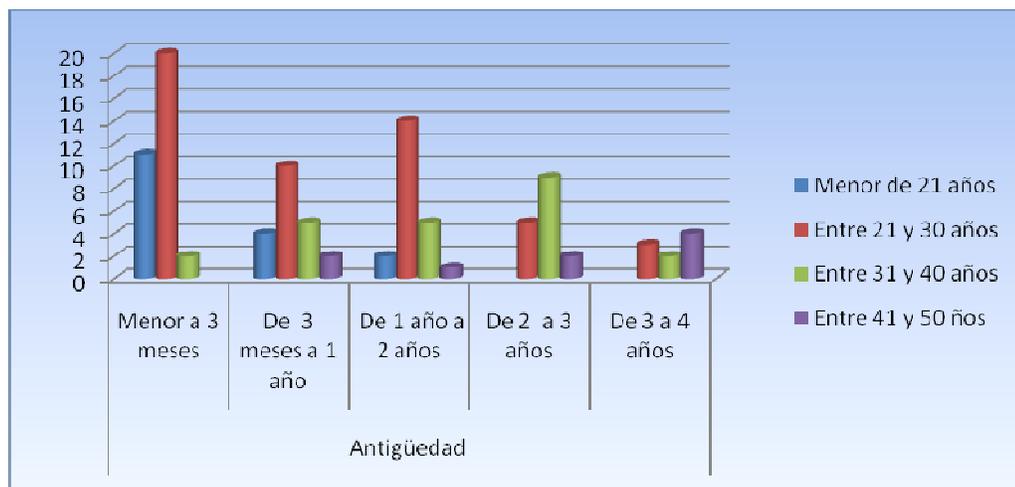


### 3.3. Análisis de las Encuestas

#### 3.3.1. Antigüedad y Edad

A continuación realizaremos el análisis correspondiente de los datos obtenidos en las encuestas. Para poder investigar en profundidad, en primera instancia se hará la relación correspondiente de Antigüedad y Edad, mostrando en valores absolutos a través de una tabla con su respectivo gráfico.

Edad	Antigüedad				
	Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
Menor de 21 años	11	4	2		
Entre 21 y 30 años	20	10	14	5	3
Entre 31 y 40 años	2	5	5	9	2
Entre 41 y 50 años		2	1	2	4





Se puede observar a través de la tabla expuesta, Antigüedad y Edad, y su respectivo gráfico, que la mayor cantidad de personal del área operativa se concentra en el rango de edad entre 21 y 30 años, con una antigüedad en el puesto menor a 3 meses. Dichos gráficos denotan una gran cantidad de personal del área operativa que no supera los 2 años de antigüedad en la empresa. A su vez, la cantidad de personas que tienen una antigüedad mayor a 3 años no conforman un número significativo dentro de la población afectada a nuestra intervención formando gran parte de este número con un gran porcentaje de aquellas personas entre el rango de edad entre 41 y 50 años.

### 3.3.2. Motivación y Comunicación en relación a la antigüedad

De motivación relacionadas a comunicación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
<b>6- Conozco los objetivos y las metas del departamento de Producción</b>	Totalmente en desacuerdo.	2	7	1	3	0
	Parcialmente en desacuerdo	3	7	1	3	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1	1	0	0
	Parcialmente de acuerdo	4	13	9	5	0
	Totalmente de acuerdo	17	11	5	4	3
<b>7- Tengo libertad de exponer como mejorar mi trabajo</b>	Totalmente en desacuerdo.	6	7	2	3	0
	Parcialmente en desacuerdo	4	7	4	3	1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1	1	0	0
	Parcialmente de acuerdo	4	13	5	6	0
	Totalmente de acuerdo	11	11	5	3	1
<b>8- La comunicación es clara, fluida y completa.</b>	Totalmente en desacuerdo.	5	11	5	6	0
	Parcialmente en desacuerdo	5	5	5	0	0
	Ni de acuerdo ni en	4	10	2	3	0



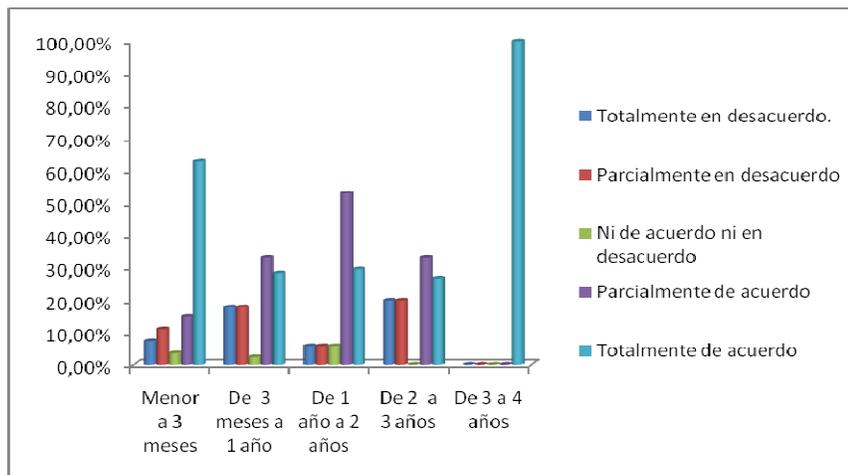
	desacuerdo					
	Parcialmente de acuerdo	9	4	4	4	2
	Totalmente de acuerdo	4	9	2	1	1
13- En mi departamento existe una buena comunicación entre el supervisor y su grupo de trabajo.	Totalmente en desacuerdo.	3	6	5	7	0
	Parcialmente en desacuerdo	2	8	1	0	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6	3	2	1
	Parcialmente de acuerdo	4	7	2	1	0
	Totalmente de acuerdo	13	13	7	5	1
14- Mi supervisor me informa frecuentemente de cómo estoy haciendo mi trabajo y de cómo puedo mejorar.	Totalmente en desacuerdo.	4	9	4	4	0
	Parcialmente en desacuerdo	2	7	2	2	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5	5	2	2
	Parcialmente de acuerdo	11	8	4	4	0
	Totalmente de acuerdo	9	9	3	3	1

En segunda instancia se muestran las tablas divididas por las temáticas anteriormente mencionadas, donde los valores en las mismas se expresan en valores absolutos, para luego poder desagregar cada afirmación en valores relativos con sus respectivas tablas y gráficos correspondientes.



**Afirmación 6**

De motivación relacionadas a comunicación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
		Totalmente en desacuerdo.	7,41%	17,95%	5,88%	20,00%
Parcialmente en desacuerdo	11,11%	17,95%	5,88%	20,00%	0,00%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3,70%	2,56%	5,88%	0,00%	0,00%	
Parcialmente de acuerdo	14,81%	33,33%	52,94%	33,33%	0,00%	
Totalmente de acuerdo	62,96%	28,21%	29,41%	26,67%	100,00%	



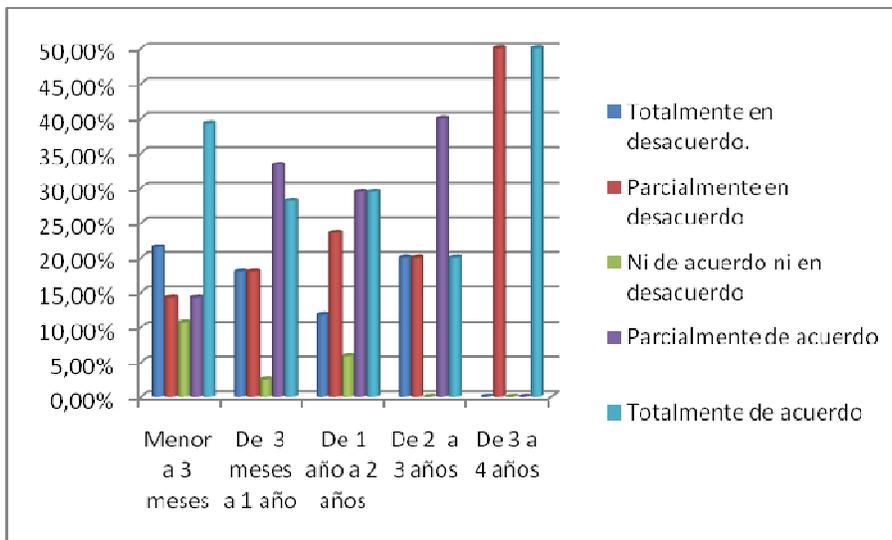
De acuerdo al gráfico se puede observar que en cada extremidad de los rangos de antigüedad, menos de 3 meses y entre 3 y 4 años, se conocen los objetivos y las metas del área de producción; este último rango muestra que el 100% está totalmente de acuerdo con la afirmación.

En el rango entre 3 meses y 1 año, existe una disparidad de respuestas en referencia a dicha afirmación, aunque la preponderancia hacia el acuerdo es significativa. Entre 1 y 2 años, se observa una alta parcialidad en el acuerdo. Sin embargo, entre 2 y 3 años, el desacuerdo se incrementa, poniéndose prácticamente a la par de las respuestas en acuerdo.



**Afirmación 7**

De motivación relacionadas a comunicación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
		Totalmente en desacuerdo.	21,43%	17,95%	11,76%	20,00%
Parcialmente en desacuerdo	14,29%	17,95%	23,53%	20,00%	50,00%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10,71%	2,56%	5,88%	0,00%	0,00%	
Parcialmente de acuerdo	14,29%	33,33%	29,41%	40,00%	0,00%	
Totalmente de acuerdo	39,29%	28,21%	29,41%	20,00%	50,00%	



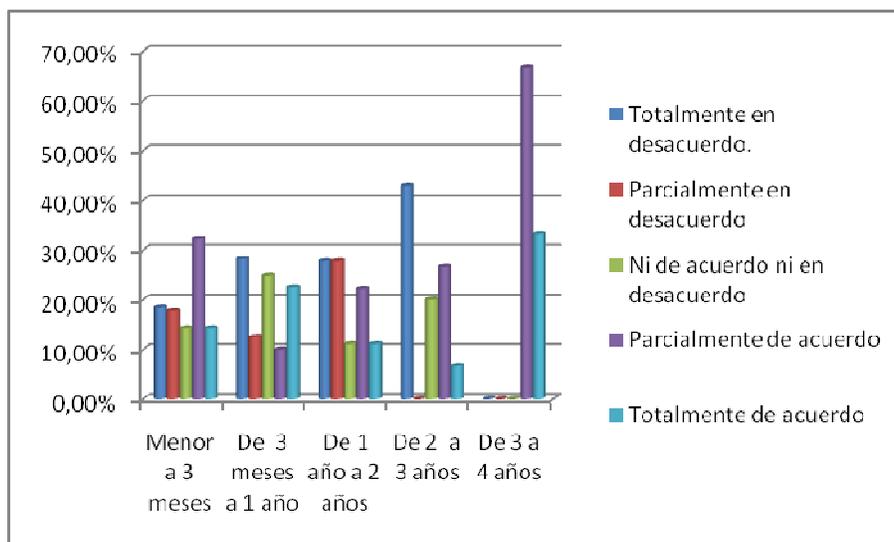
Se observa que las personas que poseen una antigüedad menor de 3 meses y hasta 1 año se inclinan a responder que poseen libertad para exponer sus ideas en el área. Sin embargo, podemos observar que en el rango entre 3 y 4 años el 50% está parcialmente en desacuerdo y el 50% restante está de acuerdo con lo expresado en esta afirmación. Entre 1 y 3 años el porcentaje en



desacuerdo se acrecienta acercándose al 20%, mientras que el porcentaje en acuerdos fluctúa llegando a un 40% de la totalidad de respuestas.

**Afirmación 8**

De motivación relacionadas a comunicación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
<b>8- La comunicación es clara, fluida y completa.</b>	Totalmente en desacuerdo.	18,52%	28,21%	27,78%	42,86%	0,00%
	Parcialmente en desacuerdo	17,86%	12,50%	27,78%	0,00%	0,00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14,29%	25,00%	11,11%	20,00%	0,00%
	Parcialmente de acuerdo	32,14%	10,00%	22,22%	26,67%	66,67%
	Totalmente de acuerdo	14,29%	22,50%	11,11%	6,67%	33,33%



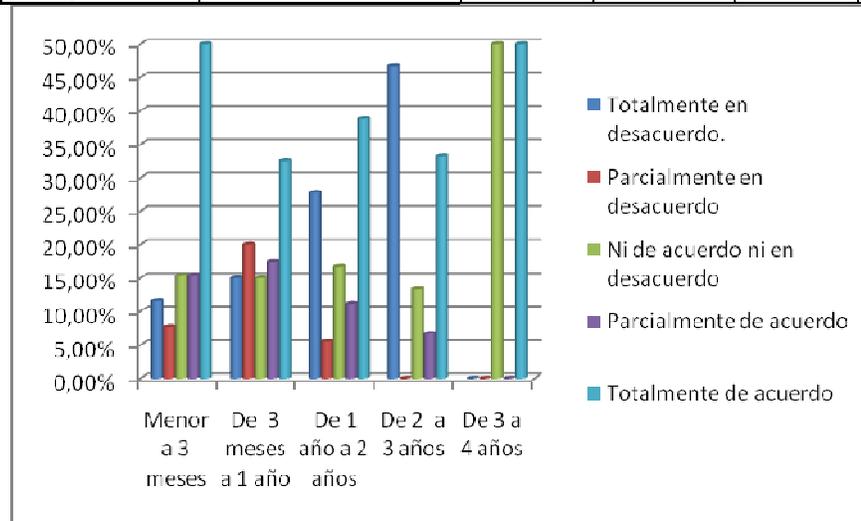
A través del gráfico de dicha afirmación se puede ver que entre 3 meses y 1 año la población investigada expresa un desacuerdo significativo en torno a la claridad y fluidez de la comunicación. A su vez, entre 2 y 3 años se refleja que un 42% de las respuestas se sesgan hacia un desacuerdo, mientras que las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo arrojan un 20 % y Parcialmente



de acuerdo arrojan un 26.67%. En el rango entre 3 y 4 años las respuestas muestran una tendencia al acuerdo con esta afirmación.

**Afirmación 13**

De motivación relacionadas a comunicación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
<b>13- En mi departamento existe una buena comunicación entre el supervisor y su grupo de trabajo.</b>	Totalmente en desacuerdo.	11,54%	15,00%	27,78%	46,67%	0,00%
	Parcialmente en desacuerdo	7,69%	20,00%	5,56%	0,00%	0,00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15,38%	15,00%	16,67%	13,33%	50,00%
	Parcialmente de acuerdo	15,38%	17,50%	11,11%	6,67%	0,00%
	Totalmente de acuerdo	50,00%	32,50%	38,89%	33,33%	50,00%



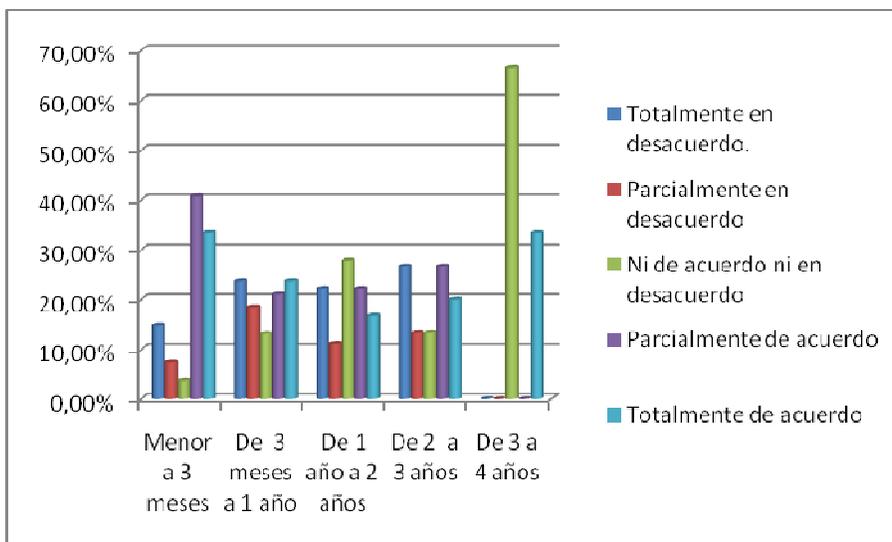
A través del gráfico observamos que las respuestas en relación a “Totalmente de acuerdo”, en base a la existencia de una buena comunicación entre el supervisor y el grupo de trabajo, superan el 30%, predominando en cada rango con preponderancia, exceptuándose “entre 2 y 3 años” en donde la disconformidad se aproxima al 50% de las respuestas. Cabe destacar, que



entre 3 y 4 años el 50% de las respuestas no está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

**Afirmación 14**

De motivación relacionadas a comunicación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
<b>14- Mi supervisor me informa frecuentemente de cómo estoy haciendo mi trabajo y de cómo puedo mejorar.</b>	Totalmente en desacuerdo.	14,81%	23,68%	22,22%	26,67%	0,00%
	Parcialmente en desacuerdo	7,41%	18,42%	11,11%	13,33%	0,00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3,70%	13,16%	27,78%	13,33%	66,67%
	Parcialmente de acuerdo	40,74%	21,05%	22,22%	26,67%	0,00%
	Totalmente de acuerdo	33,33%	23,68%	16,67%	20,00%	33,33%



Observamos que en el rango “Menor a 3 meses” más del 50% de las respuestas concuerdan en que el Supervisor les informa como están haciendo su trabajo y de cómo pueden mejorarlo. “Entre 3 meses y 1 año la opción “totalmente de acuerdo” alcanza un 23% y las respuestas “Totalmente en desacuerdo” alcanzan también un 23%, es decir, que hay una contraposición significativa de



los operadores en relación a la capacidad de comunicación que tiene el supervisor para con ellos. Entre 2 y 3 años el “totalmente en desacuerdo” se iguala en un 26.67 % al “parcialmente de acuerdo”, denotando ello que los encuestados poseen una diferencia en la percepción del rol del supervisor. Entre 3 y 4 años el 66.67% de las respuestas no está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que el 33.33% de las respuestas restantes está “Totalmente de acuerdo”

### Motivación

Referidas a Motivación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
<b>1- El Dpto. de RRHH escucha y recibe nuestras iniciativas</b>	Totalmente en desacuerdo.	4	9	1	2	1
	Parcialmente en desacuerdo	3	7	5	4	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	2	2	2	0
	Parcialmente de acuerdo	9	17	5	4	0
	Totalmente de acuerdo	5	5	4	3	1
<b>2-El Dpto. de RRHH se preocupa por el bienestar de sus empleados.</b>	Totalmente en desacuerdo.	6	10	1	3	1
	Parcialmente en desacuerdo	4	7	6	4	1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3	3	1	0
	Parcialmente de acuerdo	9	14	4	6	0
	Totalmente de acuerdo	7	6	3	1	0
<b>3-El Dpto. de RRHH reconoce el buen desempeño en nuestro trabajo.</b>	Totalmente en desacuerdo.	5	8	4	8	1
	Parcialmente en desacuerdo	2	11	1	0	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	2	5	4	0
	Parcialmente de acuerdo	8	14	5	2	0
	Totalmente de acuerdo	7	5	2	1	1
<b>4-Me siento motivado al realizar mi trabajo a diario</b>	Totalmente en desacuerdo.	5	6	3	6	1
	Parcialmente en desacuerdo	2	9	2	0	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5	4	6	0
	Parcialmente de acuerdo	5	9	4	2	0
	Totalmente de acuerdo	12	11	4	1	1
	Totalmente de acuerdo	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>



Referidas a Motivación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
<b>5. Si el desempeño en mi trabajo es óptimo, mi esfuerzo es reconocido.</b>	Totalmente en desacuerdo.	4	7	4	8	0
	Parcialmente en desacuerdo	5	12	6	3	1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6	0	0	0
	Parcialmente de acuerdo	9	10	6	3	1
	Totalmente de acuerdo	5	5	1	1	0
<b>9. Al realizar un buen trabajo mi supervisor me felicita</b>	Totalmente en desacuerdo.	6	11	8	7	0
	Parcialmente en desacuerdo	5	7	3	1	1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	3	1	4	0
	Parcialmente de acuerdo	4	7	2	2	0
	Totalmente de acuerdo	5	11	3	2	1
<b>10. En mi departamento, se suele incentivar el trabajo en equipo</b>	Totalmente en desacuerdo.	7	14	6	7	1
	Parcialmente en desacuerdo	2	7	2	1	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6	4	1	0
	Parcialmente de acuerdo	3	5	2	1	0
	Totalmente de acuerdo	14	8	3	5	1
<b>11-El Dpto. de Recursos Humanos apoya a sus trabajadores en el ámbito personal y laboral.</b>	<b>Totalmente en desacuerdo.</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>1</b>
	<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

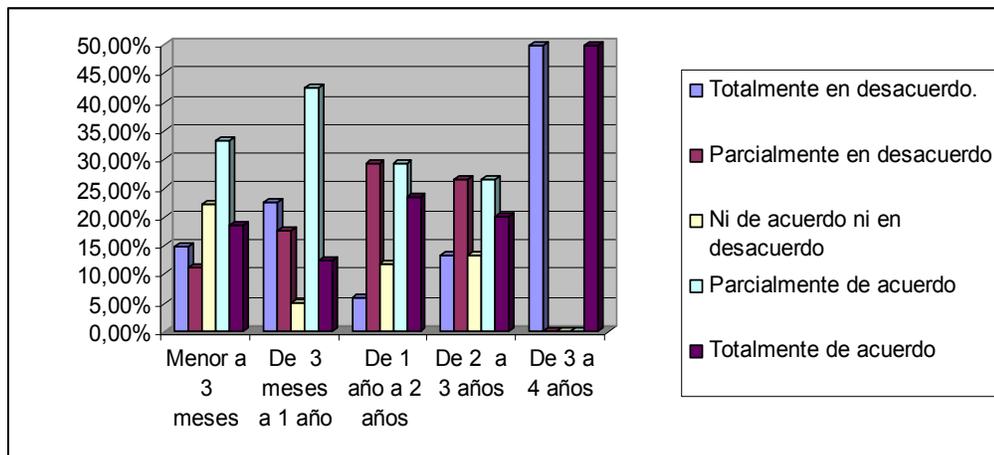


<b>12-Considero que mi trabajo no es monótono ni aburrido.</b>	Totalmente en desacuerdo.	2	9	3	3	0
	Parcialmente en desacuerdo	2	3	0	3	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6	5	1	0
	Parcialmente de acuerdo	12	10	4	5	0
	Totalmente de acuerdo	7	11	5	3	2
<b>15-Existen posibilidades de crecer laboralmente dentro de esta empresa.</b>	Totalmente en desacuerdo.	3	9	5	9	1
	Parcialmente en desacuerdo	3	8	4	2	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5	0	1	0
	Parcialmente de acuerdo	9	7	5	1	0
	Totalmente de acuerdo	8	11	3	2	1
<b>16-El Dpto. de Recursos Humanos me brinda acceso a beneficios</b>	Totalmente en desacuerdo.	7	17	5	8	1
	Parcialmente en desacuerdo	4	6	4	1	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	10	1	3	0
	Parcialmente de acuerdo	4	2	6	2	1
	Totalmente de acuerdo	4	5	1	1	0
<b>17- En mi equipo de trabajo se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de calidad en los productos.</b>	Totalmente en desacuerdo.	9	8	4	5	1
	Parcialmente en desacuerdo	1	4	1	3	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	0	4	2	0
	Parcialmente de acuerdo	3	15	4	4	0
	Totalmente de acuerdo	10	13	4	1	1



**Afirmación 1**

Referidas a Motivación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
		Totalmente en desacuerdo.	14,81%	22,50%	5,88%	13,33%
Parcialmente en desacuerdo	11,11%	17,50%	29,41%	26,67%	0,00%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22,22%	5,00%	11,76%	13,33%	0,00%	
Parcialmente de acuerdo	33,33%	42,50%	29,41%	26,67%	0,00%	
Totalmente de acuerdo	18,52%	12,50%	23,53%	20,00%	50,00%	



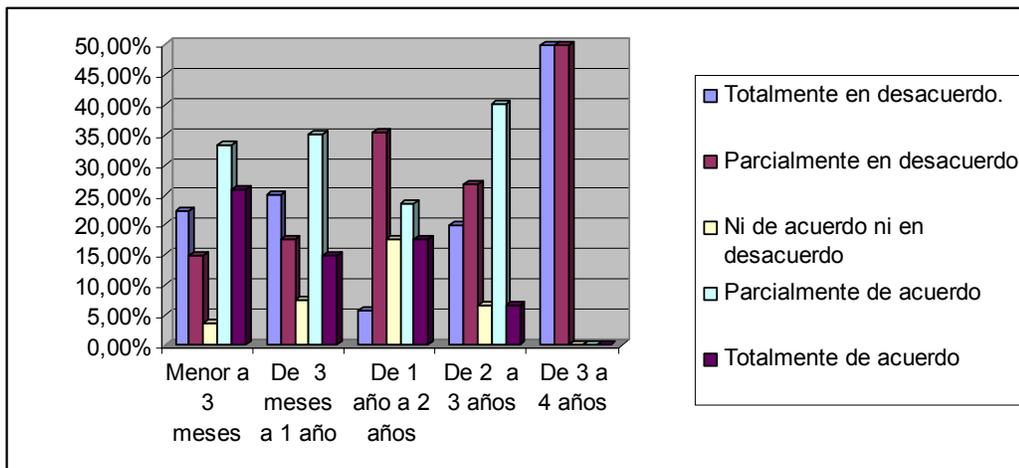
Se observa en la afirmación, relacionada a, si el área Dpto. de Recursos Humanos escucha y recibe las iniciativas de los operarios, que en los rangos “Menos de 3 meses” y “Entre 3 meses y 1 año” existe un crecimiento porcentual en las respuestas, notando que el “Parcialmente de acuerdo” es preponderante, a su vez, “Entre 3 meses y 1 año” las respuestas en desacuerdo representan un porcentaje considerable en esta afirmación. “Entre 1 años y 2 años” y “Entre 2 y 3 años” podemos ver las respuestas



“Parcialmente de acuerdo” y “Parcialmente en desacuerdo” prácticamente se igualan en un 29% y 27% respectivamente. En el rango “Entre 3 y 4 años” hay una confrontación ya que, el 50% de las respuestas es “Totalmente en Desacuerdo”, mientras que el 50% restante es “Totalmente de acuerdo”.

