



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO

**Retención de personal en una empresa de logística de
alcance trasnacional**

Alumna: Paula Florencia Córdoba

Director: Julio A. Verde Fassa

Córdoba, Argentina 15/11/2013



FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la
Administración**



**I
U
A** INSTITUTO
UNIVERSITARIO
AERONAUTICO

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y

fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

**Título del Proyecto de Grado: Retención de personal en una
empresa de logística de alcance trasnacional**

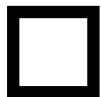
**Integrantes: Córdoba, Paula Florencia. Licenciatura en Recursos
Humanos**

Profesor Tutor del PG: Verde Fassa, Julio Abel

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Buteler, Constanza - Vocal: Barrale, María Susana

Resolución del Tribunal Evaluador



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



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



Rechazar debido a las Observaciones formuladas a
continuación.



Proyecto de Grado

Retención de personal para una empresa de logística de alcance trasnacional

Paula Florencia Córdoba

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A mi familia, que me apoya incondicionalmente.

A mis profesores, que me enseñaron otra forma de relacionarme con el mundo.



ÍNDICE

CONTENIDO

<u>INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO</u>	<u>2</u>
<u>DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....</u>	<u>4</u>
<u>CONTENIDO.....</u>	<u>5</u>
<u>RESUMEN.....</u>	<u>7</u>
<u>PALABRAS CLAVE.....</u>	<u>8</u>
<u>PARTE I: CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO</u>	<u>10</u>
<u>INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN.....</u>	<u>10</u>
<u>PRE - DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....</u>	<u>15</u>
<u>DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA.....</u>	<u>20</u>
<u>JUSTIFICACIÓN</u>	<u>20</u>
<u>Objetivos general y específicos de la intervención.....</u>	<u>22</u>
<u>MARCO TEÓRICO.....</u>	<u>23</u>
<u>Contrato Psicológico.....</u>	<u>24</u>
<u>Retención VS Rotación del personal.....</u>	<u>29</u>
<u>Motivación</u>	<u>32</u>
<u>Alicientes y contribuciones.....</u>	<u>38</u>
<u>PARTE II: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS</u>	<u>49</u>



<u>Introducción al Diagnóstico.....</u>	<u>50</u>
<u>Consideraciones Metodológicas.....</u>	<u>50</u>
<u>Herramienta 1: Observación.....</u>	<u>52</u>
<u>Herramienta 2: Entrevistas.....</u>	<u>57</u>
<u>Herramienta 3: Cuestionario.....</u>	<u>67</u>
<u>Herramienta 4: Análisis documental.....</u>	<u>86</u>
<u>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</u>	<u>93</u>
<u>SÍNTESIS del diagnóstico.....</u>	<u>101</u>
<u>Propuesta de intervención.....</u>	<u>105</u>
<u>Presentación de la Propuesta.....</u>	<u>105</u>
<u>Justificación.....</u>	<u>107</u>
<u>Objetivo General y Específico de la Propuesta.....</u>	<u>108</u>
<u>Desarrollo de la Propuesta:</u>	<u>108</u>
<u>Sugerencias para una correcta implementación.....</u>	<u>114</u>
<u>Criterios de evaluación del plan.....</u>	<u>116</u>
<u>CONSIDERACIONES FINALES</u>	<u>118</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>121</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>124</u>



RESUMEN

El proyecto de grado se diseñó como respuesta para mejorar la gestión integrada de Recursos Humanos en ELTA TRASPORTES SRL en el marco de la transformación de mediana a gran empresa de alcance trasnacional.

Mediante el diagnóstico organizacional realizado, se detectó el grave problema de retención de personal base que sufre Elta, y la posibilidad de utilizar elementos como fuerte vinculación Encargado/Subordinado o necesidad de la base de sentirse reconocida y recompensada para crear el SIRRE: Sistema de Reconocimientos y Recompensas Elta y revertir la situación actual.

Soy una convencida de que la mejor manera de retener al personal es haciéndolos saber importantes y vincular la satisfacción de sus necesidades con los objetivos empresariales, motivándolos a seguir perteneciendo a organización.



El Proyecto Final de Grado fue confeccionado por Paula Florencia Córdoba, con la dirección académica del Profesor Julio Abel Verde Fassa, en el Instituto Universitario Aeronáutico, cito en la Ciudad de Córdoba entre el 2012 y 2013.

PALABRAS CLAVE

- Recursos Humanos – Retención – Rotación – Reconocimientos –
Recompensas – Incentivos – Motivación – Equidad -



Proyecto de Grado

Retención de personal para una empresa de logística de alcance trasnacional

Paula Florencia Córdoba



PARTE I: CONSIDERACIONES PREVIAS AL

DIAGNÓSTICO

INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

Investigadores de todas las áreas del conocimiento se han enfocado a lo largo de los siglos en el estudio de las conductas humanas y cómo lograr que éstas se encaminen para la consecución de objetivos propios o de terceros.

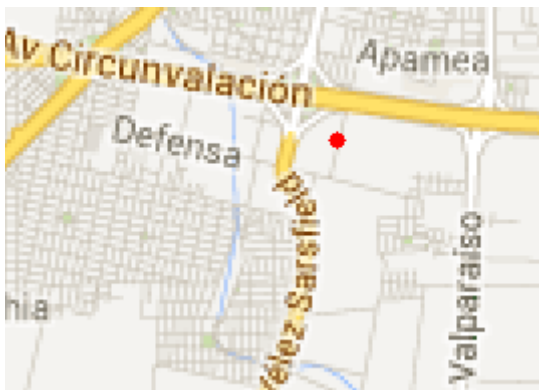
“No sé de ningún proyecto importante, sustentado en buenas ideas, vigor y entusiasmo, que se haya parado por falta de dinero. Sí conozco industrias donde el crecimiento se ha visto entorpecido o detenido, en parte, porque éstas son incapaces de conservar una fuerza laboral eficiente y entusiasta.”¹

ELTA Transportes SRL fue fundada el 27 de junio de 1996 en la ciudad

¹Dessler, *Administración de personal*. Octava edición. Pearson educación, México 2001, pp 21.

de Córdoba, con la Misión de atender las necesidades del exigente y dinámico sector automotriz del MERCOSUR, centrándose en la oferta de valor agregado, utilizando tecnología de última generación y recursos humanos calificados y ofreciendo propuestas y soluciones inteligentes pensadas a medida del cliente. Comenzó a operar simultáneamente en Berazategui y Zárate, provincia de Buenos Aires. La empresa es producto del desembarco del grupo SADA, multinacional de origen brasilero, la cual creó ELTA como una organización de servicios de logística para Fiat Argentina y Fiat Brasil.

La empresa se encuentra entre la calle Beraldinelli y Defensa, en el Barrio cordobés de Villa Las Huertillas.



La empresa amplió sus operaciones en el año 2000 a la ciudad de Rosario, en el 2005 en Gravataí – RS (Brasil) e inauguró en 2011 nuevos Centros Logísticos en la ciudad de Zárate y Córdoba.

Respecto de la Visión, Elta busca ser la empresa líder en Argentina en servicios logísticos de automóviles desarrollando nuevos negocios



rentables, altos índices de calidad total y administrando todos los procesos con una perspectiva global para crecer en el largo plazo.

La empresa esta dividida en tres grandes procesos operativos:

- Transporte de automóviles por medio de flotas propias y de fleteros.
- Gestión de playas comerciales para fabricantes e importadores de automóviles Okm.
- *Scudería*, proceso funcional donde se realizan las reparaciones, instalación de accesorios y preentrega de los automóviles.

Del total de las actividades de Elta, el 60% corresponde al transporte terrestre, el 25% a gestión de playas comerciales y el 15% restante al proceso de Scudería.

Haciendo referencia a la dotación de personal, Elta provee trabajo a 550 familias; contando con 288 empleados en Córdoba, 212 entre Berazategui y Zarate y 50 en Rosario. La compañía no cuenta con organigrama formalizado para la planta Córdoba y Rosario.

El principal cliente de Elta Transportes SRL es Fiat Argentina y Fiat Brasil, seguido por General Motors Argentina, General Motors Brasil, General Motors Uruguay y Volkswagen Argentina.

Hay cuatro competidores potenciales de la organización en Argentina pero cada uno se enfoca en su nicho de mercado. Con esto hacemos referencia a que el competidor X trabaja exclusivamente para satisfacer las necesidades de Ford, el competidor Y, las de Renault, y así sucesivamente.

En lo que respecta a los proveedores, encontramos varios relacionados al proceso de servicio. Entre estos destaca la empresa metalúrgica fabricante de bateas para transportar automóviles Atle y los chóferes



que con sus propios camiones trabajan como fleteros. Por otra parte, otras empresas que brindan sus servicios son: Aqua Consultores SRL (Consultores en sistemas de Calidad), Cipha Consultores (consultor en Seguridad e Higiene) y un reconocido consultor cordobés en Recursos Humanos.

Respecto al desarrollo tecnológico, RDC es el sistema brasilero enlatado de software utilizado por Elta para realizar todos los procesos en Elta. Es complejo pero muy útil ya que en el supuesto caso que falte un paso de realizar por parte de alguno de los involucrados, es imposible que se termine el proceso. Además, cada empleado tiene acceso sólo a la actividad de la que se encarga, no pudiendo entrar a las demás para finalizarlo.

La situación económica derivada de la crisis del 2001, luego del cierre parcial de Fiat, fue muy complicada, implicando tanto para Elta como para las empresas competidoras, recorte de personal, disminución de actividades en todos los procesos, stockeamiento de materiales y pérdidas de capital.

Esto actualizó los procesos dentro de la empresa, por lo que hoy en día, se trabaja con el sistema *just in time*, haciendo provisiones de recursos sólo con un mes de anticipación.

A partir de la devaluación del año 2002 y la posterior reactivación del sector automotriz, Elta experimentó un crecimiento exponencial, pasando de tener veintiocho chóferes a ciento uno y de cincuenta a quinientos cincuenta empleados en total.

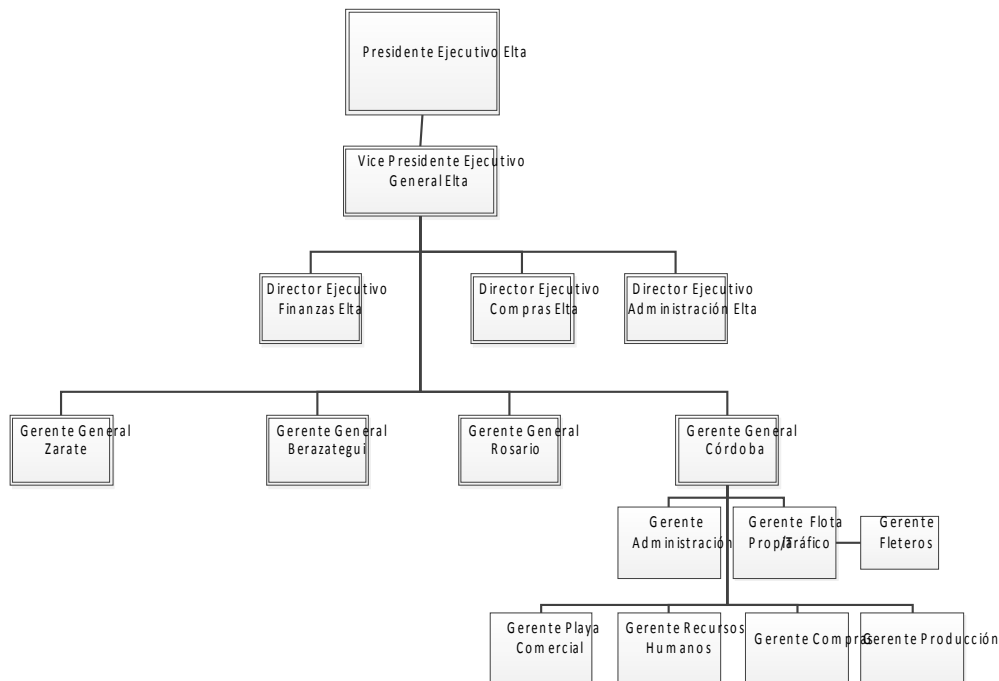
Hoy en día, el mercado de transportes en Argentina presenta un patrón cíclico: De Octubre a Diciembre hay baja producción ya que las automotrices venden pocas unidades como consecuencia de la espera en la compra para patentar los automóviles con un modelo posterior; al bajar la producción de las automotrices, baja también la cantidad de



unidades stockeadas en las playas comerciales y por consecuente en el transporte de las mismas a las diferentes concesionarias. A partir de mediados de Diciembre, se reactiva la industria para atender la expectativa de demanda de Enero, aumentando considerablemente la actividad de todos los procesos de Elta, decayendo nuevamente en Octubre.