**Afirmación 2**

Referidas a Motivación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
2-El Dpto. de RRHH se preocupa por el bienestar de sus empleados.	Totalmente en desacuerdo.	22,22%	25,00%	5,88%	20,00%	50,00%
	Parcialmente en desacuerdo	14,81%	17,50%	35,29%	26,67%	50,00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3,70%	7,50%	17,65%	6,67%	0,00%
	Parcialmente de acuerdo	33,33%	35,00%	23,53%	40,00%	0,00%
	Totalmente de acuerdo	25,93%	15,00%	17,65%	6,67%	0,00%



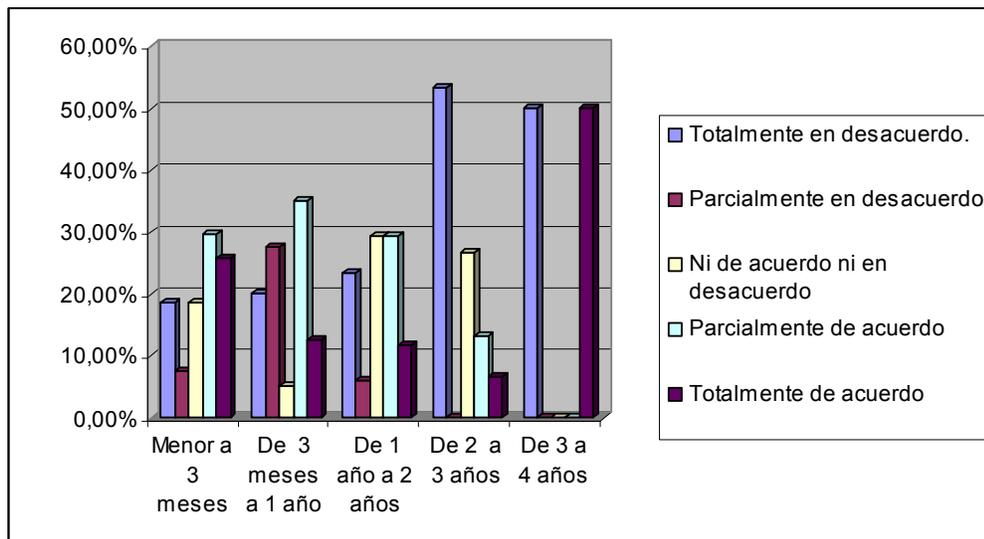
En ésta afirmación que plantea la preocupación del bienestar de los empleados por parte del área del Dpto de Recursos Humanos, se visualiza que hay respuestas encontradas. No obstante, se percibe que la persona que posee una antigüedad menor a los 3 meses tiende al acuerdo en su respuesta,



mientras que el rango de antigüedad va en aumento, tienden las respuestas a inclinarse hacia el desacuerdo, sin embargo “Entre 2 y 3 años” la opción “Parcialmente de acuerdo” aumenta en una gran proporción. En el rango “Entre 3 y 4 años” las respuestas denotan un desacuerdo en relación a la afirmación.

**Afirmación 3**

Referidas a Motivación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
<b>3-El Dpto. de RRHH reconoce el buen desempeño en nuestro trabajo.</b>	Totalmente en desacuerdo.	18,52%	20,00%	23,53%	53,33%	50,00%
	Parcialmente en desacuerdo	7,41%	27,50%	5,88%	0,00%	0,00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18,52%	5,00%	29,41%	26,67%	0,00%
	Parcialmente de acuerdo	29,63%	35,00%	29,41%	13,33%	0,00%
	Totalmente de acuerdo	25,93%	12,50%	11,76%	6,67%	50,00%

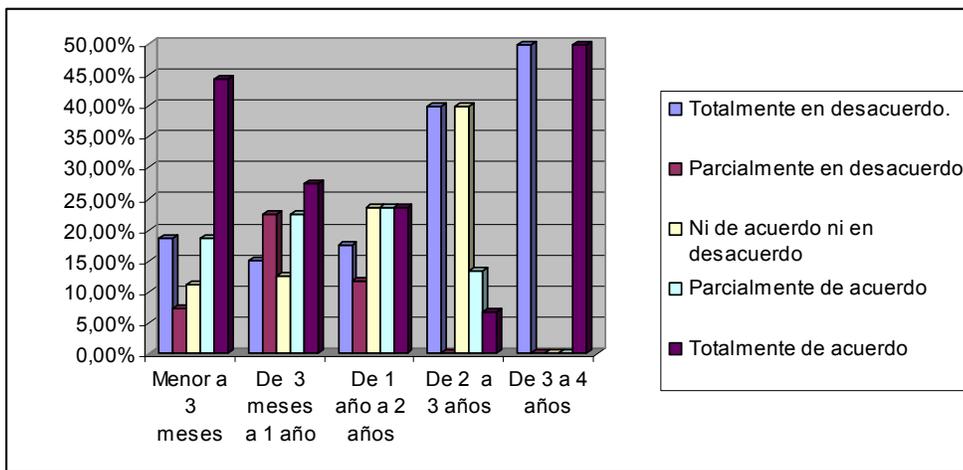




En relación a la afirmación si el Dpto. de Recursos Humanos reconoce el buen desempeño del trabajo, se visualiza que las respuestas arrojan resultados confrontados en relación a los acuerdos y a los desacuerdos en el rango “Entre 3 y 4 años”. En el rango “Entre 2 y 3 años” el porcentaje de “Totalmente en desacuerdo” notablemente se diferencia al resto de la opciones, mostrando un valor del 53% del total. “Entre 1 y 2 años” el 29% de las respuestas son “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “Parcialmente de Acuerdo” respectivamente. En el rango “entre 3 meses y 1 año” los porcentuales observados en “Parcialmente en Desacuerdo” y “Parcialmente de acuerdo” arrojan resultados reveladores.

**Afirmación 4**

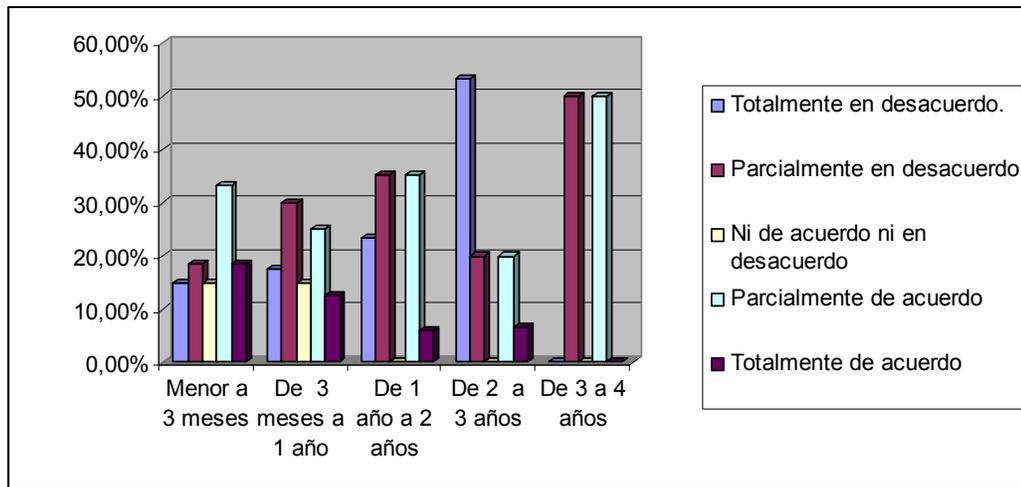
Referidas a Motivación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
<b>4-Me siento motivado al realizar mi trabajo a diario</b>	Totalmente en desacuerdo.	18,52%	15,00%	17,65%	40,00%	50,00%
	Parcialmente en desacuerdo	7,41%	22,50%	11,76%	0,00%	0,00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11,11%	12,50%	23,53%	40,00%	0,00%
	Parcialmente de acuerdo	18,52%	22,50%	23,53%	13,33%	0,00%
	Totalmente de acuerdo	44,44%	27,50%	23,53%	6,67%	50,00%



En esta afirmación referida a la motivación en la realización del trabajo diario se muestra que en la antigüedad “Menos de 3 meses” que el 44% de las respuestas fueron totalmente de acuerdo. “Entre 2 meses y 1 año”, “Parcialmente en desacuerdo” y “Parcialmente de acuerdo” se igualan en un 22.5%, mientras que “Totalmente de acuerdo” demuestra ser la respuesta más elegida con un 27.5 %. Entre 2 y 3 años el “Totalmente en desacuerdo” representa el 40% al igual que “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Entre 3 y 4 años se puede observar un antagonismo ya que el 50% refleja estar de acuerdo con la afirmación mientras que el 50% restante no lo está.

**Afirmación 5**

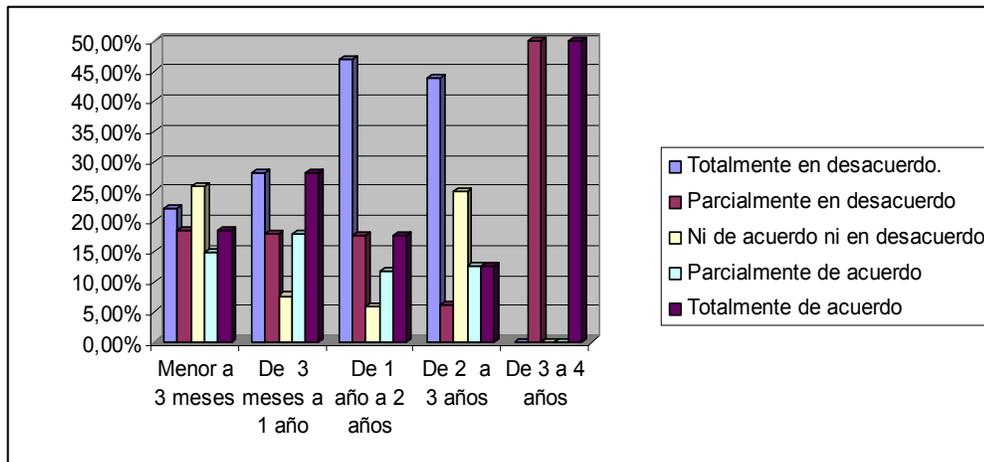
Referidas a Liderazgo	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
<b>5. Si el desempeño en mi trabajo es óptimo, mi esfuerzo es reconocido.</b>	Totalmente en desacuerdo.	14,81%	17,50%	23,53%	53,33%	0,00%
	Parcialmente en desacuerdo	18,52%	30,00%	35,29%	20,00%	50,00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14,81%	15,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Parcialmente de acuerdo	33,33%	25,00%	35,29%	20,00%	50,00%
	Totalmente de acuerdo	18,52%	12,50%	5,88%	6,67%	0,00%



La afirmación que se refiere a si el buen desempeño es reconocido, nos demuestra a través del gráfico que a medida que la antigüedad va en aumento el operario considera que su desempeño no es valorado, se vislumbra que los operarios no tienen una devolución cuando realizan bien un trabajo, ya que en el rango “entre 1 y 2 años” el 35% de las respuestas son Parcialmente en desacuerdo y “entre 2 y 3 años” el 53% de las respuestas es Totalmente en Desacuerdo en relación al reconocimiento en las tareas.

**Afirmación 9**

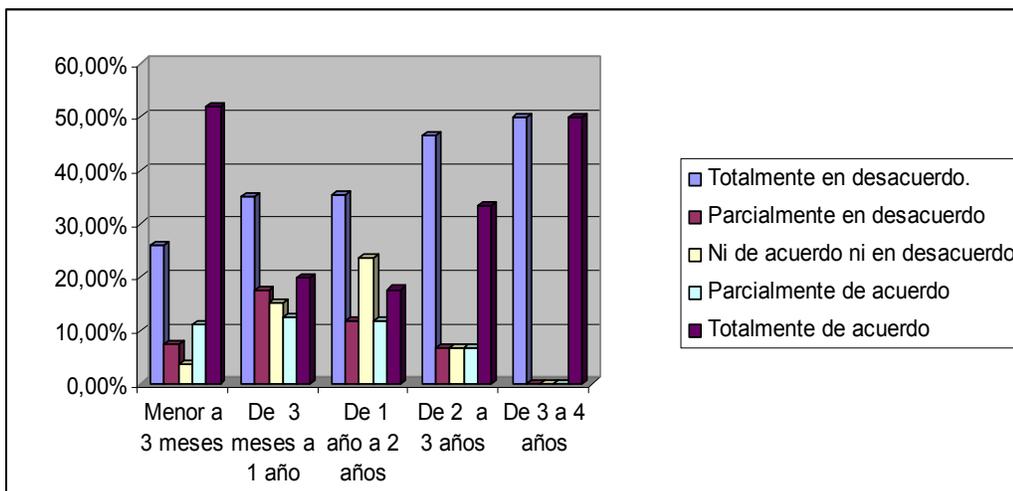
Referidas a Liderazgo	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
		9. Al realizar un buen trabajo mi supervisor me felicita	Totalmente en desacuerdo.	22,22%	28,21%	47,06%
	Parcialmente en desacuerdo	18,52%	17,95%	17,65%	6,25%	50,00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25,93%	7,69%	5,88%	25,00%	0,00%
	Parcialmente de acuerdo	14,81%	17,95%	11,76%	12,50%	0,00%
	Totalmente de acuerdo	18,52%	28,21%	17,65%	12,50%	50,00%



En la afirmación N° 9 encontramos que la población encuestada considera que su supervisor inmediato no felicita cuando realiza bien un trabajo. Verificamos ello, a través del gráfico expuesto en donde destacamos que en el rango “entre 1 y 2 años” el 47% de las respuestas fueron totalmente en desacuerdo, y en el rango “entre 2 y 3 años” el casi el 44% también lo fueron.

**Afirmación 10**

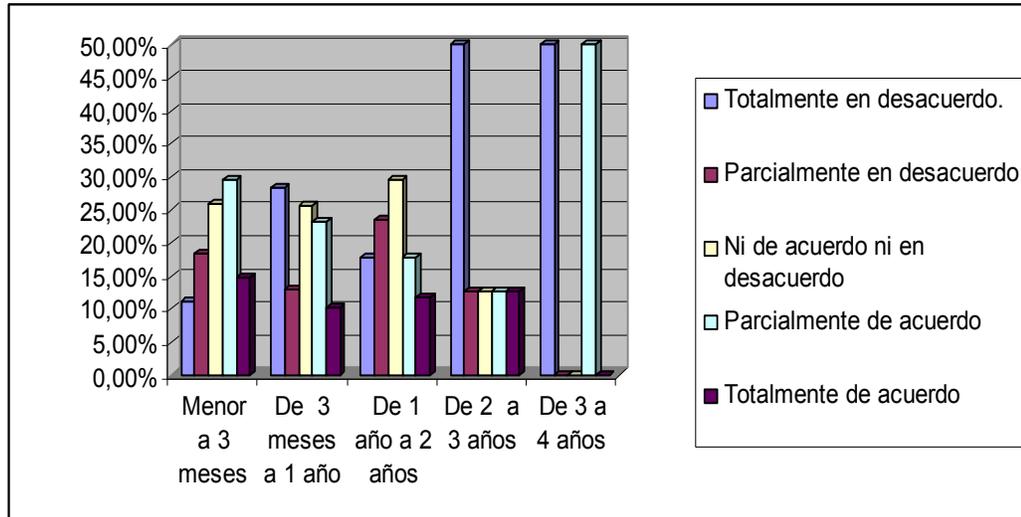
Referidas a Liderazgo	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
		<b>10. En mi departamento, se suele incentivar el trabajo en equipo</b>	Totalmente en desacuerdo.	25,93%	35,00%	35,29%
	Parcialmente en desacuerdo	7,41%	17,50%	11,76%	6,67%	0,00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3,70%	15,00%	23,53%	6,67%	0,00%
	Parcialmente de acuerdo	11,11%	12,50%	11,76%	6,67%	0,00%
	Totalmente de acuerdo	51,85%	20,00%	17,65%	33,33%	50,00%



Esta afirmación plantea el incentivo que tienen los operarios de trabajar en equipo en su sector. Pudimos percibir a través del gráfico que hay una contraposición evidente en las respuestas debido a que las opciones en la antigüedad “menor a 3 meses” casi el 52% está totalmente de acuerdo, mientras que en los rangos “entre 3 meses y 1 años”, “entre 1 años y 2 años” y “entre 3 y 4 años” el porcentual de respuestas en “Totalmente en Desacuerdo” crece considerablemente desde un 35% hasta llegar a un 50%.

**Afirmación 11**

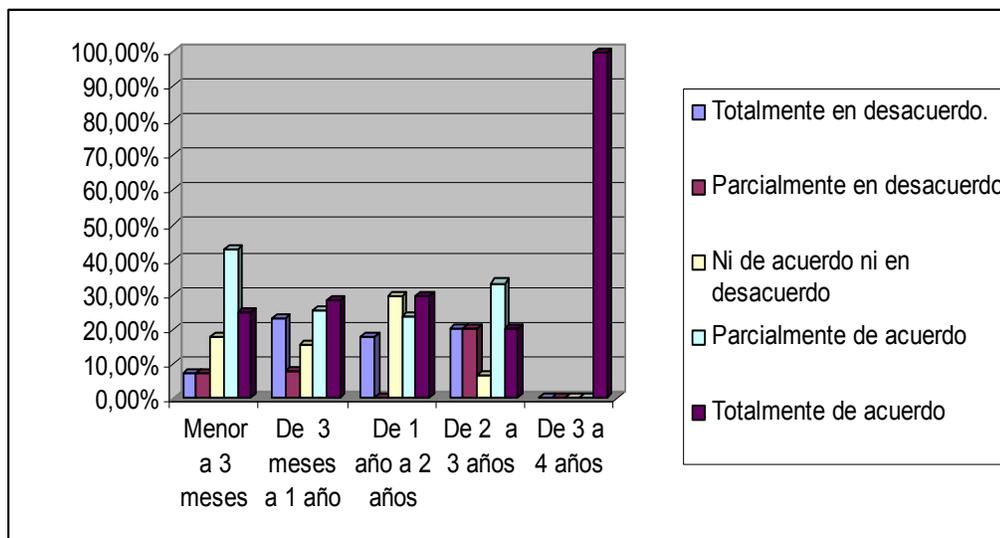
Referidas a Motivación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
		<b>11-El Dpto.de Recursos Humanos apoya a sus trabajadores en el ámbito personal y laboral.</b>	Totalmente en desacuerdo.	11,11%	28,21%	17,65%
	Parcialmente en desacuerdo	18,52%	12,82%	23,53%	12,50%	0,00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25,93%	25,64%	29,41%	12,50%	0,00%
	Parcialmente de acuerdo	29,63%	23,08%	17,65%	12,50%	50,00%
	Totalmente de acuerdo	14,81%	10,26%	11,76%	12,50%	0,00%



A través de estos resultados podemos observar que en relación al apoyo que el Dpto. de Recursos Humanos brinda a los empleados del área operativa en el ámbito laboral y personal, hay un sesgo hacia el desacuerdo. En el rango menos de 3 meses la opción “Totalmente en desacuerdo” representa el 11% de las respuestas, “Entre 3 meses y 1 año” representa el 28%, “Entre 1 y 2 años” constituye un 17.65%, “Entre 2 y 3 años” el 50% y “Entre 3 y 4 años” el 50%. Podemos analizar también, que tanto en “Menos de 3 meses” y “Entre 3 y 4 años”, la respuesta “Parcialmente de acuerdo” constituye un porcentual substancial respectivamente.

**Afirmación 12**

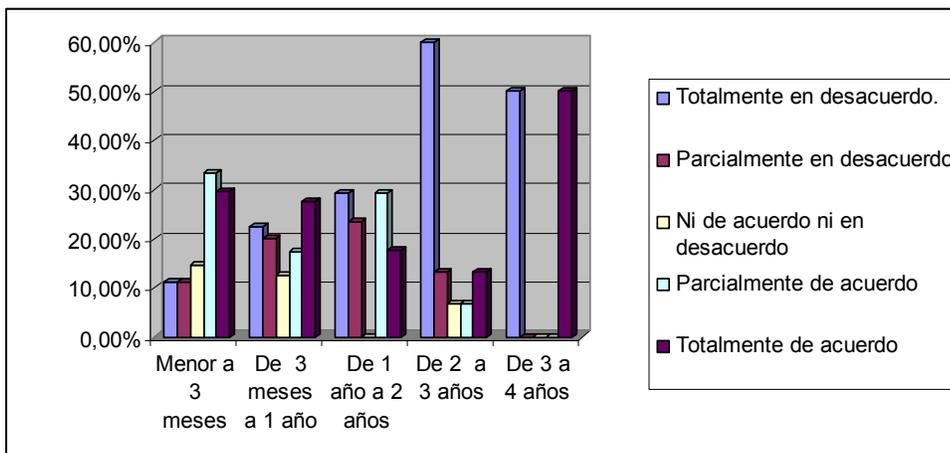
Referidas a Motivación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
12- Considero que mi trabajo no es monótono ni aburrido.	Totalmente en desacuerdo.	7,14%	23,08%	17,65%	20,00%	0,00%
	Parcialmente en desacuerdo	7,14%	7,69%	0,00%	20,00%	0,00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17,86%	15,38%	29,41%	6,67%	0,00%
	Parcialmente de acuerdo	42,86%	25,64%	23,53%	33,33%	0,00%
	Totalmente de acuerdo	25,00%	28,21%	29,41%	20,00%	100,00%



En esta afirmación que alude a la monotonía y aburrimiento del trabajo diario, se muestra que en cada rango de antigüedad hay una tendencia hacia el acuerdo, aunque entre 2 y 3 años, el porcentual de respuestas “Totalmente en desacuerdo” es representativo, situación que denota una falta de interés hacia el trabajo diario; sin embargo en este rango el 33% no se inclina a opinar al respecto.

**Afirmación 15**

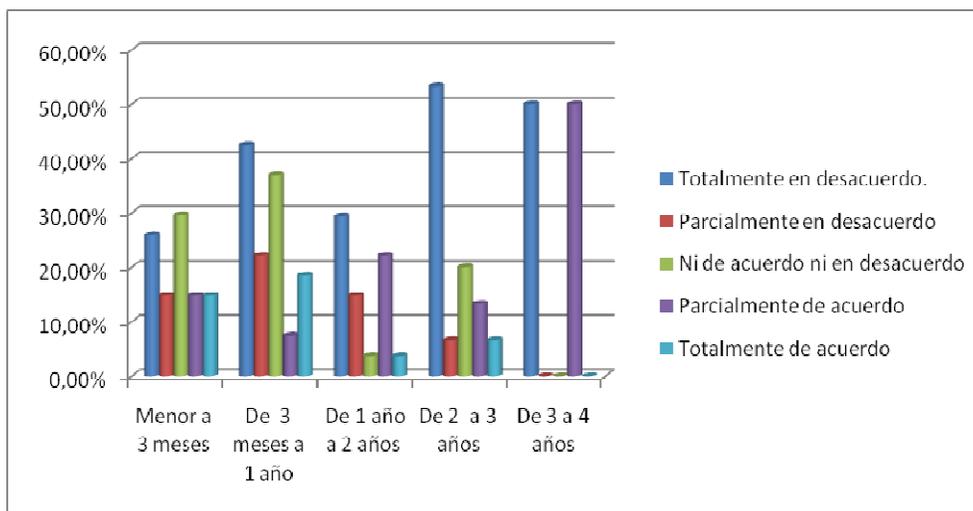
Referidas a Motivación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
15-Existen posibilidades de crecer laboralmente dentro de esta empresa.	Totalmente en desacuerdo.	11,11%	22,50%	29,41%	60,00%	50,00%
	Parcialmente en desacuerdo	11,11%	20,00%	23,53%	13,33%	0,00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14,81%	12,50%	0,00%	6,67%	0,00%
	Parcialmente de acuerdo	33,33%	17,50%	29,41%	6,67%	0,00%
	Totalmente de acuerdo	29,63%	27,50%	17,65%	13,33%	50,00%



En esta afirmación donde se plantea si existe la posibilidad de crecer laboralmente en la empresa se puede verificar que en el rango “entre 2 y 3 años” está la mayor frecuencia de respuesta volcando un porcentaje del 60% en total desacuerdo, “Entre 3 y 4 años” el 50 % responde de la misma manera mientras que el restante está de acuerdo. En el rango comprendido entre los 1 y 2 años se contraponen las respuestas, de acuerdo y en desacuerdo, con un 29% respectivamente. En “Menos de 3 meses” de antigüedad se puede observar una tendencia de respuesta hacia el acuerdo, mostrándose un 33% de “Parcialmente en acuerdo” y un 29% “Totalmente de acuerdo”. “Entre 3 meses y 1 años” hay variedad de respuestas donde se puede constatar una disparidad de opiniones sobre la existencia de oportunidades de crecimiento en la organización.

**Afirmación 16**

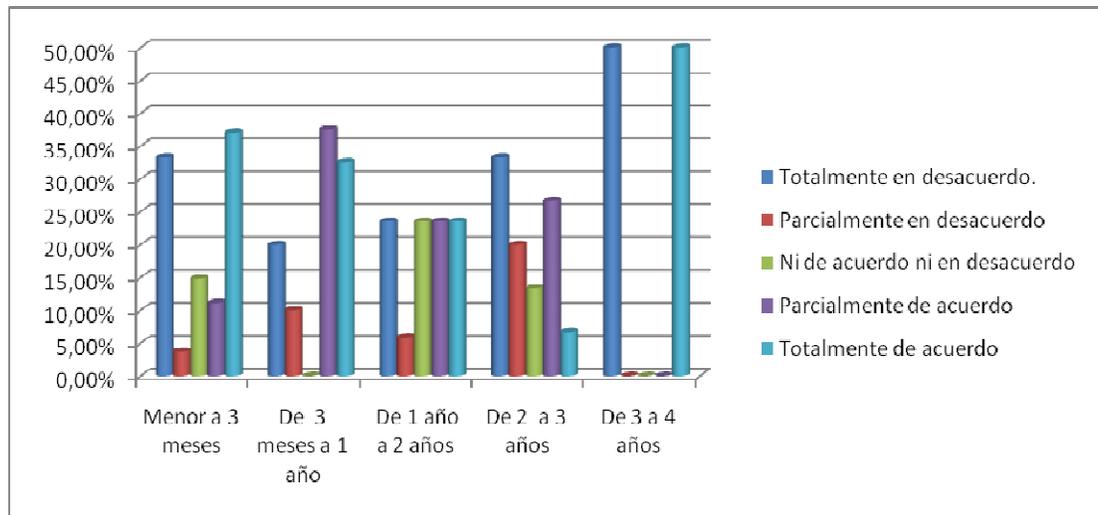
Referidas a Motivación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
		<b>16-El Dpto. de Recursos Humanos me brinda acceso a beneficios</b>	Totalmente en desacuerdo.	25,93%	42,50%	29,41%
	Parcialmente en desacuerdo	14,81%	22,22%	14,81%	6,67%	0,00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29,63%	37,04%	3,70%	20,00%	0,00%
	Parcialmente de acuerdo	14,81%	7,41%	22,22%	13,33%	50,00%
	Totalmente de acuerdo	14,81%	18,52%	3,70%	6,67%	0,00%



En esta afirmación se plantea si el área de Recursos Humanos le brinda acceso a beneficios a los empleados, obteniendo como respuestas preponderantes el “Totalmente en desacuerdo” como puede ser visualizado en el gráfico. La mayor frecuencia se concentra entre los 2 y 3 años con un porcentaje del 53%. Entre “3 meses y 1 año” y “Menos de 3 meses” podemos percibir un gran porcentaje de respuestas “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, situación que nos demuestra una falta de interés o conocimiento hacia lo que planteado en esta afirmación. Sin embargo “Entre 1 y 2 años” y “Entre 3y 4 años” el “Parcialmente de acuerdo” posee un porcentual de de alto significación.

**Afirmación 17**

Referidas a Motivación	Opciones de respuesta	Antigüedad				
		Menor a 3 meses	De 3 meses a 1 año	De 1 año a 2 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años
<b>17- En mi equipo de trabajo se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de calidad en los productos.</b>	Totalmente en desacuerdo.	33,33%	20,00%	23,53%	33,33%	50,00%
	Parcialmente en desacuerdo	3,70%	10,00%	5,88%	20,00%	0,00%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14,81%	0,00%	23,53%	13,33%	0,00%
	Parcialmente de acuerdo	11,11%	37,50%	23,53%	26,67%	0,00%
	Totalmente de acuerdo	37,04%	32,50%	23,53%	6,67%	50,00%



En esta afirmación se plantea sobre la posibilidad de informar una mejora en el proceso de trabajo, aquí se denota que hay respuestas disímiles, es decir que en el rango “Menos de 3 meses” el 33% de las contestaciones está en desacuerdo hacia esta afirmación mientras que el 37% está “Totalmente de acuerdo”. En oposición a ello, en el rango “Entre 3 meses y 1 año” el 37.5 % de las respuestas están “Parcialmente de acuerdo” lo que demuestra que no se puede confirmar que efectivamente haya posibilidades de comunicar sobre mejoras en el proceso de trabajo. “Entre 1 y 2 años” no se puede observar que el personal operativo concuerde o no con esta afirmación debido a lo que podemos observar en el grafico correspondiente.



### 3.4. Aspectos más relevantes del Diagnóstico: Interpretación de los Datos

#### 3.4.1. Motivación

En relación a *Motivación*, a través de las tablas y los gráficos de la afirmación N° 1, en donde se plantea si, el dpto. de Recursos Humanos escucha y recibe las iniciativas, se observan resultados poco satisfactorios hacia la percepción por parte de los operarios respecto del dpto. en cuestión. Los operarios presentan un profundo desacuerdo, llegando a un resultado del 42% en la antigüedad “entre 3 meses y 1 año”. Se denota un crecimiento porcentual en las respuestas en desacuerdo a medida que la antigüedad aumenta, como por ejemplo en el rango “Entre 2 y 3 años” en donde las respuestas “Parcialmente de Acuerdo” y “Parcialmente en Desacuerdo” llegan a igualarse en un 26.67%. A su vez, en el rango “Entre 3 y 4 años” hay una confrontación ya que, el 50% de las respuestas son para la opción “Totalmente en Desacuerdo”, mientras que el 50% restante son para el “Totalmente de acuerdo”, demostrándonos esto que la inferencia sobre la disconformidad creciente a través de los años en la empresa es acertada.

En la afirmación N° 2 al plantear la preocupación del bienestar de los empleados por parte del dpto. de Recursos Humanos, se visualiza que hay respuestas encontradas. No obstante, se percibe que la persona que posee una antigüedad “Menor a los 3 meses” tiende a un parcial acuerdo en un 33% del total de las respuestas, mientras que el rango de antigüedad va en aumento, las respuestas tienden a inclinarse hacia el desacuerdo. Esta situación nos permite inferir la falta de compromiso hacia el logro de la satisfacción en el puesto de trabajo por parte de la empresa y de sus políticas establecidas. Esto se puede comprobar a través de las respuestas encontradas sobre la concepción de persona que posee la empresa y en la que el Gerente General plantea *“la empresa está orientada hacia los lucros y el operario es un medio para llegar a un fin al igual que la empresa es un fin para lograr un lucro por parte del operario”*; sin embargo el responsable de RRHH nos dice que: *“a mi criterio particularmente, la persona no es un medio si no un fin, pero en la empresa para la empresa puede llegar a ser una combinación, convengamos que la empresa tiene un fin de lucro, pero creo que paralelo a eso, se contempla a la persona en todo sentido, nos preocupamos en contenerlos, escucharlos, evaluar las necesidades que puedan llegar a plantear, de hecho creo que somos bastantes flexibles en muchas cosas”*,

Llevándonos estas respuestas a ver la falta para aunar criterios en determinados aspectos de vital importancia para la organización, y en la forma que repercuten en la vida laboral del operario.

La afirmación N°3 que establece si el dpto. de Recursos Humanos reconoce el buen desempeño en el trabajo, tiene un profundo vínculo con el análisis



realizado posteriormente en Liderazgo, y el rol que el dpto junto con la alta dirección, cumplen en pos del reconocimiento, podemos reflexionar que, si bien existen actividades relacionadas al reconocimiento por parte de un superior, no están plasmadas sistemáticamente y como una política establecida, condición que es contraproducente para la organización debido a que en el rango “entre 2 y 3 años” existe un porcentual de un 53% en desacuerdo. En relación a esta temática, el Responsable de RRHH nos reafirma nuestra inferencia cuando dice: *En este momento se está realizando un trabajo con los supervisores, en cuestiones de conducción, liderazgo y manejo de personal debido a que el supervisor no felicita, ni reconoce y eso no es la correcta forma de hacer las cosas. Hay algunos supervisores que tienen la forma de pensar basada en que hay que hacer la tarea si o si, si sale mal, decir que te sale mal para corregir” y si esta bien no felicitarlos por hacer bien su trabajo ya que por eso es que uno los contrata.*

Cuando se establece en la afirmación N° 4 sobre, la motivación en las tareas diarias, se puede percibir que los operarios están desmotivados a realizarlas, ya que se demuestra en el rango “Entre 2 y 3 años” la respuesta “Totalmente en Desacuerdo” representa un 40% del total, al igual que la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Esta situación denota que, no tienen el suficiente apoyo por parte del dpto. de Recursos Humanos, y que la misma no está detectando eficientemente las necesidades de los trabajadores. El Gerente General establece que “no todas las personas están en la misma situación de falta de motivación, que existen excepciones, que se encuentran satisfechos y están incentivados con lo que la empresa les brinda, tranquilamente podría haber mas de estas personas”. Situación que nos permite ver nuevamente la ausencia de políticas motivacionales.

El responsable de RRHH en relación a la motivación nos dice que: *“Yo no pondría a todos en la misma bolsa, creo que hay gente muy motivada y hay gente muy desmotivada, hay personas que no son fáciles de conformar, y creo que eso ya excede a la empresa, no sé sinceramente que es lo que buscan, o más sueldo, u otro tipo de trabajo, nosotros hacemos de todo para lograr que la gente esté bien pero hay cosas que exceden a la empresa”,* respuestas que nos confirman la falta de dedicación a lo que a materia motivacional refiere, repercutiendo en la satisfacción y buen desempeño de los empleados del área operativa.

Las entrevistas, a su vez, reflejan inexactitudes en cuanto a la sistematización de procedimientos motivacionales, tanto el Gerente General como la el responsable de RRHH plantean que la generalmente el incentivo para la motivación es algo que se realiza sobre la marcha y sin previa planificación. El responsable de RRHH establece que actualmente en relación a este aspecto *“es algo que tenemos que trabajar, actualmente no se hace nada planificado, todo es relativo y la gran mayoría de las veces no genera el efecto esperado”*.



En la afirmación N° 5 donde se plantea si el esfuerzo es reconocido y, si es hecho a través de un supervisor, se vislumbra que los operarios no tienen una devolución cuando realizan bien un trabajo, ya que en el rango “entre 1 y 2 años” el 35% de las respuestas son Parcialmente en desacuerdo y “entre 2 y 3 años” el 53% de las respuestas es Totalmente en Desacuerdo en relación al reconocimiento en las tareas. En la entrevista, el Gerente General nos responde: *“No soy de felicitar a los empleados por buenos resultados muy seguido a menos que sea realmente merecido, soy de exigir más para que ellos mismos se sigan superando, esparte de la cultura, es algo interno y difícil de cambiar. Hay personas que están demostrando ser más líderes que el resto, incluso hemos formado a los supervisores en lo que refiere a liderazgo a través de una consultora, para cultivar las habilidades innatas que tienen, ya que lo pueden tener pero le faltan las herramientas para llevar a cabo situaciones de esta índole. Apuntamos mejorar su performance para que se acoplen bien con la empresa y su función”*. El responsable de RRHH referido al tema nos cuenta: *“Reconocer se reconoce, yo creo que falta un poco de evolución, no somos de llamar a la gente y decirle lo muy bien que está trabajando, quizás es una falla nuestra, si reconocemos mas de lo que nos toca directamente: con el ausentismo, si el empleado falta, se le pregunta por qué, y si no falta, de alguna forma se les hace saber y se lo felicita. Sin embargo, con respecto al desempeño en su puesto de trabajo no hacemos ninguna devolución*. Aquí se denota que tanto, la Gerencia General como el departamento de RRHH no tienen una perspectiva real y consciente de la importancia de alentar el trabajo diario, y la satisfacción que esto puede generar en las personas. Se revela que, si desde el departamento de Recursos Humanos no se genera conciencia hacia los supervisores sobre la aplicación de temáticas de esta índole, es muy probable que la motivación en el área operativa fracase. En la afirmación N°9 en donde se plantea que al realizar un buen trabajo el supervisor los felicita, destacamos que en el rango “entre 1y 2 años” el 47% de las respuestas fueron totalmente en desacuerdo, y en el rango “entre 2 y 3 años” el 43% también lo fueron, ello demuestra que el supervisor no ejerce esta función, no por una cuestión mera de la persona, si no porque el dpto. de Recursos Humanos tampoco genera este tipo de acciones ni crea conciencia sobre la importancia del papel que poseen los mismos en la línea productiva.

En la afirmación N° 10 donde se plantea si desde el departamento se plantea el trabajo en equipo, se observa una disparidad de respuestas, ya que en la antigüedad “menor a 3 meses” casi el 52% está totalmente de acuerdo, mientras que en los rangos “entre 3 meses y 1 años”, “entre 1 años y 2 años” y “entre 3 y 4 años” el porcentual de respuestas en “Totalmente en Desacuerdo” crece considerablemente desde un 35% hasta llegar a un 50%. A raíz, de estos datos podemos inferir que se trabaja en equipo pero que falta ahondar aún más en pro de la mejora de ese eje de fundamental importancia. En la entrevista que se le realizó al responsable de RRHH nos indicó: *“Si, porque se trabaja en*



*célula y se trabaja en grupo. Se incentiva de cierta forma, además de realizarlo porque la tarea lo exige. Eso se refleja en que este momento se trabaja sobre un premio por productividad, en donde se está buscando evaluar en grupo e individualmente a la persona, de acuerdo al desarrollo del grupo, en función de eso se va a obtener un premio a nivel individual; se está apuntando al incentivo individual y grupal”, situación que nos permite ver que la idea del trabajo en equipo existe, pero que no hay políticas desarrolladas al respecto*

La afirmación N° 11 relacionada al apoyo que el dpto de Recursos Humanos brinda a los empleados tanto en el ámbito laboral como en el personal, muestra un sesgo en las respuestas hacia el desacuerdo, como se refleja en los rangos “Menos de 3 meses” en donde la opción totalmente en desacuerdo representa un 11%, “entre 3 meses y 1 año” el 28%, “entre 1 y 2 años” constituye un 17%, “entre 2 y 3 años” el 50% y “entre 3 y 4 años” el 50%. Sin embargo, el responsable de RRHH no dice: *“hay personas que las conoces más que otras, porque vienen más al departamento, te dejan llegar de otra forma, es importante preocuparse por una persona, desde el momento que te pasan el parte médico, se le pregunta cómo está qué tiene; en eso sí, el departamento se involucra y se interesa, se colabora por ejemplo cuando se realizan algunas colectas a beneficio de alguien interno o externo a la empresa, siempre se los apoya en eso”,* respuesta que se opone relativamente a la percepción que tiene el operario con respecto a ello. Nuevamente podemos decir que existen ausencias de planificación en materia motivacional.

En la afirmación N° 12, que plantea que el trabajo no es monótono ni aburrido, las respuestas demuestran una tendencia hacia el acuerdo, como por ejemplo en el rango “menos de 3 meses” el 42% de las respuestas está “Parcialmente de Acuerdo” con esta afirmación. Y entre 3 meses y 2 años los porcentajes en “Parcialmente de Acuerdo” superan el 25%, prevaleciendo sobre las opciones en desacuerdo, sin embargo, en el rango “entre 2 y 3 años” el 33% de las respuestas no se inclinan a opinar al respecto, ya que optaron por la opción “Parcialmente de acuerdo”.

En la afirmación N° 15, en donde se plantean las posibilidades de crecimiento dentro de la organización, en el rango “entre 2 y 3 años” está la mayor frecuencia de respuesta volcando un porcentaje del 60% en total desacuerdo, mientras que entre 3 meses y 2 años, esta opción de respuesta no llega a superar el 30%. En la entrevista con el responsable de RRHH, al respecto ella responde: *“hay búsquedas internas y primero buscamos internamente, hay operarios que hace muchos años que están, y se les ha ofrecido puestos jerarquizados. Actualmente estamos cubriendo búsquedas con gente nuestra, a veces se da que no se cubre internamente como por ejemplo cuando hicimos una búsqueda de comprador, hubo un operario que se postuló, estuvo realizando tareas de compras, nos gustó, pero pidió volver a la línea por cuestiones de tiempo, esta persona está estudiando, por su situación prefirió volver a la línea y no crecer más internamente; y bueno allí si se buscó una*



*persona externa. Eso la gente lo ve, no solo la gente si no también el gremio, el gremio apoya esto, y es un punto a favor que tenemos con el gremio, no lo hacemos porque quiere el gremio, si no porque la empresa así lo entiende.”*

Ello demuestra que el desarrollo de carrera dentro de la organización se está dando paulatinamente junto al crecimiento global de la misma, situación que demuestra por qué no hay contradicciones de respuestas.

En la afirmación que refiere a la oportunidad de acceder a beneficios, se puede ver a través de las tablas que los resultados son significativos debido a que la disconformidad se refleja en el rango “entre 2 y 3 años” con el 53% de respuestas en total desacuerdo, a su vez, se puede visualizar esta situación en la entrevista realizada al responsable de RRHH que establece: *“como beneficios se les da la comida al medio día sin descontarles nada y a fin de año regalos como canastas familiares pero nada mas”*. Por otro lado la entrevista con el Gerente General no refleja ningún dato relevante mas allá de los datos brindados anteriormente.

Podemos concluir en relación a la motivación que la variable antigüedad, en lo que respecta al rango “entre 2 y 3 años”, tiene una influencia determinante, debido a que en la mayoría de las respuestas analizadas tienden al desacuerdo. Esto demuestra una vez más, la falta de estrategias para fidelizar aquellos trabajadores que aportan su labor y experiencia en la empresa.