Así mismo, debido a la actual política comercial de regulación de las importaciones, hay un gran desabastecimiento de materiales, ocasionando suspensiones de personal en las automotrices y demoras en el proceso de logística.

A continuación expondremos la representación grafica de la Empresa, destacando la estructura real de la misma:





Se confeccionó este organigrama con el fin de mostrar en un primer momento cómo es realmente estructura de Elta Traspotes y cuál es la jerarquía de cada mando medio. Se logra dicho esquema luego de constatar que no existe un organigrama formalizado; comprobando la urgente necesidad de realizar un bosquejo que exprese la disposición de la empresa.

PRE - DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Para una interiorización del lector en la Empresa intervenida, es que comentamos cómo fueron las primeras aproximaciones con la organización y cómo ven sus directivos y mandos medios a ésta.

Así mismo, éste pantallazo le ayudará a los interesados a realizar una comparación de lo que piensa la gerencia en contraposición de lo que siente el personal base.

El primer paso fue obtener entrevistas con la dirección empresarial para obtener información general, es decir, cuál es su historia, a qué se dedica y dónde lo hace, quiénes forman parte de ésta y cómo son sus relaciones, etc. Luego de conocer estos aspectos, debimos introducirnos en la realidad organizacional para indagar respecto necesidades, problemas y posibles soluciones.



El acercamiento a Elta Transportes SRL fue mediante el Gerente General de Elta, que comentó respecto el funcionamiento organizacional y sus principales procesos; y en los días subsiguientes se entrevistó brevemente a los mandos medios en la base Córdoba para conocer el entorno general y específico de la empresa e iniciar así el proceso de observación e intervención en la organización.

En el mismo, los directivos expresaron la necesidad de encausar mediante la formalización de políticas las actividades más importantes, y como tal, lo relativo al manejo del personal es considerado fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales. Por ello, a principios del año 2007 Elta desarrolló el área Administración de Personal para gestionar la transformación de mediana empresa a transnacional y determinar los lineamientos generales para delimitar los subprocesos.

Cuando Elta Transportes SRL comenzó a expandirse, la pequeña cantidad de empleados se pensaba como una familia, estando todos altamente comprometidos con el crecimiento de ésta. Es por este motivo que, cuando fue necesario nombrar mandos medios, se tuvo en cuenta al personal más familiarizado con Elta, sin considerar su nivel de profesionalización en el puesto directivo a ocupar. Los gerentes de cada uno de los departamentos son las personas que más estimulan a que se cumplan los objetivos organizacionales; el problema surge cuando las carencias técnicas impiden plantear políticas permanentes para la concatenación de los mismos.

Debido a la rapidez con la que creció Elta y a la urgencia de la ampliación y delimitación de los servicios a ofrecer, el área de Recursos Humanos creció en forma despareja. Esta disparidad originó por un lado, fuerte compromiso y buen clima laboral entre mandos medios y celeridad en la toma de decisiones en los miembros gerenciales; teniendo en contrapartida una disminución de calidad en algunos procesos, ausentismo y escasa motivación del personal base.



Además, los directivos perciben un incremento en el ausentismo y renuncias (áreas trasportes y playas) aumentando escandalosamente en los últimos dos años. Enfatizaron que las renuncias son un serio problema para Elta porque generan trastornos en la prestación de los diferentes servicios. En el departamento Administración no se ha generalizado la situación, pero el gerente del área nota falta de entusiasmo y lentitud en la realización de las tareas de los empleados.

Así mismo, consideraron importante señalar el hecho que los empleados tienen la posibilidad de discutir cualquier asunto con la dirección y con gerentes de otras áreas, siendo positivo en cuanto a participación, y negativo ya que saltea mandos medios y puede herir sentimientos.

Los gerentes indicaron que Elta no realiza evaluaciones de sus empleados. Por ejemplo, la evaluación de desempeño del transporte, cuando hay tiempo para realizarla, se efectúa mediante el tablero de marcha (rendimiento, consumo y problemas en los viajes por chofer, mantenimiento del camión) y los legajos de los conductores. En el proceso scudería, un auditor externo, enviado por las empresas automovilísticas, es el encargado de controlar la evolución de calidad de todas las actividades que allí se desarrollan. En el caso de gestión de playas comerciales y administración, no se han fijado objetivos a cumplir.

Los mandos medios de las diferentes áreas manifestaron su bienestar al trabajar en Elta, y todos recalcaron el hecho que nunca se ha ido un mando medio. Se mencionó que Elta surgió como una empresa familiar y en los últimos cinco años experimentó un gran desarrollo. En un principio se trabajaba con 30 choferes, los cuales eran conocidos por los directivos y se hacía acompañamiento de cada uno. Cuando aumentaron los trabajadores de 30 a 100, se perdió esa relación, y el compromiso que ésta generaba. Recientemente, se asombraron respecto la poca permanencia dentro de Elta. La mayor antigüedad en



los trabajadores base es de 2 a 3 años, siendo imposible mantener fuerte la conciencia de grupo, el ritmo de trabajo (en todo momento hay una persona nueva que atrasa al grupo porque no esta familiarizada).

También, consignaron que hubo problemas de comunicación entre la sede Buenos Aires y Córdoba por decisiones divergentes y tareas duplicadas. Algunos consideraron que han sido solucionados, pero otros creen que es necesario criterios unificados entre las diferentes bases.