### **3.4.2. Comunicación**

En los resultados de las encuestas referidas a *Comunicación*, se observa que: En la afirmación N° 6 donde, se plantean si se conocen las metas y objetivos del departamento de producción, las personas que poseen una antigüedad “Menor de 3 meses” y “Entre 3 y 4 años” reflejan en un 62.96% y en un 100% en que están totalmente de acuerdo en que la comunicación dentro del área operativa es relativamente óptima; sin embargo entre “2 y 3 años” el desacuerdo se incrementa poniéndose prácticamente a la par de las respuestas en Acuerdo.

La afirmación N° 7 en donde se plantea si el operario tiene la libertad para exponer su trabajo, se visualiza que quienes tienen una antigüedad “menor de 3 meses” y “entre 3 meses y 1 año” se inclinan a responder hacia el acuerdo de que no existen barreras para exponer sus ideas en la relación al proceso productivo. A pesar de ello “Entre 1 y 2 años” el porcentaje en desacuerdo se acrecienta, mientras que el porcentaje en acuerdos fluctúa llegando a un 60% de la totalidad de repuestas.

En relación a la claridad y fluidez de la comunicación mencionada en la afirmación N° 8, podemos inferir a través de los gráficos, que los trabajadores no sienten que tienen la posibilidad de “comunicarse y expresar su ideas” ya



que “entre 3 meses y 1 año” el porcentaje de respuestas refleja que un 28% está totalmente en desacuerdo y “Entre 2 y 3 años” casi el 43% de las respuestas se sesgan hacia el desacuerdo; por lo que inferimos que en la empresa no hay un sistema comunicacional que la promueva y retroalimente a los operarios de manera adecuada.

Esta situación es corroborada con lo respondido en la entrevista realizada al Gerente General en donde plantea que desconoce la efectividad de la comunicación, es decir que no asegura que la misma siga el flujo adecuado: *“tenemos reuniones semanales departamentales que hemos implementado este año, en las mismas participa el responsable de cada departamento, con la finalidad de que todos sean participes y puedan aportar soluciones integradas. La idea de estas reuniones también fue planteada para que cada responsable baje la información correspondiente a cada sector pero que lo hagan o no ya escapa de mi control y es algo fundamental.*

La entrevista con el responsable de RRHH refleja a su vez, que la comunicación es abierta y, que cualquier operario tiene acceso a cualquier mando para plantear soluciones, como así también pueden utilizar la “Planilla de Sugerencias” para esbozar propuestas o cambios en el puesto. No obstante, menciona que el tiempo es indeterminado desde que se plantea algo hasta lograr una respuesta debido a la demora para autorizar cada sugerencia desde la gerencia, lo que hace que en muchos casos se pierdan en el tiempo.

Cuando se plantea el trabajo del supervisor en relación a la comunicación individual y grupal, podemos ver que, en la afirmación N° 13 las respuestas en relación a totalmente de acuerdo superan el 30% predominando esto en cada rango de edad, exceptuándose entre 6 y 10 años, en donde la disconformidad de las respuestas se aproxima al 47%.

Esto nos indica que la comunicación se da pero aún se debe trabajar más en pos de la mejora de éste aspecto de trascendente importancia para el funcionamiento de la organización. El responsable de RRHH plantea: *“Los supervisores son los que tienen más contacto con los operarios, y quizás la información a veces no se baja bien, creo que es uno de los principales problemas, el tema de la comunicación. No porque no la hay, si no que quizás se comunique mal, o incompletamente”*; dándonos la pauta de que no hay un lineamiento desde el Departamento de recursos humanos para el tratamiento de la información, y de los canales para transmitirla.



### 3.4.3 Conclusión del Diagnóstico

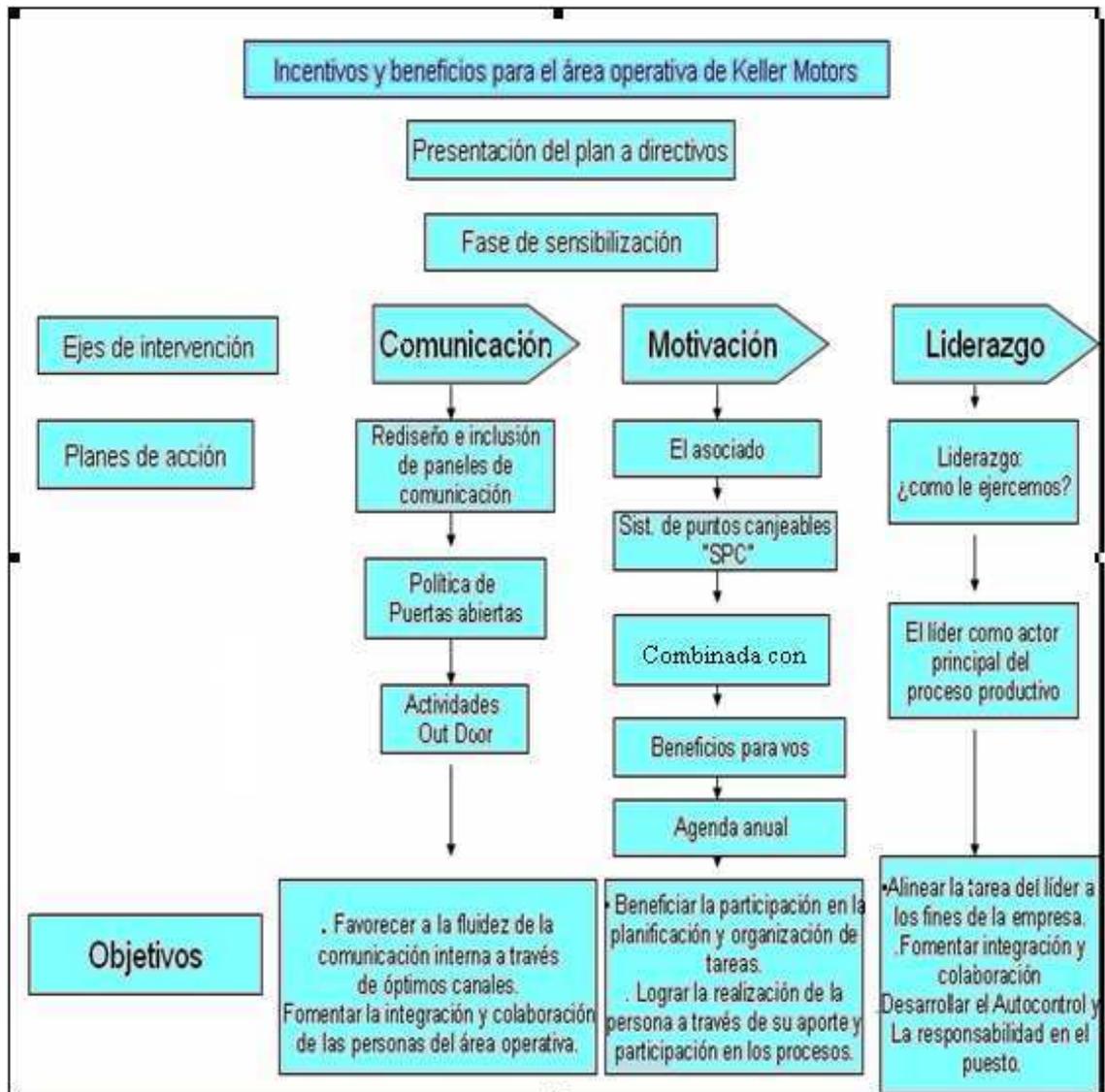
Para concluir y teniendo en cuenta lo especificado en puntos anteriores y luego de la información obtenida de las entrevistas tanto en el prediagnóstico como en el diagnóstico con el Gerente General y con el Responsable de RRHH podemos afirmar que el problema principal en la firma se basa en una **marcada ausencia de planificación y desarrollo de políticas en materia motivacional en el sector operativo**, debemos mencionar que el mismo está acompañado por cuestiones que a raíz de este problema central salen a la luz, hacemos referencia a la evidencia de una escasez en los canales de comunicación formales (información analizada el punto 2.4.2), que no son suficientes para que el operario pueda desarrollar idóneamente sus tareas y por otro lado a las repercusiones negativas que los supervisores con personal a cargo están generando en el momento de cumplir su rol como líderes lo cual no deja de ser una cuestión a tener en cuenta debido a que tiene una incidencia directa sobre el desempeño de los operarios que cada uno tiene a su cargo. Luego de haber analizado la información obtenida y centrándonos en la necesidad de la empresa, se concluye en que será necesario un trabajo intensivo y apuntado a los **aspectos motivacionales**, este trabajo nos llevará a reforzar desde un **segundo plano** aquellos puntos desde las cuestiones del **liderazgo y la comunicación** que están saliendo a la luz y que no deben dejar de ser tenidos en cuenta. Tal como se mencionó con anterioridad nos encontramos con afirmaciones íntimamente ligadas tanto desde la comunicación como desde el liderazgo con el problema trolcal basado sobre aspectos motivacionales.

A continuación se presentará el plan de intervención en donde se desarrollarán cada uno de los puntos aquí desarrollados.



## 4. Plan De Intervención

### 4.1. Organización del plan de Intervención





Plan de intervención KELLER MOTORS																			
Áreas de intervención/ herramientas	Horas	Primer Semestre						Segundo Semestre						Tercer Semestre					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>FASE DE SENSIBILIZACIÓN</b>	<b>12</b>	■																	
<b>COMUNICACIÓN</b>																			
Rediseño e inclusión en paneles de comunicación	21	■	■		■	■	■												
Políticas de Puertas Abiertas	34			■	■	■													
Actividades Outdoor	32							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
<b>MOTIVACIÓN</b>																			
El Asociado	72					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Sistema de Puntos Canjeables	90								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Beneficios Keller y vos	48							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Agenda Anual	40						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
<b>LIDERAZGO</b>																			
Liderazgo "¿Cómo lo ejercemos?"	150	■	■	■	■	■	■												
El líder como actor principal del proceso productivo	60		■	■	■	■	■	■											
<b>Total Horas de Implementación</b>	<b>560</b>																		

4.1.1.

**Área de intervención y población afectada**

El área de intervención es el Área Operativa de Keller Motors y la población afectada será en su totalidad.

4.1.2.

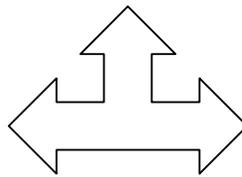
**Acciones propuestas en el corto y mediano plazo.**

Al revisar todos y cada uno de los datos que generó el análisis de la situación actual de planes motivaciones utilizados en **Keller Motors** es necesario establecer un plan de mejora, tomando como punto de partida la información que el diagnostico proporcionó.

La intención no es desacreditar las acciones que actualmente se realizan, sino, por el contrario favorecer a los procesos de integración de incentivos no económicos, comunicacionales y beneficios, que propicien un mejor desempeño y rescaten el significado que debe tener para la empresa el hecho de planificar acciones en materia motivacional. Cabe destacar que si bien se dividió en dos ejes para el análisis de las entrevistas y las encuestas, se

desarrollarán herramientas que tiendan a incluirlas debido a la constante, continua y trascendental relación existente con la motivación.

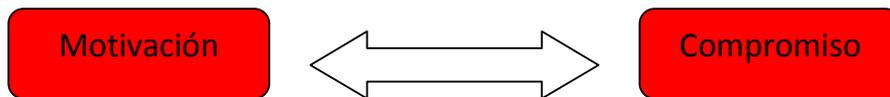
# *Motivación*



*Liderazgo*

*Comunicación*

En **Keller Motors**, es fundamental la existencia y, por tanto, el equilibrio entre:



Ya que ambos componentes generan en el largo plazo que se establezca la confianza entre empleadores y trabajadores. Para que los operarios se involucren y sean parte de un proyecto común con la organización, se requiere que existan:

- Reglas claras y estables en el tiempo;
- Información clara y oportuna sobre el avance del trabajo;
- Respeto y cumplimiento de acuerdos
- Reconocimientos e incentivos no económicos oportunos y periódicos al aporte que el trabajador hace al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

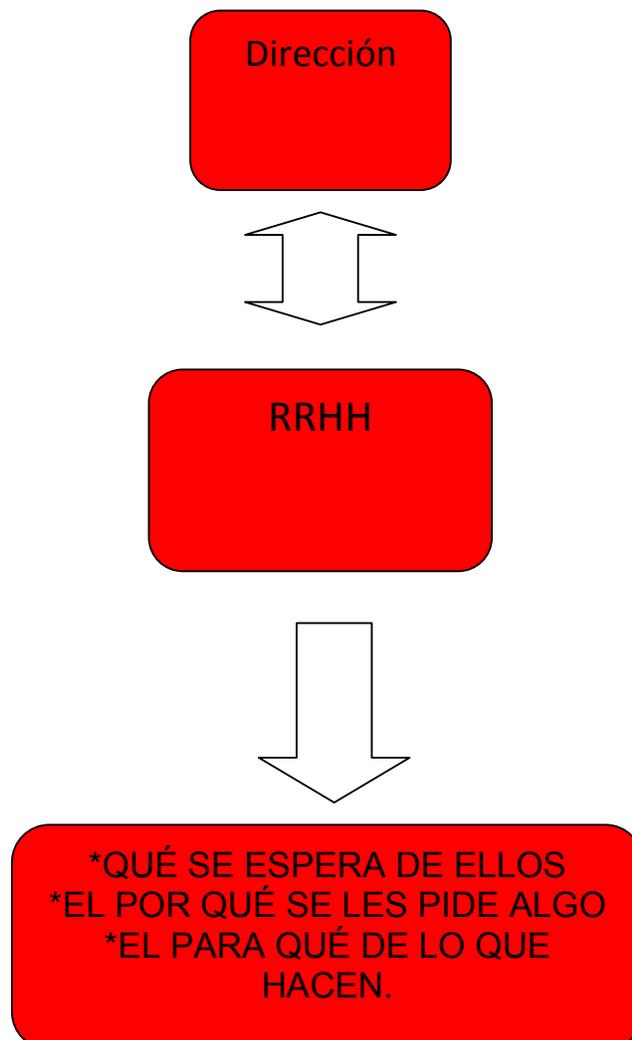


El departamento de Recursos Humanos tiene una función esencial que cumplir, debe crear valor trabajando con la organización para lograr el compromiso total de los empleados. Se requieren niveles de compromiso, responsabilidad y conocimiento por parte de la empresa, que pueden ser obtenidos a través del mejoramiento de las políticas del área.

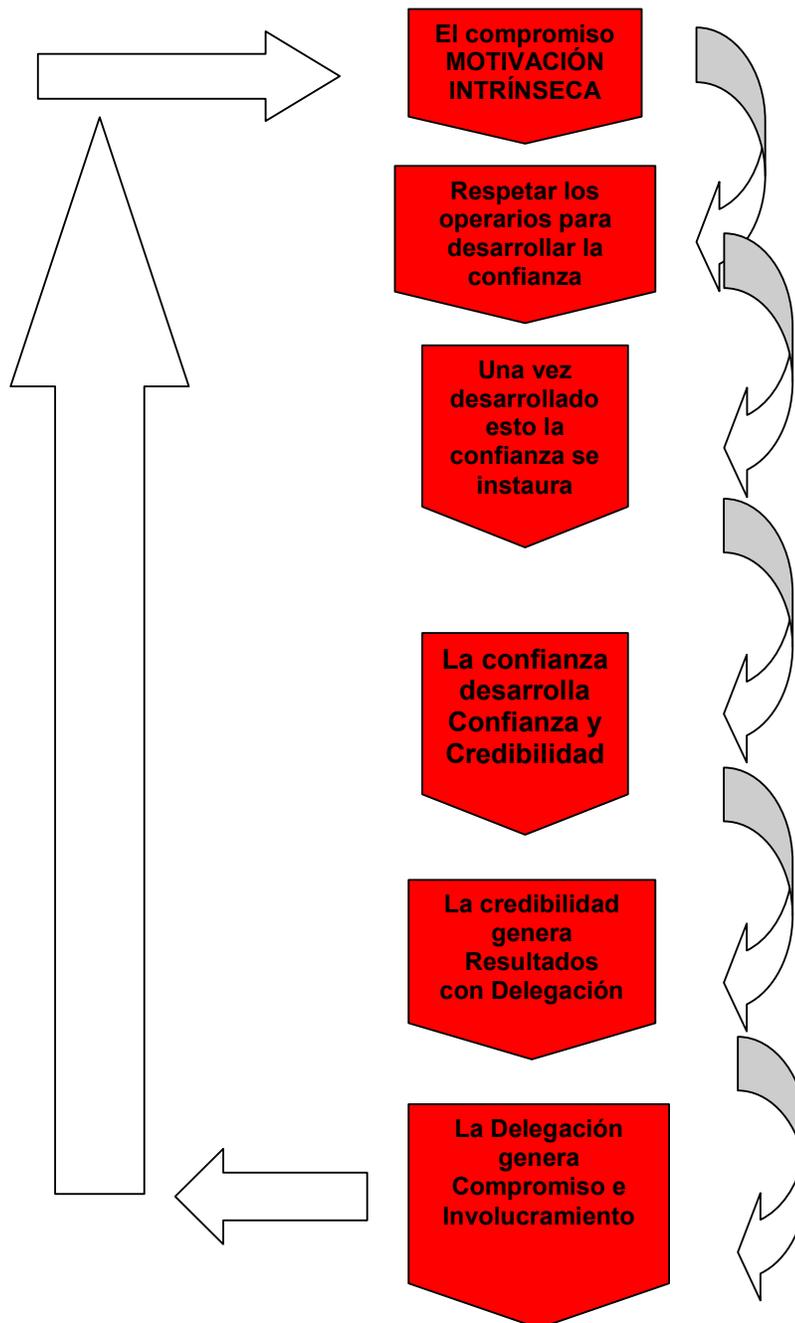
#### 4.1.3. Fase de sensibilización del proyecto

Las personas buscan un sentido en el trabajo, por lo que es importante para la empresa que, el operario conozca lo que se espera de él y, lo que **Keller Motors** espera alcanzar en el mediano y largo plazo. El departamento de Recursos Humanos debe trabajar en conjunto con la dirección de la empresa para encontrar los medios que lleven a los operarios a sentirse partícipes de un trabajo común que los atraiga y motive.

Conociendo el **qué se espera** de los operarios y supervisores y el **para qué de sus acciones** se puede volver el trabajo significativo para las personas, transformando así los objetivos de trabajo en *logros individuales*; y es esto último lo que marca e incentiva más a las personas



Se debe utilizar entonces, la “Cultura del Hombre” que debe ser consistente y transparente, desarrollando de esta manera una relación con los operarios de una manera más humana, entendiendo así que esto nos lleva a la siguiente relación:





Por lo tanto, se propone que en el primer mes de implementación, capacitar al nivel Gerencial y al Dpto. de RRHH. Se deberá reunir a las personas implicadas 3 horas para cada encuentro establecido, por el período de un mes completo, para tratar sobre la importancia que reviste la ejecución del plan, y los cambios explícitos e implícitos que él implica. Será necesario desarrollar los conceptos más esenciales para afianzarse con la herramienta que se pondrá en marcha.

Se programarían los encuentros de la siguiente forma:

**Primera Semana:** Se manejarán conceptos tales como: Qué es la motivación, y sus teorías más significativas en relación con la satisfacción de las necesidades de los empleados, cuáles son los factores que alejan y separan al empleador de sus trabajadores, y las maneras de cómo revertir esta situación. Se les proporcionarán actividades en las cuales se relacionen y manejen los nuevos conceptos, para que realicen en el ámbito laboral, y la devuelvan antes del próximo encuentro.

**Segunda Semana:** Se programa el eje sobre cuál es el impacto de un sistema comunicacional instaurado, y qué consecuencias acarrea desarrollarlo. Ruidos en la comunicación. Cómo comunicar evitando marcar diferencias. Se les proporcionara una actividad donde se desarrollan diferentes problemáticas a resolver en torno a la comunicación, para que realicen en el ámbito laboral, y la devuelvan antes de la semana.

**Tercera Semana:** Se sensibilizará y se tratará sobre los estilos de Liderazgo, se verá con cuáles se identifican ellos, brindándoles herramientas para poder ser empáticos con los estilos con que se rodean; intentando así manejar las emociones. Se les dejarán Test Autodirigidos para que realicen en el ámbito laboral, y la devuelvan antes del próximo encuentro. Ya que es necesario evaluar aquí los estilos de Liderazgo de cada uno de ellos.

**Cuarta semana:** Se realizará un taller vivencial en el cual ellos deberán participar activamente y que servirá como actividad de Cierre a la Fase de Sensibilización. La fase de sensibilización tendrá una carga horaria de 12 horas.

#### **4.1.4. Herramientas Comunicacionales**

En virtud de lo diagnosticado, se propone la puesta en marcha de herramientas que propicien la fluidez y claridad de la comunicación en el área operativa, y de esta hacia la Gerencia y dpto. de RRHH. Se tiene como objetivo crear propuestas que desarrollen la planificación en relación a la comunicación; como así también proporcionar fluidez a la información, siempre en el marco de una política de puertas abiertas hacia los colaboradores de esta organización. A continuación se detallan:



#### 4.1.4.1. Rediseño e Inclusión de Paneles de Comunicación

**1. Acción:** Se propone reacondicionar la cartelera existente e incorporar nueva en los distintos sectores del área operativa. A su vez, se implementará el uso de Banners que publicitarán las nuevas herramientas propuestas y que se mantendrán durante algunos meses o permanente en planta.

**2. Metodología:** Se deberá implementar un diseño de paneles con atractivos visuales (color-imágenes) para ser distribuidos en el área a una altura de 1.50 metros del suelo. El rediseño incluirá la colocación de un nombre a los mismos, que podrá ser “Novedades Keller”; la subdivisión del Panel se hará en 4 columnas, las cuales incluirán los siguientes ejes:

*Novedades Keller*

<b>SOCIALES</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CUMPLEAÑOS</b>	<b>ACTIVIDADES LABORALES</b>
*Nacimientos *Egresados *Casamientos *Becas escolares *Campeonatos Deportivos	*Salarios *Sindicales *Beneficios *Comedor *Festejos en General	*Listado de cumpleaños por departamento.	*Cursos *Capacitación *Reuniones Informativas

**3. Recursos Necesarios:** Se requerirá la adquisición de 4 pizarras de fondo blanco, de un tamaño aproximado de 1.00 mts de alto por 1.5 mts de largo; quincenalmente se actualizará la información expuesta en el panel. Totalidad de horas implicadas para el desarrollo de la herramienta: 21 horas las cuales resultan de 7 horas mensuales. Duración de la implementación: 3 meses.

**4. Objetivos:** La utilización de los paneles es para atraer nuevamente a la lectura de la información a través de los ejes de interés general, y para que el empleado pueda realizar una lectura guiada de las publicaciones internas de la organización.



En el caso de la inclusión de los Banners, el objetivo es la internalización de las nuevas herramientas en los empleados, buscando su participación si así lo requiriera la nueva propuesta y hacer gráfico lo que se está comenzando a implementar.

**4.1.4.2. Política de puertas abiertas**

**1. Acción:** El dpto. de Recursos Humanos tiene el deber de alinearse a los aspectos estratégicos de la empresa y a su vez la Gerencia General debe estar alineada con aquellos que se encargan de las personas en la empresa; es decir conducir de manera integral la Calidad de Vida Laboral y de vida del empleado. Se fomentará un estilo de trabajo participativo y se trabajará para tomar conciencia sobre la importancia de la participación, colaboración y compromiso. Se realizará la planificación correspondiente de los temas a tratar en las reuniones semanales, de ello deberá encargarse una persona perteneciente al dpto. de Recursos Humanos.

**2. Metodología:** Se llevará a cabo a través de una constante comunicación con el personal; mejorando y estableciendo pautas en las reuniones Semanales que se realizan. Pero ¿por qué en las reuniones semanales? Porque en ellas participan los supervisores de producción, que como dijimos anteriormente son el canal directo de comunicación con el operario. Se deberá llevar una planilla con el temario con los ejes a tratar, para de esta manera lograr un seguimiento de los temas y no dejarlos inconclusos. Cabe destacar que las reuniones deberán ser participativas, y no se debe utilizar este medio para llamar la atención, si no para buscar posibles soluciones, ya que es contraproducente reprender en público.

# Reuniones semanales

<u>Hora y fecha</u>	<u>Tema a tratar</u>	<u>A cargo de:</u>	<u>Participantes</u>	<u>Conclusiones</u>	<u>Firmas de los participantes</u>



**3. Recursos Necesarios:** Es necesario que por reunión se asigne un líder, dependiendo del eje a tratar, quien se encargará de guiar los temas y de vehiculizar las conversaciones para que participen todos los representantes de área que se encuentren en dicha reunión.

También será necesario la incorporación de un **rotafolio** en el lugar donde se desarrollen las mismas, para poder hacer anotaciones explicativas de un tema y a su vez conclusivas de lo tratado en la reunión. La selección del Rota folio se debe a que es un instrumento móvil y puede ser utilizado en cualquier otra oportunidad y en cualquier área de la empresa.

Totalidad de horas implicadas para el desarrollo de la herramienta: 34 horas del encargado de la tarea perteneciente al Dpto. de Recursos Humanos, las cuales surgen de 1 hora para la confección de la planilla, más 11 horas mensuales para la revisión del cumplimiento de tareas (3 horas aprox. por reunión una vez a la semana).

Duración de la implementación: 3 meses.

**4. Objetivos:** Tienen como objetivo canalizar y ayudar a solucionar eficientemente los problemas pudiendo detectar errores y fortalezas de distintas actividades desarrolladas dentro de la organización; esto permite también evitar rumores de pasillo, que producen desmotivación a la fuerza laboral. A su vez, ayuda a fortalecer el trabajo en equipo

#### **4.1.4.3. Actividades Out Door:**

**1. Acción:** Se propone realizar fuera del lugar y horario de trabajo, actividades que fomenten la integración de los grupos de trabajo del área operativa, buscando mejorar las relaciones internas y canales comunicacionales por ellos utilizadas en sus tareas laborales. A su vez, es una herramienta de distracción que puede afianzar la relación para con la empresa.

**2. Metodología:** Se planificarán 2 actividades por semestre (4 actividades anuales), en donde se adecuarán las acciones lúdicas de acuerdo a las necesidades previstas para el año; las mismas podrán ser detectadas a través del plan anual de capacitación y de las temáticas surgidas en las reuniones diarias. Se propone trabajar sobre tres áreas principales:

- ☞ Trabajo en Equipo
- ☞ Liderazgo
- ☞ Comunicación.

A modo ejemplar proponemos tres actividades que podrán ser desarrolladas durante los encuentros y que tratan los ejes anteriormente mencionados:



#### 4.1.4.4. Técnicas de comunicación

##### Objetivo general:

Las técnicas de comunicación persiguen el objetivo de que los participantes en las dinámicas valoren la importancia de este proceso para que la relaciones directas entre las personas y la sociedad en general.

Estas técnicas nos dan elementos básicos para entrar a discutir y reflexionar sobre cómo se utiliza la comunicación, qué consecuencias reviste, cómo lograr unidad de criterios, cómo manejarlas en sentido general, entre otros propósitos que se plantee el facilitador. Pueden ser utilizadas con aquellos grupos que presenten dificultades en esta área.

##### 1. Objetivos:

Analizar los elementos subjetivos de la comunicación.

Ejercitar la descripción y analizar las consecuencias de la comunicación parcelada.

Procedimiento de aplicación:

Materiales:

Un libro u otro objeto que reúna características semejantes para el desarrollo del ejercicio.

Pasos a seguir:

a) Se piden tres voluntarios que salgan del sitio donde están reunidos, y se le pide que hagan una descripción objetiva de un libro. Cada uno va a describir sólo una parte, sin ponerse de acuerdo entre ellos de cómo lo van hacer.

No pueden decirse para qué sirve, ni qué se piensa de él, ni ninguna otra valoración personal, se debe hacer solamente una descripción objetiva.

b) En un segundo momento, uno por uno debe pasar al plenario a describir la parte que le tocó del objeto. Al plenario se le debe haber dicho que debe "Adivinar" a qué objeto se están refiriendo los compañeros. Deben explicar qué cosas les hizo pensar en el objeto que digan.

Discusión:

El análisis debe girar alrededor del hecho de que a una misma cosa o hecho se le pueden dar diferentes interpretaciones, en función del punto de vista que se diga, así mismo, debe quedar clara la idea de cómo el conocimiento parcial lleva a elaborar ideas equivocadas, lo cual sucede muy a menudo en la vida cotidiana, en las noticias, comentarios, chismes, etc.



**Utilidad:**

Puede aplicarse cuando se desea que el grupo analice aspectos que inciden en los problemas de comunicación y para hacerlo conciente de la necesidad de dar la información completa.<sup>1</sup>

**4.1.4.5 Las islas.**

**Objetivos:**

Valorar la importancia de la comunicación para lograr la unidad de criterios en el grupo.

Diagnosticar el desarrollo de la personalidad de los miembros del grupo en cuanto a normas, prejuicios, estereotipos, actitudes.

Procedimiento de aplicación:

**Materiales:**

Mesas y sillas.

Hojas con la historia impresa.

Pizarrón o papelógrafo.

**Pasos a seguir:**

a) Se le dice al grupo (por el facilitador) que se trata de una historia que tiene cinco personajes y que después que la conozcan lo que deben hacer es evaluar la conducta de cada uno de los personajes de la historia, a partir de una escala que se les presenta, puede ser por ejemplo.

PERSONAJES:

1 2 3 4 5

Madre.

Hija.

El lancharo.

El novio

El amigo del novio.



Digamos que el número 1 representa el personaje más positivo y el número 5 el menos positivo o más negativo, es decir, que el 1 al 5 disminuyen las cualidades positivas de acuerdo a nuestro criterio.

### **Historia.**

Una muchacha de 22 años está sola con su madre en una isla rodeada de tiburones. La joven quiere trasladarse a la otra isla donde está su novio gravemente enfermo; el único medio de comunicación que existe entre la isla y la otra es una lancha que conduce un lanchero; cuando la muchacha le dijo al lanchero que la lleve a ver a su novio, este le dice que para eso tiene que pasar la noche con él.

La muchacha le pide consejo a su madre y esta le dice que haga lo que ella estime necesario.

La muchacha decide pasar la noche con el lanchero, y este la lleva a la otra isla; cuando llega a esta le cuenta todo al novio, él le dice: "así no te quiero más". Un amigo del novio que estaba en la isla y que siempre había querido a la muchacha le dice "Cásate conmigo, yo siempre te he querido, no importa lo que sucedió".

b) La historia se puede leer al grupo o dársela impresa, si es posible.

c) Después se agrupan en equipo de cinco miembros; una forma de unirlos en equipo puede ser enumerando a los miembros del grupo

Una vez integrados en equipo se les pide que integren los resultados de forma colectiva, llegando aun criterio de equipo, por ejemplo, tres integrantes le dan 1 a la novia y 2 le dan 3, y así a cada uno de los personajes.

### **Discusión:**

La discusión debe ser guiada por el facilitador quien pedirá a los integrantes de los diferentes equipos que informen los resultados obtenidos de manera grupal, es decir, un participante por cada equipo resumirá el trabajo de cada equipo; estos serán reflejados en el pizarrón o en un papelógrafo, lo que permitirá ir estableciendo diferencias y similitudes entre los miembros del grupo.

El facilitador debe guiar la reflexión hacia los distintos aspectos de contenido de la personalidad que se manifiestan con los criterios de los equipos; normas, actitudes, estereotipos, etc., así como su papel en la regulación del comportamiento



Por otro lado, debe llevar al grupo a analizar los aspectos comunes y diferentes en cuanto a la comunicación que se da dentro de un mismo equipo y en el grupo en general, que permiten llegar a una unidad de criterio.

Utilidad:

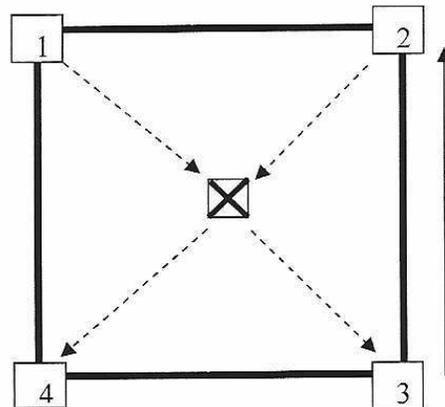
Esta técnica sienta los puntos para el futuro trabajo con el grupo en general, pues permite ver los siguientes criterios y aspectos que pueden crear ruidos en la comunicación por ejemplo, se dificultara la comunicación entre los medios del grupo que difieren en los criterios de la clasificación de la escala empleada para evaluar a cada personaje, así, el que evalúa con 1 al lancharo difiere radicalmente de lo que lo sitúa con 5, o cuando se le otorga una categoría de 5 al novio de la muchacha, en comparación con el que le otorgo 1 y demuestra un machismo muy arraigado.

Esta técnica contribuye a limar asperezas en cuanto a las diferencias relacionadas con las actitudes que se asumen al valorar a los personajes, así como las normas, los valores y estereotipos que salen a flote y son capaces de plantear abiertamente al grupo; se discuten y aunque no queden totalmente solucionados se dan pasos positivos en el cambio de algunos de ellos.

Por otra parte, posibilita el desarrollo de las relaciones interpersonales en el grupo, le permite al coordinador conocer como estructurar de forma más fluida y unida el trabajo en cuanto a elementos similares en la comunicación, siempre desde una posición flexible, pues no podemos imponer criterios de unanimidad o similitud en todo el grupo.

#### 4.1.4.6 La meta de producción.

Preparar una sala para la realización de un ejercicio; realizar un cuadrado en el suelo con papel Crep, el cual deberá tener aproximadamente 2 x 2 metros, y colocar en el medio un blanco (que puede ser hecho con papel blanco o un papel pos-it. Será necesario tener una pelota de tenis. Hacer este mismo diseño en un Rota Folio para explicar el ejercicio a los participantes:



El personal que esté a cargo de la actividad deberá decir: Primero me gustaría ocho voluntarios para formar dos grupos de cuatro personas. Los llamaremos equipo "A" y "B". Ahora necesito de dos personas más para hacer el papel de "Gerentes", uno para cada grupo. Les daré a cada Gerente una hoja con instrucciones escrita. No le muestren esta hoja a nadie ni digan que tienen escrito en ella. También estoy entregando una hoja de papel para el resto de las personas en la sala. Los llamaré a ustedes "Observadores", pero no digan a nadie lo que tienen escrito en la hoja. Ahora, me gustaría que el equipo "B", abandone la sala. No se vayan lejos, porque necesitaremos de ustedes en algunos minutos. OK, equipo "A" aquí está su tarea: Ustedes tienen una pelota de tenis y una hoja de papel. Formen un cuadrado. Debe haber un mínimo de 2 metros entre cada jugador y entre cada jugador y la hoja de papel. Su tarea será



trabajar con su “Gerente” para alcanzar un objetivo de producción de un 99% durante cuatro minutos de trabajo. Una unidad de trabajo será alcanzada cuando el primer jugador pegue en el blanco o papel en el medio del cuadrado, y la pelota sea agarrada por el jugador del lado opuesto del cuadrado. El jugador que agarre la pelota, debe tirar la pelota para el jugador que está a su derecha. Esa persona tira la pelota al blanco, y esto continúa hasta que el blanco sea alcanzado cuatro veces. Errar al blanco, pasar para la persona equivocada o soltar la pelota resultan faltas en la producción. Su “Gerente” organizará sus esfuerzos, anotará los resultados y determinará si el objetivo fue alcanzado. Muy bien, el ejercicio comienza en dos minutos cuando yo toque el silbato. Gerente, prepare su equipo. Al final del ejercicio se deberá agradecer al equipo y al gerente, y pídeles que se sienten y observen el equipo “B”. Dar nuevas hojas de observación a los “Observadores”. Llamar al equipo B. Dar las mismas instrucciones y desarrolle el ejercicio. Creo que la mayoría de ustedes percibió que las instrucciones que les día cada “Gerente” fueron diferentes.

El Gerente del equipo “A” se comportó de manera autoritaria, abusando verbalmente de los miembros del equipo por los errores cometidos, castigando el equipo por la falta de desempeño, no compartió información sobre el blanco, y métodos en general, estableció una atmósfera disfuncional de trabajo. El gerente del equipo “B”, por otro lado, intentó facilitar, y darle coraje al equipo a alcanzar el objetivo. Es claro, que los observadores tuvieron instrucciones para ver la personalidad de los “Gerentes”.

El encargado/a de llevar adelante esta actividad deberá coordinar una discusión de cómo se sintieron los dos grupos durante el ejercicio opinando sobre los estilos de liderazgo de cada gerente, lo que aprendieron con él y hacer una presentación en PowerPoint para presentar al grupo sobre el tema acompañado de las filmas impresas, que deberán ser entregadas al grupo.

#### INSTRUCCIONES PARA EL LÍDER DEL EQUIPO A

Usted debe asumir control total de lo que está sucediendo y decir a su grupo lo que deben hacer. No permita ninguna discusión. Diga al equipo que no hay tiempo para discutir y que usted ya jugó antes y sabe exactamente lo que debe ser hecho. No apoye a su equipo, solo enfatice en que ellos solo deben hacer lo que se le has dicho. Cuando comience el juego, gríteles y critique sus estilos. Cuando se equivoquen, cúpelos por no haber seguido las instrucciones. Si erran por poco, si la pelota no llega justo, o se cae el papel-NUNCA- le de a su equipo el beneficio de la duda. Reclame diciendo que usted solo acepta lo mejor que necesita de favores para llegar a su nivel. Reclame y reclame más y más a medida que no



alcancen el objetivo de producción. Así el equipo alcance el 99% de la producción o se aproxime a eso, no los felicite ni los elogie. Simplemente suponga que ellos lo están haciendo, y que se les está pagando para hacerlo.

#### INSTRUCCIONES PARA EL LÍDER DEL EQUIPO B

Este debe transformarse en un verdadero esfuerzo de equipo. El gerente deberá estimular a su equipo. Pregunte si alguien ya jugó este juego antes. Se tienen tiempo hacer una capacitación sobre el juego. Estimule su grupo siempre. El gerente debe darles feedback positivo siempre. Si hubieses una duda, la pelota casi alcanza el papel, o alguien casi deja caer la bola, de a su equipo el beneficio de la duda. Elógielos cada vez que algo fue hecho, es especial si fue bien hecho. Cree una atmósfera positiva, con mucho entusiasmo. Al final del juego, felicite a su equipo e agradezca por el trabajo bien hecho, no importando si ellos alcanzaron el objetivo de producción.

#### 4.1.5. Herramientas de Motivación

En virtud a lo obtenido en la fase del diagnóstico, se propone la puesta en marcha de herramientas que propicien la satisfacción del empleado en el puesto de trabajo. A su vez se busca que el dpto. de Recursos Humanos proporcione espacios para sus trabajadores, en donde se muestre el interés hacia el desarrollo de los mismos tanto individual como grupalmente. Las herramientas en materia motivacional hacen fuerte hincapié en el reconocimiento de las acciones de sus colaboradores hacia la misma, como así también en el desarrollo de actividades de integración.

A continuación se detallan:

##### 4.1.5.1. Herramienta de Inclusión “El Asociado”

###### 1. Acción

Para crear el compromiso del trabajador hacia la organización, el dpto. de Recursos Humanos deberá desarrollar herramientas de inclusión que buscarán que la persona se sienta parte activa u socio estratega de su empresa, pero ¿cómo lograr esto? Este sistema consiste en desarrollar conjuntamente con el área productiva, una herramienta que incluya a un operario para acompañar por una jornada de trabajo al Jefe de Producción en el planeamiento de las tareas del área, como así también en todas las actividades o eventualidades que surjan en esa misma jornada.

La persona elegida surgirá de un sorteo que se realizará públicamente, cuyos testigos del mismo serán un delegado gremial, un supervisor de turno y quien sorteará será una persona representante del dpto. de Recursos Humanos.

###### Metodología



Se dispondrá un número a cada operario, una vez que cada uno posea una identificación se realizará un sorteo a través de un bolillero. La persona que salga sorteada, no podrá participar de la siguiente elección, por lo que la bolilla que tenga el número será retirada. El sorteo se realizará quincenalmente y será publicado en los paneles con una foto quien será “*El Asociado*”.

## **2. Recursos Necesarios**

Para la óptima utilización de esta herramienta será necesario un Bolillero, un Panel blanco de madera de 1,00 mts de largo por 0.50 mts de ancho (medidas seleccionadas acordes a la disponibilidad de lugares para colocar avisos en la organización), que deberá contener un encabezado en donde figurará el título de la herramienta, y atriles de acrílico donde se colocará la foto del operario ganador del sorteo.

*Total de horas insumidas* 72 horas. Se calculan las 3 horas insumidas de las personas en la participación en el sorteo.

***Duración de la implementación:***12 meses.

## **3. Objetivos de la herramienta**

La misma será utilizada para favorecer a la participación del trabajador en cuestiones de planificación y organización de tareas del área productiva, de esta manera ellos tendrán acceso a información, a la cual no acceden diariamente.

Esta herramienta permitirá, también, que el trabajador transfiera a sus compañeros información a la que antes no tenían acceso y que pueda ser bajada sin inconvenientes. De esta manera se generará un flujo interno de información en el área operativa.

### **4.1.5.2. Sistema de Puntos Canjeables (SPC)**

#### **1. Acción**

Esta herramienta está basada en la creación de un Sistema de Puntos Canjeables; pero ¿qué es esto? El SPC es un sistema en el cual el departamento de Recursos Humanos le otorga al área Productiva una cierta cantidad de “Puntos Canjeables” los que tendrán que ser administrados por los supervisores y el Jefe de Producción. Estos “Puntos canjeables” son de orden numérico y virtual, los que serán otorgados al operario o supervisor para realizarle un Reconocimiento por alguna “*actividad de labor callada*”, es decir aquellos actos que pasen por inadvertidos, o sugerencia que haya realizado. Cabe destacar que la entrega simbólica de los puntos deberá ser otorgada al momento de ocurrida la Acción o Sugerencia y cargada por el responsable del área en una hoja de cálculo a ser enviada al dpto. de Recursos Humanos para que lleve el archivo por cada empleado del área operativa.



El SPC es un sistema que abarca la herramienta utilizada actualmente incluye acciones no cuantificables pero dignas de ser reconocidas.

Nº Legajo	Acción a ser reconocida	Cantidad de Puntos otorgados	Fecha
125	Ayuda por ausencia de Supervisor	150	01/09/2011

## 2. Metodología

Se realizará un día de lanzamiento del Sistema de Puntos Canjeables donde se especificará el modo en que se llevará a cabo , detallando que el supervisor realizará la carga de puntos y el motivo, a través del número de legajo de cada empleado del dpto. de producción en una Hoja de Cálculo. Se contará con la participación de todos los empleados del área productiva en conjunto con el dpto. de Recursos Humanos, con el fin de que los objetivos, modalidad y administración del sistema sean conocidos y entendidos por todas las personas implicadas, para que su utilización no provoque “ruidos” ni malos entendidos en la comunicación interna de la organización.

Ejemplo de carga de datos:

### *Criterios a evaluar para la entrega de Puntos al personal*

A continuación se detallan los ítems a ser evaluados por el encargado y la cantidad de Puntos que ellos implican.

Puntaje	Criterio
100	5 S
200	<i>Sugerencias sobre el puesto</i>
300	<i>Lay Out</i>
400	<i>Compromiso y predisposición</i>



El empleado que haya obtenido Puntos, luego de acumulado una cierta cantidad, podrá realizar el cambio de los mismos por beneficios anteriormente estipulados por el área de Recursos Humanos:

<b>Puntos</b>	<b>Canjeables por:</b>
100	<i>Gorra o Remera o Porta CD</i>
150	<i>Jarro Térmico o Reloj de pared con logo de la empresa</i>
200	<i>Tabla individual para asado con cubiertos, con logo de la empresa</i>
300	<i>Equipo de Mate con Logo de la empresa</i>
400	<i>Termo de Acero Inoxidable con logo de la empresa</i>
500	<i>Heladera Para Camping por 26 litros con Logo de la empresa</i>
600	<i>Taladro percutor o Amoladora Angular</i>
700	<i>Carpa Iglú para 6 personas</i>
800	<i>Cena para el operario y el grupo familiar</i>
900	<i>Cubrecama de Verano y Juego de Sábanas 2 ½ plazas</i>
1000	<i>Sillita para comer para Bebé</i>
1200	<i>Teléfono Inalámbrico</i>
1400	<i>Radio grabador con CD</i>
1600	<i>Temporada en escuela de verano para Hijos menores a 13 años.</i>
1800	<i>Colchón de 2 plazas con dos almohadas</i>
2000	<i>Fin de Semana en Cabaña en Villa Alpina para dos personas</i>
2300	<i>Anexo de 1 día libre a Fin de semana Largo calendario</i>

### **3. Recursos necesarios**

La herramienta que se utilizará para publicar mensualmente será un Panel ubicado en la zona de desayuno para lograr que sea visualizado diariamente por los empleados. Esta herramienta tiene como principal finalidad publicar las mejores sugerencias y los reconocimientos más destacados del mes. El mismo incluirá:

- En la primera columna se ubicarán los criterios de Evaluación, Ej. : 5 S
- En la segunda columna la foto del empleado con el nombre y apellido.
- En la tercera columna se explicitará la acción o propuesta llevada a cabo por el operario.



Total de horas insumidas en 6 meses: 90 horas, que surgen de 15 horas por mes del ejercicio de la herramienta.

Duración de la implementación: 6 meses.