Los gerentes expresaron además, la reciente incapacidad para manejar a su gente a cargo. Las llegadas tarde y las faltas injustificadas son cada vez más comunes, aumentando el nivel de improvisación y disminuyendo la previsión necesaria para hacer bien un trabajo.

Así mismo, recalcaron la pérdida de tiempo que es para ellos preparar a un subordinado porque los empleados base entran a Elta, aprenden y en poco tiempo se van. Comentaron la imposibilidad para entender por qué disminuyó el compromiso y aumentó tanto las renuncias (en algunas áreas han llegado a una rotación de 2 o 3 personas por mes en el último tiempo), ignorando muchos el por qué de la retirada, otros atribuyéndolo a la falta de compromiso en el personal base.

El gerente de recursos humanos, afirma que al estar en crecimiento, en Elta no hay tiempo para definir ningún tipo de política para el desarrollo de los recursos humanos, pero que desde dirección se le pide que implemente políticas permanentes para todos los subprocesos.

La selección y contratación de personal se hace sin tener lineamientos claros. Generalmente, las incorporaciones se realizan de forma externa; pero en algunos casos se seleccionó internamente, sin realizar previamente un análisis de los posibles candidatos internos. En otros casos, fue el mismo gerente quien publicó en el diario, hizo el proceso de selección y entrevistó a los candidatos.



Respecto a la inducción del ingresante, la misma se realiza de manera formal mediante la distribución de folletos orientativos respecto la generalidad de la empresa y con capacitación en el puesto de trabajo dictada multidisciplinariamente por las diferentes áreas implicadas. Por ejemplo, la inducción que reciben los choferes empieza en el área contable, que capacita en la forma de hacer una hoja de ruta; el área de flota, que enseña como realizar mantenimiento a las unidades, revisión del estado de las cubiertas y el área de recursos humanos, que instruye junto con la empresa tercerizada encargada respecto de la seguridad e higiene y como realizar correctamente una planilla de kilometraje.

Haciendo referencia a la capacitación es habitualmente sectorizada. Se realiza una primera instrucción multidisciplinaria dentro del puesto, luego de un tiempo y si el encargado del proceso percibe fallas, se realiza un nuevo adiestramiento. Posterior a esto, el personal es sancionado por incumplimiento de sus deberes.

Desde la gerencia de recursos humanos se insistió en la desesperante situación de que, después de todo el trabajo de selección, inducción, etc., los trabajadores base abandonan Elta. En lo que va del año, se alcanzó un récord de rotación de personal, siendo rarísimo para el jefe de recursos humanos quién remarcó que hubo aumentos considerables de sueldo, promesas de promoción y posibilidad de movilidad a otras sucursales y que nada generó un cambio en las circunstancias. No se explica por qué ni cómo hacer para retenerlos.

Elta abona sueldos mensuales a los empleados administrativos, de gestión de playas comerciales, de scudería y choferes de corta distancia; mientras que los chóferes de larga distancia, además del sueldo base, fijo y mensual reciben una parte variable dependiendo de los Km. que hayan transportado la carga. La gerencia de recursos humanos estableció la necesidad de desarrollar un sistema de



incentivos de carácter integral que apoye al máximo las estrategias organizacionales, que genere impulso y que retenga a los trabajadores.

DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA

En un primer momento y al ser una pequeña empresa, los procesos de trabajo que se desarrollaban en Elta Transportes se regían por la vorágine de la actividad generando rápida toma de decisiones. Cuando la empresa experimenta un crecimiento exponencial, la informalidad se apodera de todas las áreas ya que cada quien decide cómo y con quién quiere comunicarse, sin respetar jerarquías.

Suponiendo que la informalidad comienza a ser un obstáculo para el desarrollo organizacional, y que la misma genera sentimientos de inequidad entre los miembros, aumentando el ausentismo y rotación del personal base de la empresa; es que la dirección de Elta Transportes solicita una política de retención de personal.

Presumiendo entonces que el mayor problema de Elta es la imposibilidad de eliminar la rotación de su personal, es que proponemos escoger éste tema como principal para aumentar su retención.

Según los entrevistados, el problema de retención de personal es fundamental para la empresa Elta Transportes ya que la rotación de personal genera costos, además de una sistemática fuga de cerebros. La informalidad en el proceso de recursos humanos puede generar la percepción de inequidad entre sus miembros.

JUSTIFICACIÓN

Consideramos que la propuesta a desarrollar para el problema constatado de retención de personal es fundamental para la empresa



Elta Transportes ya que la rotación de personal genera costos asociados con el adiestramiento (reclutamiento, selección, inducción y capacitación) de nuevos empleados, los reajustes producto de ausencias injustificadas, la acentuación de la ineficiencia producto del aumento de horas extras para abarcar el trabajo no realizado, la disminución de productividad y calidad, el malestar creciente entre los miembros del equipo de trabajo, etc.

El aumento en la retención del personal permitirá contar con individuos empapados con la cultura organizacional, que saben qué es lo que tiene que hacer y cómo lo tienen que hacer; empleados comprometidos con la empresa que se muestran como una herramienta de marketing fundamental para la fidelización del cliente; personas más satisfechas al entrever la relación equilibrada entre esfuerzo realizado y trato recibido, motivándose hacia una conducta de elevado desempeño. Además, mediante la reducción de la rotación, accedería a mayores niveles de eficiencia de inversión en capacitación y desarrollo de los trabajadores.

Una mayor sistematización de las prácticas de RRHH permitiría mejorar la percepción de equidad del personal al respecto, lo cual también podría mejorar la capacidad de la empresa para retenerlo.

RELEVANCIA SOCIAL

Se constata que no hay información respecto cómo lograr retención de personal en empresas que han “sufrido” un rápido crecimiento.

Teniendo en cuenta que en el último tiempo las autopartistas y mercados relacionados con éstas han crecido exponencialmente, es que consideramos que el trabajo final será un aporte a la sociedad argentina, y más específicamente cordobesa (polo automotriz), para



todas las empresas que han dejado de ser PYME local para transformarse en empresa de alcance nacional/internacional.

VIABILIDAD DEL PROYECTO

Dicho sistema es sumamente viable y factible ya que la empresa ha demostrado interés inicial por el proyecto y búsqueda constante de mejoras en todos los procesos relacionados con Recursos Humanos.

Todo lo anteriormente expuesto es motivo suficiente para iniciar la intervención, resultando fundamental llevar a cabo ciertas acciones que le permitan a Elta revertir la situación actual y satisfacer sus necesidades como organización.

OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA INTERVENCIÓN

OBJETIVO GENERAL

Generar una propuesta de intervención que permita a Elta Transportes retener al personal base de la filial Córdoba.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual respecto la dificultad de Elta Transportes para retener al personal base de su empresa.
- Realizar una propuesta de intervención, de acuerdo con los resultados del diagnóstico, que permita resolver los problemas detectados.



- Proveer sugerencias para una correcta implementación de la propuesta, evitando desvíos.
- Establecer parámetros y criterios para la evaluación del proyecto durante su implementación y al finalizar la misma.

MARCO TEÓRICO

Según Robbins, la organización es una entidad que coordina mediante una estructura, a un conjunto de personas de forma voluntaria para obtener determinadas metas, influenciando al ambiente y siendo afectado por este. Los individuos se organizan generando sinergia, es decir, logrando con esfuerzo conjunto un beneficio mayor que la suma de cada parte por separado.

En un contexto cada vez más globalizado y competitivo, los empleados deben dejar de ser un problema difícil de administrar para constituirse en una ventaja competitiva; dejando de ser tenidos en cuenta como un recurso para transformarse en actores dinámicos del cambio, dejando de ser considerados un gasto para convertirse en una inversión en el mediano y largo plazo.

Fue entonces, cuando se concibió como fundamental que dentro de la empresa funcionara el proceso de Administración de Recursos Humanos, el cual se refiere a la coordinación de diferentes procesos, a saber:



- Planificación: realizar análisis y descripción de puestos y proyectar futuras necesidades de recursos humanos.
- Previsión y provisión: reclutar candidatos para puestos vacantes y seleccionar aquellos que se adecuen a la empresa.
- Incorporación e inducción: orientar a los nuevos empleados.
- Mantenimiento: a través de procedimientos como determinación de haberes, incentivos y beneficios, comunicación y desarrollo profesional/personal.
- Control y feedback: evaluar el desempeño de cada empleado y comunicar resultados.

Es así como el cambio generado por la globalización, la necesidad de crear un estado de equilibrio entre trabajador/empresa y el cambio de paradigmas, implicó una centralidad respecto las relaciones sociales y la satisfacción de expectativas de las partes. Aquí deriva la importancia del establecimiento del contrato psicológico.

Contrato Psicológico

Se le atribuye a Schein el término contrato psicológico, definiéndolo como el cúmulo de expectativas implícitas, recíprocas pero personales entre organización/trabajador, respecto las obligaciones de cada parte, que actúan en todo momento/lugar y cambian con el paso del tiempo, desarrollando en caso positivo altos niveles de compromiso, confianza, rendimiento eficiente, etc.

Éste es casi tan importante como el contrato escrito, ya que compila las expectativas de las partes que no han podido ser tratadas en la negociación colectiva, rellenando las lagunas del contrato formal.

Los elementos principales del contrato psicológico son:



- Expectativas implícitas, subjetivas e individuales

Lo que las personas creen que han convenido según sus percepciones y experiencias previas, es decir, según la interpretación que cada uno realiza de la información obtenida (por ello el carácter individual), desarrollando cada empleado un contrato psicológico diferente al de su par.

- Participantes de la relación laboral son empresa/empleo

Teniendo en cuenta a la empresa no como un ente pensante con capacidades perceptivas, sino como un conjunto de representantes que serán la cara visible y los encargados de interactuar y brindar información que será transformada por los empleados en contrato psicológico. De aquí que podemos atisbar la importancia de los directivos y jefes a cargo de brindar datos fidedignos y compatibles entre sí, ya que son estos los que brindarán las pautas e informaciones que serán percibidas.

- Estado dinámico

El contrato psicológico se caracteriza por ser dinámico, es decir, por ir evolucionando en el tiempo. Las expectativas de un empleado de 25 años no serán iguales cuando haya cumplido los 50, al igual que las expectativas que tiene la empresa de sus trabajadores no serán las mismas en la etapa de crecimiento exponencial al de la etapa de mantenimiento o revés económico. Al ser el contrato psicológico un conjunto de percepciones de ambas partes (proceso de decodificación de mensajes del entorno a través del cual se comprende el ambiente y se actúa en consecuencia), éstas irán modificándose y mutando a través del tiempo.

- Negociación permanente

La definición de contrato nos habla de un acuerdo de voluntades (al ser un contrato psicológico, en este caso sería un acuerdo de expectativas y percepciones) entre dos o mas partes, el cual regula la relación y



genera derechos y deberes entre las mismas. Al ser el contrato de carácter dinámico, necesita ser re-negociado constantemente para mantener actualizadas las expectativas.

Las fases del contrato psicológico a tener en cuenta son las siguientes:

- **Formación:**

Empieza a funcionar durante el proceso de reclutamiento y selección, donde los trabajadores consiguen información de la organización, y la empresa busca referencias de la persona. Así mismo, es en este primer acercamiento donde las partes discuten los aspectos formales de la relación laboral, dejando en la mayoría de los casos, espacios en blanco o no delimitados respecto la totalidad de las expectativas de ambas partes.

Una vez que el empleado ha sido integrado a la empresa, obtendrá la información faltante a través de la percepción de la comunicación verbal y no verbal que vayan recibiendo del entorno laboral (publicaciones, políticas internas, compañeros y jefes, reputación empresarial, etc). El contrato psicológico se formará a partir de las interpretaciones que cada individuo realice de los datos obtenidos.