#### **4. Objetivo de la herramienta**

Este sistema pretende lograr que la persona se sienta realizada a través de sus acciones, y sienta que con el uso de sus capacidades puede aportar ideas y soluciones, incrementando así el nivel de autoestima y autorrealización tanto en su vida laboral como en la personal. La teoría de los dos factores de Herzberg ayudó al desarrollo del SPC, ya que el conjunto de condiciones de trabajo que él denomina *Factores Intrínsecos*, son los que impactan sobre los empleados del área productiva. La ausencia de los mismos, no provoca grandes insatisfacciones, pero a su vez no garantiza que los trabajadores se sientan motivados a realizar el trabajo diario, situación que se plasmó en los resultados volcados en relación a las afirmaciones referidas a la motivación en el trabajo.

#### **4.1.5.3. Beneficios al Personal**

##### **1. Acción:**

La herramienta consiste en realizar convenios con empresas de: Electrodomésticos, Tecnología, Colchonerías, Bazar y con instituciones de idiomas, computación, gimnasios, entre otras, para obtener descuentos en la adquisición de un servicio o producto. Se deberá dar conocimiento a los empleados de los beneficios otorgados a través de la herramienta "*Keller y vos*", entregando folletos a los mismos en donde figuren los locales adheridos y a través de los Paneles de Comunicación. A su vez la empresa deberá entregarles a los empleados una cuponera con todos los descuentos personalizada con el logo, la que identifique que es un empleado de la firma.

##### **2 Metodología:**

Se dispondrá de una base de datos de empresas que tengan la posibilidad de ofrecer una tasa de descuentos sobre sus precios para poder realizar los acuerdos correspondientes y para también evaluar la posibilidad de incorporación de empresas que brinden este servicio año a año. Se entregará la cuponera al operario cuando ingrese a la empresa, o bien al momento de firmar el recibo de sueldo.

##### **3. Recursos Necesarios:**



Se deberán realizar los convenios con las empresas, permanentemente seguir en la búsqueda de nuevas alternativas de acuerdo.

Totalidad de horas implicadas para el desarrollo de la herramienta: 48 horas que surgen de 8 horas para cada mes.

Duración de la implementación: 6 meses.

#### **4 .Objetivos:**

El objetivo de esta herramienta es brindarle al empleado un beneficio extra laboral para que pueda ser utilizado por el y su familia, buscando de algún modo una mejora en la calidad de vida de la persona y su grupo familiar.

#### **4.1.5.4. Agenda Anual**

##### **1. Acción**

La herramienta propuesta consiste en la sistematización de las actividades a desarrollar a lo largo del año calendario. Debido a que existen determinadas tareas que son realizadas actualmente en la organización que no están explicitadas con un orden específico, por ello se propone que el dpto. de Recursos Humanos establezca la agenda como una guía para la correcta ejecución y seguimiento de las mismas, ya sean las que estén instauradas o bien las que vayan incorporándose al Plan.

Las acciones propuestas a cada evento serán:

☞ *Incentivo a la lectura:* con el objetivo de animar a la familia a incentivar a sus hijos a adquirir el hábito de la lectura. A todos aquellos operarios que tengan hijos entre 6 y 12 años, recibirán libros de cuentos de acuerdo a cada categoría, se dividirán en edades: de 6 a 9 años, y de 10 a 12 años. Cada libro estará acompañado de una guía para los padres, despertando el interés hacia la lectura.

☞ *Año Lectivo:* la empresa entregara Kits Escolares para los hijos de los operarios que cursen entre 1 grado y 3 año, los kits son una fuerte colaboración a los padres para el apoyo de sus hijos en la educación.

☞ *Día del mecánico:* se organizará un asado para todo el personal operativo extendiendo el horario de almuerzo para que los operarios puedan festejar su día.

☞ *Trabajo en Equipo:* se impartirán talleres los cuales tienen como objetivo realizar actividades reales para estimular el trabajo en grupos. Se propone en el mes de Marzo, porque se considera necesario el reforzamiento de esta herramienta para el comienzo del año laboral.



- ☞ *Día del trabajador*: para conmemorarlo se ofrece al personal operativo, disfrutar de locro y empanadas en el comedor de la empresa. Se otorgara también un presente alegando el festejo.
- ☞ *Día del Medio Ambiente*: se realizará una jornada de sensibilización, y entrega de un manual instructivo.
- ☞ *Día del Padre*: se entregara a la salida de cada turno un regalo homenajando a todos aquellos padres que forman parte de la empresa.
- ☞ *Día del Amigo*: se llevara a cabo la elección del mejor compañero bajo el lema “Compromiso, Predisposición y Entusiasmo; se beneficiará al ganador con una orden de compras en una casa de electrodomésticos.
- ☞ *Día del niño*: se homenajeará a los hijos de los operarios menores a 12 años, realizando un concurso de dibujos con tema libre, haciendo entrega de un presente a todos los participantes y plasmando en una vitrina los dibujos de todos los participantes.
- ☞ *Día de la primavera*: ese día se colocaran ornamentaciones de colores, y se le otorgara a cada empleado la entrega de una pequeña planta para su hogar.
- ☞ *Día de la Madre*: a pesar de que no trabajen mujeres en planta, nos parece fundamental homenajear a las esposas de los operarios que sean madres, con un presente a cada una de ellas.
- ☞ *Vacaciones*: se realizaran convenios con Escuelas de Veranos para otorgar descuentos a los hijos de los operarios que tengan entre 5 y 13 años, con el fin de promover el deporte y la vida al aire libre. Estas actividades también podrán ser planificadas con los delegados sindicales y los beneficios que el Gremio ofrece.
- ☞ *Navidad y Año Nuevo*: a raíz de conmemorarse las fiestas de fin de año la empresa otorgara la caja navideña a cada operario, con el fin de poder estar presentes con cada familia.
- ☞ *Fiesta de Fin de Año*: con el fin de realizar el cierre anual en forma conjunta con todos los que forman parte de la empresa. Se entrega la invitación para el empleado y un acompañante.



☞ Se destaca que todos los días viernes en el comedor se festejarán los cumpleaños del personal de planta que se hayan dado durante esa semana, por lo que se realizará convenios con una casa de repostería.

## **Agenda Anual**

<b>MES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>Enero</b>	INCENTIVO A LA LECTURA
<b>Febrero</b>	AÑO LECTIVO DÍA DEL MECÁNICO
<b>Marzo</b>	TRABAJO EN EQUIPO
<b>Abril</b>	HIGIENE Y SEGURIDAD
<b>Mayo</b>	DÍA DEL TRABAJADOR
<b>Junio</b>	DÍA DEL MEDIO AMBIENTE -DÍA DEL PADRE
<b>Julio</b>	DÍA DE LA INDEPENDENCIA DÍA DEL AMIGO
<b>Agosto</b>	DÍA DEL NIÑO
<b>Septiembre</b>	DÍA DE LA PRIMAVERA ESTUDIANTE
<b>Octubre</b>	DÍA DE LA MADRE
<b>Noviembre</b>	
<b>Diciembre</b>	NAVIDAD - AÑO NUEVO. FIESTA DE FIN DE AÑO

### **2. Metodología**

Para la óptima utilización de la herramienta se requiere la revisión correspondiente con anterioridad, con el tiempo acorde para poder realizar la preparación detalladamente del evento o próxima actividad.

### **3. Recursos Necesarios**

Para poder llevarla a cabo, será necesaria la disposición de una persona del Dpto. de Recursos Humanos (salvo en aquellos casos que se requiera personal de otras áreas o externo) para realizar la correcta organización de la Agenda Anual. También se requiere de un listado de posibles empresas con las que se llevaran a cabo los convenios o negociaciones.

Totalidad de horas implicadas para el desarrollo de la herramienta: 40 horas, las cuales resultan de 8 horas mensuales.

Duración de la implementación: 5 meses.



#### **4. Objetivo de la Herramienta**

Esta herramienta tiene como fin organizar las actividades generales relacionadas a motivación e incentivos al personal, debido a lo analizado en el diagnóstico en donde toda actividad se hace de forma desorganizada y sin seguir ningún patrón. A su vez la sistematización de la agenda, busca el reconocimiento del trabajador, y la inclusión de su familia, abarcando también los aspectos de la vida personal del operario.

#### **4.1.6. Liderazgo**

A diferencia de las otras herramientas, el liderazgo merece un interés de características particulares. El desarrollo de habilidades para liderar grupos de trabajo, tiene una relación directa con la formación que la empresa le brinda al operador. Las mismas buscan desarrollar actitudes en los líderes para forjar relaciones con sus trabajadores, en donde estos últimos encuentren en ellos devolución de su trabajo, una congratulación y óptimos resultados de un trabajo en equipo guiado por los líderes del área de producción, alineados a una política corporativa donde todas las partes contribuyan al ejercicio del liderazgo propiamente dicho.

##### **4.1.6.1 ¿Cómo lo ejercemos?**

*Acción:* Se deberá incluir en el plan de capacitación de la empresa, formación en relación al desarrollo de habilidades de manejo de grupos, delegación, autonomía, conocimiento del compañero de trabajo, generación de flujos de trabajo planteando objetivos y cómo hacer para llegar a ellos dirigidos a los supervisores del área productiva. En el plan se deberá tener en cuenta las falencias que existen en relación a este factor, considerando sucesos anteriores y cómo la empresa afrontaba los mismos.

Las temáticas sugeridas para los encuentros son:

- *Estilos de Liderazgo-Adaptación al contexto organizacional.*
- *La contribución del líder a la consecución de objetivos.*
- *El impacto del líder en la satisfacción de las necesidades de los miembros del grupo.*
- *El líder como mediador de conflictos.*
- *El líder y los canales de comunicación*

Se sugiere la realización de Test de Estilos de Liderazgo a los supervisores del área productiva para poder hacer hincapié sobre cada uno de ellos, en las formaciones a ser dictadas. A continuación a modo ejemplar se proporciona un Test de evaluación de Estilos de Liderazgo:



## **EJERCICIO: USTED Y EL LIDERAZGO SITUACIONAL DE EQUIPOS**

Para cada situación, señale la actuación que considere más adecuada.

### **SITUACIÓN 1**

Últimamente sus subordinados no responden de forma habitual a sus charlas amigables y a su conocida preocupación por el bienestar de ellos. Su rendimiento está bajando sosteniblemente.

Actuaciones posibles:

- a. Acentuar el empleo de procedimientos uniformes y la necesidad de cumplimiento de las tareas.
- b. Mostrarse dispuesto al diálogo pero no forzarlo.
- c. Hablar con los subordinados y definirles objetivos.
- d. Deliberadamente no intervenir.

### **SITUACIÓN 2**

El rendimiento de su grupo está aumentando sosteniblemente. Usted se ha asegurado de que todas las personas fueran concientes de sus responsabilidades y del nivel de rendimiento que se espera de ellos.

Actuaciones posibles:

- a. Establecer una interacción amigable pero continuar asegurándose de que todos los miembros son concientes de sus responsabilidades y del nivel de rendimiento que se espera de ellos.
- b. No hacer nada nuevo.
- c. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante y comprometido.
- d. Resaltar la importancia de los plazos y tareas.

### **SITUACIÓN 3**

Los miembros de su grupo tienen un problema que son incapaces de resolver por sí mismos. Usted normalmente los deja trabajar solos. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales son buenos.

Actuaciones posibles:

- a. Trabajar con el grupo y resolver el problema entre todos.
- b. Dejar que el grupo trabaje solo.
- c. Actuar rápida y firmemente para corregir y reorientar.
- d. Animar al grupo a que trabaje en el problema y apoyarlo en sus esfuerzos.



#### **SITUACIÓN 4**

Usted está estudiando un cambio. Sus subordinados tienen una buena capacidad de realización y respetan la necesidad de cambio.

Actuaciones posibles:

- a. Permitir que el grupo participe en la elaboración del cambio, valorando sus aportes.
- b. Anunciar cambios e implementarlos con supervisión estrecha.
- c. Permitir que el grupo establezca su propia dirección.
- d. Incorporar las recomendaciones del grupo pero dirigir usted el cambio.

#### **SITUACIÓN 5**

El rendimiento de su grupo ha ido bajando en los últimos meses. Los integrantes del grupo se muestran indiferentes con los objetivos acordados. En ocasiones anteriores la redefinición de roles y responsabilidades había ayudado. Continuamente era necesario recordarles que terminasen sus tareas a tiempo.

Actuaciones posibles:

- a. Permitir que el grupo establezca su propia dirección.
- b. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se cumplan los objetivos.
- c. Redefinir roles y responsabilidades y hacer una supervisión cuidadosa.
- d. Permitir que el grupo participe en la determinación de roles y responsabilidades, prestándole el apoyo necesario.

#### **SITUACIÓN 6**

Usted ha sido promocionado rápida y eficazmente. Su antecesor controlaba todo muy estrechamente. Usted quiere mantener la productividad, pero le agradecería humanizar el entorno.

Actuaciones posibles:

- a. Hacer lo posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- b. Resaltar la importancia de plazos y tareas.
- c. Deliberadamente no intervenir.
- d. Conseguir que el grupo participe en las decisiones, pero vigilando que se logren los objetivos.

**SITUACIÓN 7**

Usted está considerando un cambio de estructura que será nuevo para su grupo. Los miembros del mismo le han hecho sugerencias sobre la necesidad del cambio. El grupo es productivo y ha mostrado flexibilidad en sus trabajos.

Actuaciones posibles:

- a. Definir el cambio y supervisar cuidadosamente.
- b. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio, permitiendo a los miembros organizar la implementación.
- c. Estar dispuesto a hacer cambios como los sugeridos manteniendo el control de la implementación.
- d. Dejar que el grupo tome la iniciativa.

**SITUACIÓN 8**

Las relaciones interpersonales y el rendimiento del grupo son buenos. Usted cree que tiene lagunas en la dirección del grupo y se siente algo inseguro.

Actuaciones posibles:

- a. Dejar al grupo solo.
- b. Discutir la situación con el grupo e iniciar usted los cambios necesarios.
- c. Iniciar acciones que lleven a los subordinados a trabajar de una forma bien definida.
- d. Ayudar al grupo en la discusión de la situación sin ser excesivamente directivo.

**SITUACIÓN 9**

Su jefe ha dispuesto que asuma la dirección de un equipo de trabajo que está muy retrasado en la elaboración de las recomendaciones de cambio que se le encargaron.

El grupo no tiene claros sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido muy baja y terminaron en "charlas sociales". Sus integrantes tienen potencial para hacer una buena contribución.

Actuaciones posibles:

- a. Dejar que el grupo trabaje a solas su problema.
- b. Incorporar las recomendaciones del grupo vigilando que se cumplan los objetivos.
- c. Redefinir objetivos y supervisar cuidadosamente.
- d. Permitir la participación del grupo en el establecimiento de objetivos, valorando las buenas contribuciones.



### **SITUACIÓN 10**

Sus subordinados, normalmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo adecuadamente a su actual nivel de exigencia.

Actuaciones posibles:

- a. Permitir la participación del grupo en la redefinición de niveles de exigencia, prestando el apoyo necesario.
- b. Redefinir los niveles de exigencia y supervisar cuidadosamente.
- c. Evitar el enfrentamiento sin ejercer presión; dejar la situación sola.
- d. Pedir sugerencias al grupo, incorporándolas y vigilando que los nuevos niveles de exigencia se logren.

### **SITUACIÓN 11**

Usted ha sido promocionado a un nuevo puesto. El jefe anterior estaba desligado de los asuntos del grupo. El grupo ha resuelto adecuadamente su trabajo y su control. Las relaciones dentro del grupo son buenas.

Actuaciones posibles:

- a. Iniciar acciones que lleven a los subordinados a trabajar de una forma bien definida.
- b. Involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, resaltando las buenas contribuciones.
- c. Discutir con el grupo el rendimiento pasado y examinar usted la necesidad de nuevas prácticas.
- d. Continuar dejando al grupo solo.

### **SITUACIÓN 12**

Informaciones recientes indican algunas dificultades internas entre sus subordinados. El grupo tiene un buen nivel de rendimiento. Los miembros han mantenido eficazmente sus objetivos a largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para su trabajo.

Actuaciones posibles:

- a. Intentar aplicar su solución con los subordinados y examinar la necesidad de nuevas prácticas.
- b. Permitir que los miembros del equipo resuelvan sus dificultades.
- c. Actuar rápida y firmemente para reorientar y corregir.
- d. Participar en la discusión del problema y proporcionar ayuda a los subordinados.



**CÓMO CONTINUAR**

Cuando haya dado su respuesta a las doce situaciones, vuelque sus resultados en el cuadro “hoja de respuestas”.

**HOJA DE RESPUESTAS**

1. Para cada situación, rodee con un círculo la misma letra que corresponde a la respuesta que ha señalado en el cuestionario.
2. Sume el número de letras rodeadas con círculo que hay en cada cuadrante, colocando cada resultado en los cuadros de la fila “Puntuación por cuadrante”
3. Al lado de cada respuesta elegida hay un número, que mide el grado de adecuación de su respuesta a cada situación. Sume o reste, según el caso, los números que corresponden a sus respuestas por cada columna, colocando los resultados en los casilleros de la última fila.
4. Sume los cuatro resultados de la última fila. La cifra obtenida, que puede ser un número positivo o negativo, será su nivel de eficacia en el uso del liderazgo situacional de equipos.

ACTUACIONES POSIBLES										Total
SITUACIONES		Cuadrante 1		Cuadrante 2		Cuadrante 3		Cuadrante 4		
	1	A	+ 2	C	+1	B	-1	D	-2	
	2	D	- 1	A	+2	C	+1	B	-2	
	3	C	- 2	A	+1	D	+2	B	-1	
	4	B	- 2	D	-1	A	+1	C	+2	
	5	C	+ 2	B	+1	D	-1	A	-2	
	6	B	+ 1	D	+2	A	-1	C	-2	
	7	A	- 2	C	-1	B	+2	D	+1	
	8	C	- 2	B	-1	D	+1	A	+2	
	9	C	+ 2	B	+1	D	-1	A	-2	
	10	B	- 2	D	+2	A	+1	C	-1	
	11	A	- 2	C	-1	B	+2	D	+1	
12	C	- 2	A	-1	D	+1	B	+2		
	Puntuación por cuadrante	Total		Total		Total		Total		
	Grado de eficiencia	=		+		+		+		=



1. Coloque en el medio de cada cuadrante los resultados de la anteúltima línea de la hoja anterior, lo cual le mostrará cuál es la preferencia que UD. tiene a usar cada uno de ellos.
2. Coloque en la escala que figura abajo del cuadro los resultados de la última línea de la hoja lo cual le permitirá ubicar su posición entre los grados de eficacia posible.

**PREFERENCIA EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE EQUIPOS**

↑ COMPORTAMIENTO DE APOYO ↓	<b>CUADRANTE 3</b> Preferencia: Estilo Apoyador	<b>CUADRANTE 2</b> Preferencia: Estilo Educador
	<b>CUADRANTE 4</b> Preferencia: Estilo delegador	<b>CUADRANTE 1</b> Preferencia: Estilo Orientador
↓ COMPORTAMIENTO DIRECTIVO		



**ESCALA DE EFICACIA EN EL LIDERAZGO DE EQUIPOS**

**INEFICACIA**

**EFICACIA**



-24,-22,-20,-18,-16,-14,-12,-10,-8,-6,-4,-2      0      2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24

**2. Metodología:** Se deberá incluir en el Plan Anual de Capacitación de la empresa cursos de formación en las temáticas establecidas, las cuales deberán ser consecutivas, teniendo concordancia y enlace con la formación



anterior; deberán tener relación con las actitudes que los supervisores deben desarrollar, para luego llevar a la práctica y lograr resultados en su grupo de trabajo. Se propone realizar 3 actividades al año.

**3. Recursos Necesarios** :Se deberá realizar la búsqueda de actividades de formación relacionadas al plan propuesto. A su vez, será necesaria la disponibilidad de un espacio físico dentro de **KELLER** para poder realizar los distintos encuentros, o en caso contrario, el alquiler de algún Hotel o Club donde se puedan realizar las mismas.

Totalidad de horas implicadas para el desarrollo de la herramienta: 150 horas las cuales surgen de 25 horas mensuales.

Duración de la implementación: 6 meses.

**4. Objetivos:** Esta herramienta tiene como objetivo alinear la tarea del líder a los fines de la empresa y también, generar entusiasmo y sinergia hacia la consecución de objetivos, lo cual permite la integración y cohesión de los equipos de trabajo. Asimismo, se busca fortalecer valores individuales que hacen a la integridad grupal, tales como: confianza, honestidad, responsabilidad, respeto hacia el trabajo, solidaridad, compromiso entre otros.

#### **4.1.6.2. El Líder como actor principal en el proceso productivo**

Evaluando la importancia que reviste el puesto de Supervisor, el cual posee la mayor cantidad de actividades complejas en el área operativa, consideramos fundamental conseguir a través de una tarea conjunta con el departamento de Recursos Humanos un Enriquecimiento de Tareas.

**1. Acción:** Se propone que los supervisores visiten terminales automotrices para poder observar y analizar cómo se planifican y desarrollan las tareas operativas en otras plantas industriales. También deberán observarse y analizarse las condiciones físicas existentes para transmitir a los operadores de cada grupo de trabajo la importancia que reviste el cumplimiento de las normas de seguridad y el seguimiento de políticas de calidad, incluyendo orden y limpieza; esto provocará responsabilidad y compromiso con el cliente. A posteriori, con la información obtenida en las visitas realizadas, se propone la planificación de un programa que incluya la concientización en la delegación de tareas al operador y los efectos positivos que causa ello en el desempeño. En torno a las funciones que poseen los operadores y supervisores actualmente, se exhiben a continuación a modo de ejemplar las posibilidades de enriquecimiento de tareas:



- ∞ Efectuar Autocontrol/ Promover el Autocontrol: Se propone promover al operador a verificar y controlar más aspectos relacionados a su puesto de trabajo. Se busca que el operador se haga responsable de la máquina en la que trabaja y de todos los aspectos que hacen a la producción en la misma, delegando así en el Supervisor, solamente el control de la realización de las actividades productivas en la célula.
- ∞ Mantener el buen estado de toda la documentación: Es fundamental que el operador participe en el mantenimiento de la documentación exhibida en el puesto de trabajo, para que valore la importancia de tener buen acceso (Actualizada y Publicada) a la información que el puesto requiere para realizar la producción diaria.
- ∞ Retroalimentar el desempeño: Es necesario que el Supervisor tenga dentro de sus tareas, además de controlar que se realice la producción, la de comunicarles a los miembros de las células cuál es el desempeño que ellos están teniendo y qué es lo que la empresa espera de ellos, para así causar en los mismos un mejoría en su trabajo. Es importante que el operador conozca, el impacto del producto de Keller con el cliente, el nivel de rechazos del área productiva y la situación en la que está la empresa con el comprador, para fidelizarlos con sus tareas y revertir ellos a través de propuestas, por conocimiento de causa, una mala situación si así existiese.