“Diferentes representantes de la empresa pueden, por consiguiente, enviar mensajes incompatibles en cuanto a lo que la organización espera. Las consecuencias serán que la persona recibirá señales distintas y esto le llevara a tener una percepción confusa de los términos del contrato.”²

- **Mantenimiento:**

Esta fase tiene una estrecha dependencia con el carácter dinámico del mismo, ya que la continua renovación es necesaria para conservar la

² Herriot y Pemberton, 1997 – En Tena Tena, *El contrato psicológico: Relación laboral empresa-trabajador*. Editorial Acciones e investigaciones sociales. Escuela universitaria de estudios sociales, Universidad de Zaragoza, Número 15, 2002. pp 95



relación entre la empresa y los empleados por más que las necesidades y circunstancias de cada parte varíen en el tiempo.

Schein señala que el contrato psicológico cambia permanentemente ya que las partes van asimilando mayor información y experiencias, por lo que es fundamental la continua renegociación. Como se afirma anteriormente, un empleado de 25 años no tendrá las mismas percepciones y expectativas que cuando cumpla 50 años, por lo que el contrato psicológico deberá mutar a lo largo de los años entre las partes intervinientes.

El mantenimiento del contrato psicológico depende de que cada una de las partes cumpla o exceda las obligaciones esperadas.

- **Infracción o Ruptura:**

Se produce cuando una de las partes considera que la otra ha incumplido sus promesas.

Las consecuencias varían desde daño en la confianza, disminución de la satisfacción organizacional, mengua la intención de quedarse en la empresa, afectación, no sólo lo que se cree que se le debe, sino también lo que da por ese intercambio, hasta la utilización en ciertos casos de separación psicológica de la organización a través del otorgamiento de mayor importancia a las recompensas económicas que a la parte emotiva de la relación.

“La infracción como una valoración cognitiva de los empleados de que sus contribuciones no han sido correspondidas tal como se prometió. Caracteriza la violación como una experiencia emocional que implica decepción, frustración y ansiedad.”³

³Tena Tena, *El contrato psicológico: Relación laboral empresa-trabajador*. Editorial Acciones e investigaciones sociales. Escuela universitaria de estudios sociales, Universidad de Zaragoza, Número 15, 2002. pp 100.



Que la percepción de infracción mute a violación va a depender por un lado de las interpretaciones que vaya haciendo el individuo; y por otro, de cómo los representantes de la empresa logren responder a ese sentimiento de fracaso para frenar su avance de fase y esparcimiento por otros miembros.

También puede darse el caso de que una persona tenga varios contratos psicológicos con diferentes representantes de la empresa, fragmentándose el contrato psicológico por el involucramiento de varias partes; por ejemplo si desde el área Recursos Humanos le prometen al ingresante frecuentes promociones de puesto que posteriormente no son cumplidas por el jefe del área de trabajo.

Así mismo, podemos encontrar cuatro tipos de contratos psicológicos, los cuales Rousseau y Wade-Benzoni, caracterizaron como:

Contrato Transaccional: la característica definitoria de este tipo de contrato es la claridad y especificación respecto lo que requiere la empresa por lo que se le dará a cambio, siendo muy importante para el empleado la recompensa económica recibida por sus servicios (de allí el nombre de transacción). Son contratos limitados, donde la retención máxima en el empleo es de 5 años.

Contrato Transitorio (sin garantía): se caracteriza por falta de compromiso de estabilidad laboral para el empleado, equilibrando con bajos requerimientos en el rendimiento. Es un contrato insostenible, ya que una organización no puede existir indefinidamente con una visión cortoplacista y sin planes para retener a puestos claves. La empresa busca flexibilidad a desmedro de la confianza de su gente.

Contrato Equilibrado: representado por ser de duración indefinida, pero como contrapartida, especificación clara de los requerimientos del rendimiento de los trabajadores y de los compromisos compartidos. Así mismo, éste tipo de contrato va cambiando a lo largo del tiempo,



evolucionando junto con los miembros que lo componen (empleador/empleado).

Contrato Relacional: la peculiaridad que lo caracteriza es el interés empresarial de la continuidad de sus empleados (duración indefinida) y el compromiso mutuo, siendo indeterminado en los requerimientos de su rendimiento. Se busca el crecimiento de los trabajadores dentro de la empresa y a lo largo del tiempo, formando individuos con conocimientos amplios. Es normal que estas empresas tengan una cultura organizacional fuerte y definida.

En el caso de que las expectativas no sean satisfechas, provocará primero una infracción en el contrato psicológico y luego, en caso de agravarse dicha situación, una violación del mismo; dejando a una de las partes no conforme con la relación percibida y pudiendo ser ésta una de las posibles causas por la cual el empleado quiera renunciar o la organización quiera despedirlo.

Retención VS Rotación del personal

“Retener al personal significa mantener a esos miembros de la planilla que se quieren conservar y no dejar que se marchen de la empresa [...]. Las empresas deben tener a la gente adecuada, con las capacidades requeridas, en el sitio adecuado en el mejor momento. [...] La capacidad de retener a los miembros claves y con talento es uno de los aspectos más importantes a los que se enfrentan todas las empresas.”⁴

La rotación de personal es la fluctuación de personas que ingresan y egresan de la organización en relación con el personal empleado en un período determinado.

⁴ Browell. *Retenga con éxito a sus empleados en una semana (Successful Staff Retention)*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2002: 09-10.



Tendremos en cuenta al ausentismo y falta de puntualidad como una forma de rotación de personal.

Las llegadas tarde y las faltas injustificadas son el escalón anterior a la rotación de personal ya que físicamente aún no se los ha perdido, pero demuestra la falta de compromiso y de conciencia de cuán dañino es para el quehacer diario dicho accionar.

Volviendo al tema central de Retención VS Rotación, es importante señalar la oposición de los dos términos, siendo las dos caras de una misma moneda. Es decir, son conceptos antagónicos, donde si se descuida al personal, será difícil retenerlo y por lo tanto habrá rotación del mismo.