**2. Metodología:** Se llevarán a cabo sesiones de formación para que el personal aprenda nuevas técnicas de cómo realizar su trabajo; también es preciso desarrollar nuevas actitudes en los directivos para lograr la inclusión de las propuestas y opiniones de los operadores; ya que son un inputs valiosos y deseables para la toma de decisiones. Así mismo la modalidad de las capacitaciones deberá estar distribuida en módulos quincenales, debido a que está dirigido a todo el personal del área operativa, la Gerencia General y Recursos Humanos. A su vez, es necesario que se consulte los horarios y días de visitas con las terminales para poder planificar anualmente el cronograma. Se hará entrega de una planilla a los supervisores que visiten las otras plantas donde ellos deberán completar los ejes que mayor impacto generen en ellos.

**3. Recursos Necesarios:** Para la realización de formación se deberá trabajar en forma conjunta con el Jefe de Producción en el desarrollo y planificación de la capacitación. Es necesario determinar si el lugar donde se realizará la formación será dentro de la fábrica, o fuera del predio.  
Totalidad de horas implicadas para el desarrollo de la herramienta: 60 horas las cuales surgen de 10 horas mensuales.  
Duración de la implementación: 6 meses.

**4. Objetivos:** Se pretende lograr que el trabajador del área operativa, logre desempeñarse con mayor libertad y autonomía en el puesto, incrementando así el autocontrol, y la responsabilidad. Del mismo modo, se busca que el operador



sienta el trabajo como un desafío tanto personal como laboral, generando así un mayor compromiso con sus actividades y la empresa.

#### 4.2. Criterios de Evaluación del Plan

<b><u>Herramienta</u></b>	<b><u>Resultado Esperado</u></b>	<b><u>Indicador de Resultado</u></b>
"Rediseño e Inclusión de Paneles de Comunicación"	Atraer nuevamente a la lectura de la información a través de los ejes de interés general, para que el empleado pueda realizar una lectura guiada de las publicaciones internas de la organización e internalización de las nuevas herramientas.	Disminución en las consultas relacionadas a los ejes propuestos y aumento en el nivel de trabajadores informados.
"Política de Puertas Abiertas"	Canalizar y ayudar a solucionar eficientemente los problemas pudiendo detectar errores y fortalezas de distintas actividades desarrolladas dentro de la organización; evitar rumores de pasillo, que producen desmotivación a la fuerza laboral.	Incremento en la comunicación entre el nivel gerencial y el área operativa y de las relaciones basadas en la confianza y entendimiento mutuo.
"Actividades Out Door"	Fomentar la integración, la colaboración, el saber escuchar para aprovechar las experiencias de los demás, lograr saber administrar la información con la que se manejan los operarios día a día.	Incremento en los niveles de integración, compromiso y motivación del trabajador en sus tareas, con el grupo de trabajo y la organización..



"El Asociado"	Favorecer la participación en la planificación y organización de tareas.	Incremento de la participación del operario en el mejoramiento del proceso productivo y de sus niveles de motivación.
"Sistema de Puntos Canjeables" SPC	Lograr que la persona se sienta realizada a través de sus acciones, y sienta que con el uso de sus capacidades puede aportar ideas y soluciones, incrementando así el nivel de autoestima y autorrealización tanto en su vida laboral como en la personal.	Incremento de la sinergia de trabajo, del orden y la responsabilidad en su puesto, y lealtad de la persona hacia la organización.
Beneficios "Keller y vos"	Dar el reconocimiento del trabajador, y la inclusión de su familia, abarcando también los aspectos de la vida personal del operario	Crecimiento en el uso de los beneficios por parte de los trabajadores del área operativa
"Agenda Anual"	Organizar las actividades generales relacionadas a motivación e incentivos al personal, brindando reconocimiento al trabajador, y la inclusión de su familia.	Incremento de planificación y oportunidad en la realización de los eventos anuales.
Liderazgo "¿Cómo lo ejercemos?"	Alinear la tarea del líder a los fines de la empresa y también, generar entusiasmo y sinergia hacia la consecución de objetivos.	Incremento en el logro de objetivos basados en el mutuo compromiso de las partes implicadas.



<p>"El líder como actor principal del proceso productivo"</p>	<p>Lograr que el trabajador del área operativa logre desempeñarse con mayor libertad y autonomía en el puesto, incrementando así el autocontrol, y la responsabilidad, que sienta el trabajo como un desafío tanto personal como laboral, generando así un mayor compromiso con sus actividades y la empresa</p>	<p>Incremento del número de supervisores alineados a las políticas de conducción de personas.</p>
---	--	---

Partiendo de la información que proporcionó el diagnóstico, y para poder evaluar eficientemente la evolución del plan propuesto, se analizará el impacto positivo y la mejora que el mismo otorgará a la organización, como así también el incremento de los niveles motivacionales de los trabajadores del área operativa. Por ello se postulan indicadores para cada herramienta, que serán analizados luego de:

∞ En el primer bimestre de comenzada la implementación del plan, será necesaria la valoración de las respuestas que el nivel gerencial y el área operativa, han manifestado hasta ese momento. Es de vital importancia, realizar el análisis en esta fase de implementación, debido a que si se detecta una carencia de compromiso por parte del nivel gerencial, será muy difícil la efectiva continuidad del mismo.

En el primer cuatrimestre de implementación del plan se realizarán entrevistas con el Gerente General y Recursos Humanos para realizar una valuación del proceso de implementación del mismo y la satisfacción parcial de la empresa.

∞ Al finalizar el primer semestre se propone un cuestionario dirigido a los operarios de Tipo Likert para poder realizar la medición correspondiente sobre, si los resultados esperados se han comenzado a manifestar hasta esta etapa de implementación del plan propuesto.

Con la información obtenida en las entrevistas y las encuestas se realizará una evaluación sobre la necesidad de si el plan requiere un ajuste y, en dicho caso, se establecerán los lineamientos a seguir para poder adaptarlo a los requerimientos que el área operativa y la gerencia reflejan en nuestra auditoria parcial. El objetivo es formalizar las mejoras que el plan presente y enriquecer así su metodología de trabajo.

Se realizará una revisión para detectar la necesidad de ajuste al finalizar cada semestre, por lo que se planificarán reuniones quincenales, para evaluar la continuidad y efectividad de las herramientas, y el seguimiento minucioso al



---

momento de implementación de cada una de ellas. La retroalimentación por parte de los empleados involucrados formará parte de la eficiencia en la implementación de las mismas. Se hará hincapié en la importancia que tiene la evaluación del plan como proceso integral, permitiendo la evolución de las herramientas y una mejora continua de las mismas. Lo que se pretende conseguir es revertir la situación diagnosticada a través de la eficiencia de las herramientas desarrolladas.



## 5. Conclusión

Realizar la propuesta sobre Incentivos y Beneficios, que tenga como objetivo aumentar la motivación y el nivel de compromiso de los trabajadores del área operativa, no fue tarea sencilla, ya que se debió tomar en cuenta las respuestas y experiencias de los actores principales, así como también los fundamentos teóricos que hacen de la Motivación un eje principal dentro de las organizaciones.

La fase de investigación constató que, las causas tales como: La ausencia de políticas definidas en materia motivacional, la necesidad de canales de comunicación definidos y una mayor fluidez de la información, y los aspectos ligados a liderazgo y conducción, fueran la causa que alimentan la situación que atraviesa **Keller Motors**, por ello el objetivo que se plantea es para poder mejorar este contexto, y proporcionar los medios para lograr su mejora.

El plan propuesto, se diseñó a partir de los resultados del diagnóstico y en términos generales abarcando diferentes aspectos en relación a **Motivación**, teniendo en cuenta la relación que mantiene con la comunicación y el liderazgo.

Para alcanzar el objetivo general, se plantearon objetivos específicos, los cuales conforman el punto determinante del trabajo de intervención, y se convierten en productos concretos derivados del diagnóstico y de la intención de mejorar las circunstancias para disminuir las causas, y alcanzar soluciones de la situación planteada.

Podemos decir que la Motivación es la causa por la cual una persona hace todo lo posible para satisfacer sus necesidades y alcanzar sus metas, ya que un motivo es la razón por la cual se hacen las cosas, es por ello que el desarrollo de un plan de Incentivos y Beneficios es trascendental para que los trabajadores del área operativa de **KELLER MOTORS** realicen bien su trabajo y aumenten su desempeño.



## 6. Bibliografía

- *Chiavenatto* Idalberto. “Administración de RRHH”. Editorial Mc. Graw Hill. Interamericana S.A. Colombia 1996.
- Carola, N. Pujol A. “Ciencias del Comportamiento II” Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, 2002.
- Schein Edgar. “Consultoría de Procesos, su papel en el desarrollo organizacional”. Editorial Fondo Educativo Interamericano. México 1982.
- Cler C Macelló, Motivación e Incentivos no remunerativos. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba
- James L Gibson. “Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos”. Editorial Mc.Graw Hill/ Irwin. Octava Edición..
- Victor H Vroom y Edward L Deci. “Motivación y Alta Dirección”. Edit. Trillas. 4ª edición. México 1992.
- Ansfried B. Weinert. “Manual de Psicología de la Organización” La conducta humana en las organizaciones. Editorial Herder. Barcelona. 1985.
- Aldag Ramón, y Brief Arthur. “Diseño de tareas y motivación de Personal”. Editorial Trillas. México 1993.
- <http://www.ilustrados.com/publicaciones>
- Ventrice, Cindy .La Remuneración no es todo. Herramientas para lograr la satisfacción de los empleados. Edit. Urano S.A. Barcelona, España. 2004.



- 
- James L Gibson. “Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos”. Edit. Mc.Graw Hill/ Irwin. Octava Edición.
  - Werther y Davis. “Administración de Personal y de Recursos Humanos”. Editorial Mc. Graw Hill. Quinta Edición. 1995
  - Julio Verde Fassa. “Emprendimientos y Empresa”.  
<http://www.inun.edu.ar/elinin3/VerdeFassa11.htm>
  - François Eldin. “El Management de la Comunicación”. Edit Edicial. Primera edición. BuenosAires. Argentina. 1998.
  - Fernandez Collado C. “La comunicación en las organizaciones” Editorial. Trillas. Quinta Edición. México. 1999.
  - Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio.(2001) Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill Segunda Edición.
  - <http://es.scribd.com/doc/59264502/Modelos-Teoricos-Para-Explicar-El-Liderazgo>
  - [http://uat-mx.academia.edu/Jos%C3%A9LuisPariente/Papers/735510/Algunas\\_reflexiones\\_en\\_torno\\_al\\_concepto\\_del\\_liderazgo](http://uat-mx.academia.edu/Jos%C3%A9LuisPariente/Papers/735510/Algunas_reflexiones_en_torno_al_concepto_del_liderazgo)
  - Nestor Carola, Adriana Devalle. Ciencias del Comportamiento 1. Instituto Universitario Aeronáutico.
  - Lamontagne, S. (2006) Porque el Reconocimiento en el Trabajo Contribuye a la Motivación. Facultad de estudios Superiores de la Universidad Laval. Québec.



- 
- Ley de Contrato de Trabajo 20744 artículo 103 bis.
  - Métodos y Técnicas de Investigación Social (2001) Metodología de la Investigación. Editorial MC Graw Hill. Segunda Edición.



7.

# ANEXOS



## 7.1 Encuesta realizada para el diagnóstico.

### Encuesta dirigida a los operarios de KELLER MOTORS

Esta encuesta de opinión, tiene un doble objetivo: Conocer su opinión a través de las respuestas a las afirmaciones que se le ofrecen y, posteriormente, con los datos obtenidos, establecer planes de acción realistas que permitan trabajar en áreas de mejora.

#### **Confidencialidad**

La encuesta es anónima y, por lo tanto sus respuestas son estrictamente confidenciales.

La identificación reflejada al inicio de la hoja de respuestas es necesaria para la elaboración de planes de acción adecuados a las necesidades y realidades de dicha área.

#### **Instrucciones**

Por favor, lea atentamente cada afirmación y responda reflejando su opinión personal en la hoja de respuestas. Trate de responder con sinceridad y espontaneidad pero sin precipitación.

Usted encontrará cinco opciones que corresponderá a la afirmación que desea opinar, representando su grado de satisfacción con respecto al enunciado. Las definiciones de los grados de satisfacción son los siguientes:

- 1: Totalmente en Desacuerdo.
- 2: Parcialmente en Desacuerdo.
- 3: Ni de acuerdo ni en Desacuerdo.
- 4: Parcialmente de Acuerdo.
- 5: Totalmente de Acuerdo.



Deberá marcar la opción que usted considere adecuada.  
*Identificación del Encuestado*

**ANTIGÜEDAD**

Menos de 3 meses  Entre 2 y 3 años.

Entre 3 meses y 1 año  Entre 3 y 4 años.

Entre 1 y 2 años

**RANGO DE EDAD**

Menor de 21 años  Entre 31 y 40 años.

Entre 21 y 30 años.  Entre 41 y 50 años.



**ENCUESTA**

**1. El Dpto. de RRHH escucha y recibe nuestras iniciativas.**

1. Totalmente en Desacuerdo       3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo.
2. Parcialmente en Desacuerdo       4. Parcialmente de Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.

**2. El Dpto. de RRHH se preocupa por el bienestar de sus empleados.**

1. Totalmente en Desacuerdo       3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo.
2. Parcialmente en Desacuerdo       4. Parcialmente de Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.

**3. El Dpto. de RRHH reconoce el buen desempeño en nuestro trabajo.**

1. Totalmente en Desacuerdo       3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo.
2. Parcialmente en Desacuerdo       4. Parcialmente de Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.

**4. Me siento motivado al realizar mi trabajo a diario.**

1. Totalmente en Desacuerdo       3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo.
2. Parcialmente en Desacuerdo       4. Parcialmente de Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.



**5. Si el desempeño en mi trabajo es óptimo, mi esfuerzo es reconocido.**

- |                               |                      |                                    |                      |
|-------------------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------|
| 1. Totalmente en Desacuerdo   | <input type="text"/> | 3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo. | <input type="text"/> |
| 2. Parcialmente en Desacuerdo | <input type="text"/> | 4. Parcialmente de Acuerdo         | <input type="text"/> |
| 5. Totalmente de Acuerdo.     | <input type="text"/> |                                    |                      |

**6. Conozco los objetivos y las metas del departamento de Producción**

- |                               |                      |                                    |                      |
|-------------------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------|
| 1. Totalmente en Desacuerdo   | <input type="text"/> | 3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo. | <input type="text"/> |
| 2. Parcialmente en Desacuerdo | <input type="text"/> | 4. Parcialmente de Acuerdo         | <input type="text"/> |
| 5. Totalmente de Acuerdo.     | <input type="text"/> |                                    |                      |

**7. Tengo libertad de exponer cómo mejorar mi trabajo.**

- |                               |                      |                                    |                      |
|-------------------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------|
| 1. Totalmente en Desacuerdo   | <input type="text"/> | 3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo. | <input type="text"/> |
| 2. Parcialmente en Desacuerdo | <input type="text"/> | 4. Parcialmente de Acuerdo         | <input type="text"/> |
| 5. Totalmente de Acuerdo.     | <input type="text"/> |                                    |                      |

**8. La comunicación, es clara, fluida y completa.**

- |                               |                      |                                    |                      |
|-------------------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------|
| 1. Totalmente en Desacuerdo   | <input type="text"/> | 3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo. | <input type="text"/> |
| 2. Parcialmente en Desacuerdo | <input type="text"/> | 4. Parcialmente de Acuerdo         | <input type="text"/> |
| 5. Totalmente de Acuerdo.     | <input type="text"/> |                                    |                      |



**9. Al realizar un buen trabajo mi supervisor me felicita.**

1. Totalmente en Desacuerdo       3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo.
2. Parcialmente en Desacuerdo       4. Parcialmente de Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.

**10. En mi departamento, se suele incentivar el trabajo en equipo.**

1. Totalmente en Desacuerdo       3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo.
2. Parcialmente en Desacuerdo       4. Parcialmente de Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.

**11. El departamento de Recursos Humanos apoya a sus trabajadores en el ámbito personal y laboral.**

1. Totalmente en Desacuerdo       3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo.
2. Parcialmente en Desacuerdo       4. Parcialmente de Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.

**12. Considero que mi trabajo no es monótono ni aburrido.**

1. Totalmente en Desacuerdo       3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo.
2. Parcialmente en Desacuerdo       4. Parcialmente de Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.



**13. En mi departamento existe una buena comunicación entre el supervisor y su grupo de trabajo.**

1. Totalmente en Desacuerdo       3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo.
2. Parcialmente en Desacuerdo       4. Parcialmente de Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.

**14. Mi supervisor me informa frecuentemente de cómo estoy haciendo mi trabajo y de cómo puedo mejorar.**

1. Totalmente en Desacuerdo       3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo.
2. Parcialmente en Desacuerdo       4. Parcialmente de Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.

**15. Existen posibilidades de crecer laboralmente dentro de esta empresa.**

1. Totalmente en Desacuerdo       3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo.
2. Parcialmente en Desacuerdo       4. Parcialmente de Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.

**16. El departamento de Recursos Humanos me brinda acceso a beneficios**

1. Totalmente en Desacuerdo       3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo.
2. Parcialmente en Desacuerdo       4. Parcialmente de Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.



**17. En mi equipo de trabajo se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de calidad en los productos.**

1. Totalmente en Desacuerdo       3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo.
2. Parcialmente en Desacuerdo       4. Parcialmente de Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.

***!!!GRACIAS!!!***

**Apreciamos tu tiempo y la ayuda que nos has brindado, para hacer de esta organización un mejor lugar para trabajar.**



## **7.2 Entrevistas de Prediagnóstico**

### **7.2.1 Entrevista al Responsable de RRHH de Keller Motors**

#### **¿Cuáles son los canales que utiliza el área operativa para dirigirse dpto. de RRHH?**

Se comunican directamente con nosotros, ellos vienen departamento y plantean sus inquietudes Si es algo urgente vienen en el horario de trabajo con permiso de su supervisor y si no vienen al terminar la jornada.

#### **¿Utilizan herramientas de comunicación como incentivos?**

¿Algo como buzón de sugerencias?

Actualmente la comunicación es abierta y cualquier operario tiene acceso a cualquier mando para plantear soluciones, como así también pueden utilizar la “Planilla de Sugerencias” para esbozar propuestas o cambios en el puesto. No obstante, el tiempo es indeterminado desde que se plantea algo hasta lograr una respuesta debido a la demora para autorizar cada sugerencia desde la gerencia, lo que hace que en muchos casos se pierdan en el tiempo.

Las sugerencias que van surgiendo se van tratando con el supervisor de cada uno para ver la viabilidad de las mismas, si es posible hacerlo se hace y si no es posible lamentablemente no se hace. Nos manejamos de la misma manera con lo que son procedimientos que con lo que son mejoras laborales de algún tipo. Si la sugerencia sirve para mejorar algo el empleado es tenido en cuenta y suma puntos para cuando se pueden dar categorías y mejoras salariales.

#### **¿Cuáles son los tiempos con los que manejan las evaluaciones de las sugerencias?**

Hoy en día se manejan de acuerdo a las urgencias que haya en el momento, a veces eso nos juega en contra porque dejamos de prestar atención a las sugerencias de los empleados y ellos pueden llegar a sentir que no se los escucha, lo que es un gran pecado. Si podemos damos una respuesta lo antes que se pueda pero no siempre se puede rápido.

#### **¿Qué grado de autonomía posee un operario en su trabajo?**

Los operarios tienen una hoja de ruta de la que no se pueden desviar, hay procedimientos que seguir y cumplir, cualquier cosa que no cumpla con el procedimiento debe ser informada a su supervisor directo para que el tome las medidas correspondientes, lo que se intento hacer siempre es hacer que el trabajo de cada operario sea lo más medible posible.

**¿Con respecto a esas sugerencias, a través de quien lo presentan?**

Eso se lo plantean directamente a su supervisor a través de la planilla y si RRHH puede colaborar con la solución y/o sugerencia lo hace, de lo contrario se intenta resolver desde el departamento de producción. Muchas mejoras a nivel laboral en cuanto a sus puestos de trabajo hoy se están planteando también a través del delegado gremial quien es el representante de los operarios para estas y otras cuestiones.

**¿Cómo es la relación entre el supervisor y el operario?**

La relación es directa y permanente es al supervisor al que le plantean todos sus inconvenientes, y este es el que se encarga de transmitirlos a quien corresponda.

**¿Y en cuanto a la relación entre ellos, supervisor-operario?**

La relación en si es buena, todos los días surgen problemas distintos pero nada que no se pueda solucionar, surgieron algunos conflictos cuando surgió la incorporación de un delegado hace cuatro meses pero fue hasta que nos acostumbramos y aprendimos a convivir.

**¿Qué tipo de relación se establece ustedes y el sindicato?**

El sindicato está peleando por mejorías para los empleados en todo sentido y está bien, el tema con ellos es la manera de pedir las cosas, eso es lo que muchas veces genera conflictos.

**¿Cuántos delegados hay en planta?**

Tenemos 1 delegado desde hace unos meses, posiblemente tengamos que incorporar uno más por la cantidad de empleados.

**¿Qué grado de participación tienen los delegados en la toma de decisiones para el planteo de incentivos para los operarios?**

El delegado puede plantear todo lo que sea por convenio y sugerir algún que otro premio, de ahí en más somos nosotros los que tomamos la decisión de hacerlo o no, por ejemplo se plantearon premios por productividad pero en este rubro es casi imposible por la cantidad de modelos distintos que tenemos, la cantidad de fallas en piezas que llegan desde china que no es culpa de la gente pero que muchas veces para la producción, es largo de explicar pero hasta el día de la fecha preferimos no meternos con esa parte y menos tocando el bolsillo de la gente porque tiene que ser algo muy bien hecho para que no genere problemas y cause efecto contrario a lo que se busca.



### **¿En la empresa los incentivos tienen carácter remunerativo?**

Hoy en día los incentivos que brinda la empresa pasan más por otro lado que por lo económico.

### **¿Se planifica?**

Muy pocas veces, generalmente el incentivo para la motivación es algo que se realiza sobre la marcha y sin previa planificación. *Es algo sobre lo que tenemos que trabajar, actualmente no se hace nada planificado, todo es relativo y la gran mayoría de las veces no genera el efecto esperado”.*

### **Desde tu lugar en la empresa ¿Qué tendría que contener una política de incentivos?**

Yo creo que primero hay que tener cubierto lo que es la cuestión salarial, porque si vos no tenés satisfecho al personal en lo que es lo mínimo y básico, todo lo que vos implementes en incentivos no remunerativos, no sirve, porque no tienen cubiertas sus necesidades básicas, si bien la empresa considera que actualmente están bien los sueldos, el empleado siempre está buscando un poco más, y entonces hasta que no se llegue a un acuerdo, que ya esté encaminado el sistema, por más que implementemos cosas que sean óptimas y ayuden, no sé hasta qué punto incentivan tanto al empleado.

### **Con respecto a las necesidades de los operarios, ¿Se evalúan?**

No sé si llamarlo evaluación, si se los escucha mucho y se intenta dar solución a cada una de sus necesidades, eso es garantizado.