Las ventajas del intercambio de personal con el medio son la posibilidad de aportar nuevas ideas, de reemplazar a empleados con bajo rendimiento, de pagar sueldos baratos debido a la poca antigüedad, etc. Por otro lado, las desventajas de no poder retenerlo varían entre altos costos de constantes reclutamientos, selecciones e inducciones, desperdicio al inicio del aprendizaje, pago de horas extras para mantener la producción y disminución de la misma, y la imposibilidad de integración organizacional debido al constante cambio.

Las autoras del libro Cuídalos o Piérdelos hicieron un estudio de qué es lo que retiene a un individuo en la empresa, descubriendo que casi la totalidad de las respuestas fueron no económicas, destacándose como las más votadas el trabajo apasionante, crecimiento y desarrollo profesional, ambiente laboral ameno, retribución justa, liderazgo gerencial y respeto y reconocimiento.

Como observamos, la compensación económica ocupa el cuarto lugar, siendo mucho más importante un puesto estimulante o un clima de trabajo placentero que el sueldo en sí mismo. Esto se debe a que, una



retribución inadecuada o insuficiente generará insatisfacción del empleado, pero un sueldo justo no será suficiente para retenerlo o evitar que sea *robado* por la competencia (véase Herzberg más adelante).

Para que se quede aquel con talento (la empresa busca retener a los mejores), es necesario estimular su crecimiento personal y laboral, enmarcado en un ambiente de confianza y evolución mutua.

Las investigaciones enfocadas en la conservación de personal valioso apuntan que los jefes directos creen que la primera y mejor forma de retener a un empleado es con dinero, equivocándose groseramente. Lo que influye en que un individuo se quede es trabajo significativo, crecimiento personal y laboral, respeto y buenos compañeros y jefes.

Teniendo en cuenta el punto anterior, un estudio realizado por el Saratoga Institute (20000 entrevistados – recientemente renunciantes a su trabajo) reveló que el 50% de la satisfacción en el trabajo era determinada por sus jefes inmediatos y fue la conducta de este último la razón principal de que dejaran la empresa.

Así mismo y teniendo en cuenta a Chiavenato, la rotación de personal “es un efecto, consecuencia de fenómenos internos o externos a la organización condicionando la actitud y el comportamiento de personal. La rotación de personal es por lo tanto una variable dependiente de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.”⁵

Haciendo referencia a los factores externos, señalamos el mercado de oferta y demanda de recursos humanos y situación político-económica del país donde la empresa desarrolla sus actividades. Entre los factores internos mencionamos las políticas de remuneración y beneficios de la

⁵ Beverly Kaye, Jordan-Evans, *Cúdalos o Piérdelos, Haz que los mejores trabajen contigo*. Editorial Empresa Activa. Edición 2009. pp 195.



organización, tipos de supervisión y liderazgo, condiciones laborales en que se desarrollan las actividades, etc.

Ya que los fenómenos externos no pueden ser influidos directamente por la organización, es necesario que la empresa aumente la retención mediante la eficiente utilización de los factores internos y el conocimiento de sus empleados.

Para poder entender mejor por qué motivos el individuo decide renunciar a la organización, es que abordaremos el próximo tema.

Motivación

Santiago Lazzati afirma que la motivación es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha genera energía direccionada a determinado objetivo, suponiendo que el mismo es capaz de satisfacerla. Es decir, el grado de insatisfacción de una necesidad es lo que mueve, motiva o genera energía para alcanzar cierto objetivo, logrando la satisfacción de la necesidad.

Los factores de la motivación desde el punto de vista organizacional se clasifican en:

- Cuán atraído se siente el empleado por el puesto, teniendo en cuenta las condiciones de trabajo en sí mismo (condiciones físicas donde se desarrolla la tarea, disponibilidad de material para trabajar) y aspectos relacionados con la tarea como por ejemplo las relaciones en el medio profesional.

-Las condiciones de la organización que rodean la tarea, destacando:

- El estilo de liderazgo el jefe directo y otros mandos medios. Es importante señalar que la gran mayoría de los empleados necesitará orientación y apoyo adecuado, obteniendo además



autonomía y participación en la toma de decisiones y obviamente recibiendo una recompensa cuando supere los estándares. En todos los casos, desean feedback respecto el desarrollo de su tarea.

- El clima general del sector y de la organización recalcando aspectos como comunicación fluida, confianza mutua, cooperación del grupo de trabajo y buen manejo del conflicto y del cambio.
- Los procesos y procedimientos de recursos humanos, abarcando desde previsión y provisión de personal hasta la desvinculación misma, pasando por mantenimiento (capacitación, desarrollo, remuneración e incentivos) y evaluación de desarrollo del personal.

-La influencia que de todo lo anterior en la calidad de vida del individuo, haciendo referencia con esto a cuán viable es la relación trabajo/familia y cuán en cuenta tiene la empresa los problemas personales de sus miembros

Se destaca el factor liderazgo ya que es considerado por múltiples teóricos como elemento indispensable para mantener la motivación. El líder es aquel que concibe los objetivos y estrategias empresariales e influencia a los empleados a que voluntariamente coopere para convertir las metas en realidades.

“La motivación de la gente es el proceso por el cual una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad, agregando dos condiciones:

-En cuanto al liderazgo, el empeño voluntario de los influenciados en el logro de los objetivos de la organización.



-Con respecto a la motivación, la convergencia de objetivos organizacionales y personales.

Ahora bien, si se aceptan estas dos condiciones, puede concluirse que el liderazgo y la motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; que liderar es provocar motivación; que cualquier análisis de liderazgo tiene su correlato en materia de motivación, y viceversa (...).

Si liderar es provocar motivación, ergo las funciones de liderazgo consisten en operar sobre los factores de motivación.”⁶

Y de allí surge el nivel de importancia del líder dentro de la organización.

Teniendo en cuenta el preconcepto de que las necesidades son ilimitadas y los recursos escasos, las empresas pueden gestionar la motivación para la satisfacción de las necesidades del personal, alcanzando éstos sus objetivos particulares y la empresa beneficiándose con su trabajo.