### **¿Conoces las necesidades?**

Y gran parte sí, porque convivo con ellos y me cuentan, pero la verdad que esto es lo con la parte que se anima a hablar, del resto no tengo información. Lo cual sería muy importante tener.

### **¿Cómo se responden esos pedidos?**

Generalmente se trata de pedidos de anticipos de sueldo, lo que se maneja con un listado para que los operarios puedan tener esa facilidad en caso de necesitarlo.



**¿Cuál es el nivel educativo de los empleados?**

La mitad de ellos tiene el secundario completo y la otra mitad no.

**Un plan para que ellos puedan acceder a un colegio nocturno, dependiendo de los turnos que ellos tengan, ¿consideras que sería importante eso para los trabajadores?**

Seguro que sería muy importante, tanto para ellos como para la empresa.

**La gente que está comprometida con el trabajo, ¿les solicita realizar o implementar cambios?**

Algunos si lo solicitan y otros simplemente se adaptan a lo que tenemos sin decir ni una palabra.

**¿Cómo lo plantean?**

Lo plantean a RRHH o a Producción, de acuerdo al problema, la gran mayoría de las veces son cosas que competen a los dos departamentos.

**¿Cuáles incentivos no remunerativos están presentes en la actualidad?**

*Hoy en día los empleados están anotados en un torneo de fútbol en donde la empresa les brinda todo, solo tienen que jugar, pero más allá de eso no. No se me viene nada más formal a la mente en este momento, esto es algo sobre lo que queremos trabajar cuando tengamos tiempo*

**¿Y algún beneficio social?**

*Como beneficios se les da la comida al medio día sin descontarles nada y a fin de año regalos como canastas familiares, también se les entrega un presente en cada cumpleaños.*

**¿Cuál es la herramienta que utilizan para recordarles las normas básicas de seguridad e higiene en el puesto de trabajo?**

Capacitaciones en higiene y seguridad y mucha folletería



## 7.2.2. Entrevista al Gerente General

### ¿Qué tipo de herramienta utilizan para reconocer a sus operadores?

Intentamos hacer asados cada dos meses por lo menos, en donde se los felicita grupalmente y se les da un tiempo más de almuerzo y distensión por el trabajo realizado, esa es una herramienta que pocas empresas tienen la posibilidad de utilizar y que a nosotros nos resulta.

### ¿Se fomenta el trabajo en equipo?

Si, más que nada en la línea de ensamble en donde el tiempo los corre y si uno falta o abandona el puesto debe ser cubierto, es un trabajo muy complicado en el que si no se trabaja en equipo se hace muy difícil sobrellevarlo.

### ¿Con respecto al enriquecimiento de tareas o rotación de tareas, se implementa en los puestos de trabajo? Cómo?

Este año la tendencia es no rotar, con el aumento de la producción y la demanda de nuevas piezas se prefiere que cada uno realice la tarea en especial, también por el secreto que reviste cada pieza y la manipulación que cada uno sabe hacerle. Cuando la empresa arranco los operarios eran polifuncionales pero ahora necesitamos dividir cada vez más los puestos para hacer cada vez más cantidad de motos sobre todo en la línea de ensamble. Eso si, siempre hay dos o tres operarios que saben hacer de todo y cubren distintos puestos cuando hace falta.

### ¿Cómo se establecen los canales de comunicación entre el área gerencial y la operativa?

Para eso tenemos al departamento de RRHH y al Ingeniero de planta, yo solo tomo cartas en el asunto cuando son problemas que lo requieran.

### ¿Qué expectativas posee hacia la implementación de incentivos no remunerativos para el área?

Fundamental que el incentivo sea para la gente y genere un plus en su puesto de trabajo, y poder hacerlo libremente sin la presión del gremio para realizarlo ya que así se desvirtúa el incentivo. Sería muy interesante poder mantener vivo el sistema sin que la gente se acostumbre y pierda el efecto para el que fue propuesto.

También poder analizar el efecto macro y mostrar al gremio lo que se le ofrece al personal.



## 7.3. Entrevistas De Diagnostico

### 7.3.1. Responsable de RRHH

#### **¿Cuáles son los objetivos del área de Recursos Humanos?**

El departamento de RRHH es un departamento que está en una etapa de crecimiento permanente al igual que la empresa, hace tres meses que somos dos personas pero hasta hace poco yo era el único que hacía todo el trabajo lo cual me era muy difícil por una cuestión de tiempos. Para responder la pregunta tuya podría decirte que hoy el objetivo de RRHH es acompañar a la empresa en todo el proceso de cambio en cuanto a la demanda de personal que hoy en día es un punto crítico en la gran mayoría de las organizaciones.

#### **¿Y la prioridad del área?**

Hoy la prioridad de área está basada en la selección ya que es a donde tenemos apuntado el 80 % de nuestras energías.

#### **¿Qué concepción de Persona tienen a nivel operativo? Es un medio para?**

A mi criterio particularmente la persona no es un medio si no un fin pero para la empresa puede llegar a ser una combinación, convengamos que la empresa tiene un fin de lucro, pero creo que paralelo a eso, se contempla a la persona en todo sentido, nos preocupamos en contenerlos, escucharlos evaluar las necesidades que puedan llegar a plantear, de hecho creo que somos bastantes flexibles en muchas cosas.

#### **¿Cuáles son los principales aportes desde el departamento hacia la empresa?**

Tal como les comente anteriormente, así como nosotros le destinamos un gran porcentaje del día a los procesos de selección, creo que los frutos de este trabajo es el principal aporte que tenemos para con la empresa, la calidad de la gente. Hacemos un exhaustivo proceso de selección y nos quedamos con las mejores personas para los puestos, consideramos que es mejor cubrir cada vacante con una buena persona que se pueda capacitar y desarrollar que con una persona con conocimientos en el puesto acabados pero con mañas y malos hábitos de sus trabajos previos.



**¿Entonces usted considera que sí existen posibilidades de desarrollo en KELLER?**

Si de eso estoy más que seguro, y si me preguntas a que se debe? Te digo que se debe al crecimiento tan repentino que el mercado de la moto a sufrido en estos últimos tiempos, esto da la posibilidad a que la gente se pueda destacar, se pueda mostrar y pueda crecer en el corto plazo, como nosotros siempre les decimos, depende de ellos crecer.

**Y usted cree que ese crecimiento la gente lo puede tomar como un crecimiento propio?**

La gente que lo tome como crecimiento propio es la que va a tener oportunidades reales de crecer, de hecho cuando hay búsquedas internas, primero buscamos internamente, hay operarios que hace muchos años que están y se les ha ofrecido puestos jerarquizado. Actualmente estamos cubriendo búsquedas con la gente nuestra y a veces se da que no se cubre internamente como por ejemplo cuando hicimos una búsqueda de comprador hubo un operario que se postuló, estuvo realizando tareas de compras, nos gustó, pero pidió volver a la línea por cuestiones de tiempo, esta persona está estudiando, por su situación prefirió volver a la línea y no crecer más internamente; y bueno allí si se buscó una persona externa. Eso lo gente la ve, no solo la gente si no también el gremio, el gremio apoya esto, y es un punto a favor que tenemos con el gremio, no lo hacemos porque quiere el gremio, si no porque la empresa así lo entiende.

**¿Cuáles otras funciones tiene el departamento en la empresa aparte de la Selección e incorporación de personal?**

Se hace o se intenta hacer todo, control de ausentismo, las altas del personal, la inducción del personal, capacitaciones, ART, parte de organización de eventos, manejo de la estructura salarial, trato permanente con el gremio, resolución de desvinculaciones y tareas que vayan surgiendo en las que podamos colaborar.

**¿Cómo surge la organización de estos eventos que me comentas? Quien los propone? Quien los aprueba? Y quien los ejecuta?**

Cada uno de los eventos que surgen sean del tipo que sean surgen con la idea de algún departamento, si son de gran magnitud los debe aprobar la dirección y si no simplemente se llevan a cabo con la organización y aporte de todos aquellos que puedan hacerlo, casi en todos estamos presentes como departamento. Podemos hablar de la organización de asados, festejos de algún tipo, cenas, actos, etc.



**Quando tienen que informar algo ¿cómo es la comunicación aquí, podemos hablar de una comunicación horizontal, o hablamos solamente de una comunicación ascendente o descendente?**

Yo creo que la comunicación es bastante abierta a todo el mundo, independientemente de la respuesta que obtengan, por suerte esta es una empresa en la que cualquier operario, puede llegar al gerente tranquilamente, ya que el gerente es una persona que camina por toda la planta casi a diario al igual que los mandos medio lo que hace que cualquier operario tenga acceso pero no todos lo hacen, ya sea por temor, por vergüenza, o por lo que sea, pero mucha gente se acerca y ellos no tienen problema en prestarle su oído y porque no una solución.

**Si un operario tiene la solución a un problema y quiere plantearla ¿como lo hace?**

Para plantear una solución el operario debe dirigirse al dpto. de producción o bien charlarlo directamente con su supervisor. El otro medio que existe es acudir al departamento de Recursos Humanos, y expresarla a través de las planillas de Sugerencias. En ellas escriben lo que cambiarían, lo que aporta, lo que les parece que está de más o lo que fuera. Luego esas sugerencias se evalúan para chequear si son viables o no y se llevan a cabo.

**Cual es la importancia que la empresa le da al departamento de Recursos Humanos?**

Yo creo que la empresa es consciente de que es importante, y de hecho, está apoyando a que el departamento se desarrolle, para dejar de ser un departamento de Personal, es decir con perfil administrativo y pasar a ser un departamento de RRHH.

**Y dentro de las funciones del departamento de Recursos Humanos, ¿está la de motivación?**

Está, pero falta, no es suficiente hoy.

**¿ A que apunta la empresa en cuanto a la motivación?**

Apunta más que nada hoy a crear más vínculos, integrar al empleado con la empresa e integrar a la familia también.

**¿De qué manera por ejemplo?**

Con distintos eventos, organización de eventos en donde se hace participar a la familia.

**¿A través de beneficios no?**

Hoy en día más allá del reconocimiento de la comida al 100%, canastas familiares a fin de año y regalos para los cumpleaños y fechas especiales no hay nada armado.

**¿Que implicaría para tener una fuerza de trabajo motivada, para usted genera un mejor desempeño a nivel organizacional?**

Seguro que si creo que si hay un incentivo para que la gente este motivada los resultados que se podrían alcanzar son incalculables. Soy un convencido de que es así.

**¿A nivel salarial como están organizados en la planta?**

Todas las personas que trabajan aquí como lo hablamos, están regidos por el convenio de SMATA en donde hay categorías para cada puesto, tanto en la administración como en la parte operativa en donde se van asignando categorías más altas contemplando desempeño, tareas y antigüedad en la empresa.

**Y con respecto a los reconocimientos no económicos, si un trabajador muestra un buen desempeño, ¿se le es reconocido?**

No, lamentablemente no hay en este momento reconocimientos no económicos, si se le hace saber a esta persona, lo bien que está trabajando, se lo puede promover a otro puesto, si es que hay una búsqueda interna y da con el perfil, pero no hay una recompensación de ningún tipo.

**¿Considera que el departamento de Recursos Humanos escucha y recibe las iniciativas de sus trabajadores?**

Este es un departamento con el cual la gente tiene bastante confianza de venir, plantear lo que tiene que plantear, y de aquí se deriva al departamento que corresponda de acuerdo a su planteo. Creo que esa confianza la hacemos sentir nosotros y que quizás por ahí somos un poco lerdos en dar respuestas, pero escuchar se escucha y se llega hasta donde se puede.

**El departamento de Recursos Humanos se involucra con el bienestar de los empleados?**

Sí, hay personas que las conoces más que otras, por que vienen más al departamento, te dejan llegar de otra forma, es importante preocuparse por una persona, desde el momento que una persona te pasan el parte médico, se le pregunta cómo está qué tiene; en eso sí, el departamento se involucra y se interesa, se colabora por ejemplo cuando se realizan algunas colectas cuando a beneficio de alguien interno o externo a la empresa, siempre se los apoya se los apoya en eso.

**El departamento de Recursos Humanos ¿Considera que reconoce el buen desempeño de sus trabajadores?**

Reconocer se reconoce, yo creo que falta un poco de evolución, no somos de llamar a la gente y decirle lo bien que está trabajando, quizás es una falla nuestra, si reconocemos más lo que nos toca directamente: con el ausentismo, si el empleado falta, se le pregunta por qué, y si no falta, de alguna forma se les hace saber y se lo felicita. Sin embargo con respecto al desempeño en su puesto de trabajo no hacemos ninguna devolución.

**¿Cree que todos los trabajadores están motivados a hacer el trabajo?**

Yo no pondría a todos en la misma bolsa, creo que hay gente muy motivada y hay gente muy desmotivada, hay personas que no son fáciles de conformar y creo que eso ya excede a la empresa, a veces no sé sinceramente que es lo que buscan, o más sueldo, u otro tipo de trabajo, hay cosas que exceden a la empresa.

**A nivel productivo, ¿cree que la comunicación es clara, fluida y completa?**

No, no es completa, y muchas veces tampoco es clara. Eso es algo sobre lo que tenemos que trabajar. Los supervisores son los que tiene más contacto con los operarios, y quizás la información a veces no se baja bien, creo que es uno de los principales problemas, el tema de la comunicación. No porque no la hay, si no que quizás se comunique mal, o incompletamente. En este momento se está realizando un trabajo con los supervisores, en cuestiones de conducción, liderazgo, manejo de personal, etcétera debido a que el supervisor no felicita, ni reconoce y esa no es la correcta forma de hacer las cosas. Hay algunos supervisores que tienen la forma de pensar basada en que hay que hacer la tarea si o si, si sale mal, decir que te sale mal para corregir y si está bien no felicitarlos por hacer bien su trabajo ya que es por eso que uno los contrata.

**En el área productiva, ¿se incentiva el trabajo en equipo?**

Sí, porque se trabaja en célula y se trabaja en grupo. Se incentiva de cierta forma, además de realizarlo porque la tarea lo exige. Eso se refleja, en que este momento se trabaja sobre un premio por productividad más allá de que nunca quisimos meternos con eso por su dificultad, se está buscando evaluar en grupo e individualmente a la persona, de acuerdo al desarrollo del grupo, en función de eso se va a obtener un premio a nivel individual; se está apuntando al incentivo individual y grupal.



### **El departamento de Recursos Humanos apoya a sus trabajadores en el área personal y laboral?**

Intentamos hacer todo lo que está a nuestro alcance siempre priorizando el trabajo, en esto siempre priorizamos y apoyamos a las personas que están estudiando y necesitan permisos para rendir o para realizar alguna actividad relacionada. La gente siempre necesita permisos por problemas personales, familiares, o por alguna otra razón y creemos que ser flexible en eso ayuda y mucho ya que no en todos los trabajos tienen esa posibilidad, somos conscientes de que la gente se enferma, falta, tiene problemas, estudia y tiene cada uno su vida por lo que tratamos de ayudarlos en todo lo que podamos siempre y cuando no altere demasiado al trabajo.

### **7.3.2. Entrevista Gerente General**

#### **¿Cuáles son las metas y objetivos del área de Recursos Humanos?**

Hoy en día el departamento de RRHH es uno de los departamentos que se encuentra en formación, digo uno de los departamentos porque por el crecimiento repentino que estamos teniendo y que vamos a seguir teniendo todos los departamentos están teniendo modificaciones de distintos tipos, modificaciones y adaptaciones que se deben al propio crecimiento de la empresa y del mercado de la moto en el país. RRHH hoy en día es uno de los departamentos que acompaña permanentemente a la empresa en este crecimiento y es uno de los puntos estratégicos que tenemos para llegar al éxito, mi idea para lo que queda de este año y para el 2012 es que RRHH pueda armarse de tal manera para poder explotar todas sus funciones al máximo que hoy en día por preocuparse más por los problemas diarios no está teniendo el suficiente tiempo. Estamos interesados en que el departamento de RRHH pueda desarrollar planes de carrera, capacitaciones y mejoras varias para el personal en las que ya estamos empezando a trabajar.

#### **¿La empresa brinda las condiciones necesarias para que el departamento de Recursos Humanos desarrolle tareas propias y específicas del área?**

Esta es una empresa que brinda las herramientas necesarias para el desarrollo de ese departamento y de toda la gente y más aún, queda en la gente en saber aprovechar esta virtud que hoy Keller tiene y comparte. Lo que se pide a cambio son muchas ganas de trabajar, actitud y compromiso con lo que cada uno hace, apuntamos a profesionalizar todas las áreas.



**Por lo tanto ¿usted puede planificar un desarrollo del departamento de RRHH en conjunto con la planta?**

Hoy en día RRHH esta tanto para la gente de planta como para la gente de administración, si hay que aclarar que el personal de planta históricamente siempre fue el que necesitó más apoyo y seguimiento por lo que es casi de vital importancia que RRHH y el departamento de producción trabajen y proyecten en conjunto para revertir algunos puntos que hoy pueden mejorar con el personal. Está en mi cabeza empezar a desarrollar el departamento de RRHH y por qué no hacerlo con el departamento de producción

**Hoy ¿cuáles son los principales aportes que hace el área de Recursos Humanos a la empresa?**

Creo que el aporte que el departamento de Recursos humanos hace a la empresa es justamente la gente, la calidad de la gente que incorpora, la verdad que el grupo de trabajo es excelente en toda la empresa y eso no se logra de un día para el otro, menos teniendo en cuenta el dinamismo que el mercado laboral tiene debido al buen momento que está pasando el país. La mayoría de las empresas apuntan a buscar perfiles similares y sé que hay que ser muy rápido y astuto para poder tener esa gente con nosotros. Por otro lado otro gran aporte que hace el departamento es el paso siguiente a la incorporación de la gente, administrarla y mantenerla, esto es algo que también hay que nombrar ya que ellos se encargan de escuchar e intentar resolver los problemas de la gente todos los días, y todos los días problemas diferentes.

**Como usted mencionaba hace unos instantes que estaba desarrollando plan de carrera, entre otras cosas, ¿la motivación está dentro de este plan?**

Un plan de carrera es algo que justamente también motiva y mucho al personal, pero más allá de eso se que hay cosas que por ahí uno no está teniendo en cuenta y que se pueden hacer por no estar en el tema, pero estoy más que seguro que el departamento de RRHH lo tiene en mente y con el tiempo seguramente se va a cumplir porque somos conscientes que no hay nada mejor que tener a gente motivada.

**Con respecto a la fuerza laboral que tiene en planta ¿cree que está motivada esa gente a trabajar?**

En casi todas las empresas hay gente que está motivada y gente que no lo está, yo estoy al tanto de que hay gente que no está motivada y sobre todo hablando del personal operativo, que puede llegar a ser hasta lógico porque el trabajo es un trabajo difícil como ya todos lo sabemos porque son tareas que involucran al físico en gran parte, pero no todas las personas están en la



misma situación de falta de motivación, existen excepciones, que se encuentran satisfechos y están incentivados con lo que la empresa les brinda, tranquilamente podría haber más de estas personas.

**¿Cree que eso influye también en el desempeño organizacional?**

Si, de eso estoy totalmente convencido.

**¿Existen beneficios fuera del sistema de remuneración?**

No, no, yo creo que no hasta donde estoy informado.

**Y las recompensas en planta ¿son iguales para todos o va cambiando de acuerdo al rango dentro de la empresa?**

No, dentro de lo que es la planta hay dos o tres categorías de acuerdo a las tareas que realizan en la que están encuadradas el 90% de la gente, exceptuando a los ingenieros y a algún otro, cada categoría tiene un sueldo predeterminado y si se pueden dar algunas variables más si se tiene en cuenta la antigüedad de cada uno.

**¿Cuál cree usted que es el modelo comunicacional que se da dentro de esta empresa?**

Hoy la comunicación se da de manera ascendente, descendente y de manera horizontal también porque entre los pares hay comunicación. Tenemos reuniones semanales departamentales que hemos implementado este año, en las mismas participa el responsable de cada departamento, con la finalidad de que todos sean partícipes y puedan aportar soluciones integradas. La idea de estas reuniones también fue planteada para que cada responsable baje la información correspondiente a cada sector pero que lo hagan o no ya escapa de mi control y es algo fundamental, esta es una herramienta muy importante que todos deben aprovechar.



**En el caso en que se brindan ideas o aportes como soluciones ¿se les brinda el reconocimiento o el incentivo no económico a estas personas que aportaron la idea?**

Yo trabajo más que nada con el grupo de responsables los cuales tienen a cargo cada departamento, estas son personas que aportan ideas nuevas día a día y es por el motivo por el que están a cargo cada uno en su sector, yo no soy de felicitar a los empleados por buenos resultados muy seguido a menos que sea realmente merecido, soy de exigir más para que ellos mismos se sigan superando, es parte de la cultura, es algo interno y difícil de cambiar. Yo trabajo con personas que son jefes y hablando de esto uno ve que hay personas que están demostrando ser más líderes que el resto, incluso en cada departamento hemos formado a los supervisores en lo que refiere a liderazgo a través de una consultora, para cultivar las habilidades innatas que tienen, ya que las pueden tener pero les faltan las herramientas para llevar a cabo situaciones de esta índole. Apuntamos a mejorar su performance para que se acoplen bien con la empresa y su función, esto sirve para que ellos se sientan más seguros en las tareas que desempeñan y por lo tanto más cómodos en sus puestos. Aquí se evidencia con claridad que la empresa apuesta a ellos. Esto que les cuento es lo que pasa con el grupo que yo tengo más cerca que es el grupo de los responsables de cada departamento.

**¿Se utilizó la rotación de puestos como medio para motivar a las personas hablando del personal operativo?**

Debido al crecimiento que estamos teniendo en estos últimos meses le he perdido el rastro a esta cuestión, se que antes no se hacía pero se realizaron algunas mejoras en ese sentido, eso tendrías que hablarlo mejor con el responsable de RRHH que es quien tiene las descripciones de los puestos y conoce mucho del tema o en su defecto con el ingeniero, si lo encuentras.

**¿Qué concepción de Persona tienen a nivel operativo? Es un medio para?**

Y la empresa como toda empresa está orientada mirando desde el punto que lo miras hacia los lucros y el operario es un medio para llegar a un fin al igual que la empresa es un fin para lograr un lucro por parte del operario.

**Como última pregunta para no quitarle más tiempo, que cree que fue lo que llevó a la empresa al lugar en donde está?**

Estoy convencido que lo que llevo a la empresa a ser lo que hoy es fue su gente, no hay otra respuesta a esta pregunta, la gente es la que viene todos los



---

días, le pone ganas, actitud y compromiso a lo que hace, nosotros simplemente los alineamos un poco pero ellos son los que empujan el barco, por esto es que estamos abiertos a todo este tipo de trabajos y cuestiones que sean para sumar, ya que me parecen de suma importancia tanto para la empresa como para ustedes. Si quiero pedirles disculpas por el poco tiempo que tengo para estas entrevistas y decirles que están autorizados a venir cuando lo necesiten ya que RRHH les podrá brindar toda la información que les haga falta.