El siguiente conjunto de teorías nos sirvió de apoyo a la hora de conocer cuáles eran los factores o las necesidades que conducían a los empleados base de Elta Transporte SRL a altos grados de motivación y esfuerzo laboral ya que “las teorías sobre el contenido de la motivación [...] se preguntan cuáles son los factores que influyen la motivación, es decir, qué es lo que mueve a las personas a actuar. Pretenden identificar las necesidades de los individuos y la fuerza relativa de cada necesidad.”⁷

⁶ *Ibíd.* pp 68-70.

⁷ Valverde Aparicio, Cantos Encinas. *Comportamiento humano en la organización*. Editorial UOC. Segunda edición, 2001: 09-10.



Así mismo, y considerando que uno de los problemas de Elta Traspotes es la falta de integración de los objetivos individuales con los organizacionales, es que desarrollaremos la Teoría de McClelland que propone la posibilidad de orientar la conducta de los empleados al vincular necesidad y satisfacción con acciones específicas.

La **Teoría de las Necesidades Aprendidas de McClelland** plantea que un individuo con una fuerte necesidad estará motivado a emprender las conductas apropiadas para satisfacer esa necesidad.

Una vez que el individuo ha logrado satisfacer las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad), la conducta comienza a estar influenciada por otras necesidades que operan simultáneamente, pero con preponderancia de una, buscando organizar la conducta para su satisfacción. La orientación hacia alguna de esas necesidades es aprendida (no innata) a través del contacto con agentes sociabilizadores como la familia, la escuela, las organizaciones y los medios de comunicación. Es decir, las necesidades de una persona tienen su origen en la cultura de una sociedad.

McClelland identifica las siguientes necesidades:

- Las necesidades de afiliación se caracterizan por el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas, formar parte de un grupo, ser populares. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda y consideración de los demás.
- Las necesidades de poder implican la aspiración de ejercer influencia y control sobre personas y situaciones, obtener prestigio, status y autoridad fruto de su reconocimiento y hacer liderar y prevalecer sus ideas.
- Las necesidades de logro circunscriben el impulso de sobresalir, de vencer obstáculos, tener éxito en metas elevadas, aceptar responsabilidades y feedback constante para sentirse talentoso y realizado.



McClelland y sus colaboradores se enfocaron en el estudio de las necesidades de logro, concluyendo que

“Las personas que tienen gran necesidad de logro luchan por obtener logros personales más que por los símbolos y recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente que como se ha hecho antes. [...] Una gran necesidad de logros no necesariamente hace que una persona sea un buen gerente porque se centran en sus propios logros, en tanto que los buenos gerentes dan énfasis en ayudar a otros a alcanzar sus objetivos.”⁸

En base a esto, el desafío del área de recursos humanos de Elta será integrar los objetivos de los empleados con las metas organizacionales. Partiendo de que las necesidades pueden enseñarse, es factible influir en qué necesitarán los trabajadores o al conocer sus necesidades orientar sus conductas al vincular satisfacción de la misma y acción.

Herzberg partiendo de las mismas premisas que McClelland, desarrolló una teoría que siendo aplicada a la empresa que fue intervenida, nos brindó información respecto cuál es la base indispensable sobre la que se puede motivar al personal.

La **Teoría de los Dos Factores de Herzberg** propone que la satisfacción laboral no es un concepto unidimensional (satisfacción no es lo opuesto a insatisfacción sino a no satisfacción), estableciendo que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción:

Alta satisfacción laboral – Baja satisfacción laboral

Baja insatisfacción laboral – Alta insatisfacción laboral

⁸ Robbins, Op. Cit., pp. 397-398.



El modelo parte del supuesto que el individuo tiene la necesidad, por un lado, de eludir contextos desagradables, y por el otro, de crecer intelectualmente. Al ser necesidades diferentes, demanda alicientes diferentes para lograr la motivación laboral.

Los factores de higiene apuntan a las variables del contexto donde desempeña sus tareas el trabajador (factores extrínsecos). Se los denomina de "*higiene*" para reflejar el carácter profiláctico, destacando que la ausencia de estas condiciones provocará en la persona una aguda insatisfacción.

Algunos ejemplos incluidos en esta categoría son las condiciones de salubridad del lugar de trabajo, sueldo y beneficios percibidos, política de la empresa y forma de organizarse (supervisión, status), relaciones interpersonales, seguridad (privilegios de antigüedad), limpieza y ambiente físico (iluminación, temperaturas, etc.) dentro del ámbito laboral.

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

Ejemplos varios son el enriquecimiento del puesto, el grado de responsabilidad de la toma de decisiones, plan de carrera profesional (promoción y reconocimiento), puestos desafiantes, interesantes y con significado (independencia para manifestar la personalidad en el quehacer cotidiano) englobados en objetivos claros y concisos a alcanzar.

“A lo largo de los años, los investigadores han averiguado que era así. Un tal Herzberg descubrió en la década de 1950 que la retribución es un <<factor de higiene>>: ¡Asegúrate de que esté



ahí; de lo contrario, se notará! Así pues, haz todo lo que puedas como jefe para influir en los programas de compensación económica de tu organización. Asegúrate que sea competitiva y justa y, a continuación, concéntrate en que otras cosas puedes hacer para retener a tus empleados valiosos.”⁹

A modo de conclusión, apuntalamos el hecho que si no funciona ninguno de los dos factores, el individuo estará desmotivado e insatisfecho cien por ciento. Si únicamente operan los higiénicos, el empleado estará ausente de insatisfacción pero no motivado. En cambio, si actúan sólo los factores motivacionales el trabajador estará insatisfecho y por lo tanto no percibirá los beneficios motivacionales. El personal se sentirá motivado cuando tanto unos como otros factores estén funcionando adecuadamente.

Alicientes y contribuciones

Chiavenato, utiliza el término *sistema cooperativo racional* para hacer referencia a la empresa y los motivos que guían a los individuos a cooperar. Desglosando el concepto, la organización es un conjunto de recursos (personas e insumos) dinámicamente relacionados entre si y con el contexto; que operan de manera cooperativa y racional, eligiendo conciente y voluntariamente coadyuvar hacia una meta empresarial para la consecución de sus objetivos particulares, inalcanzables actuando por separado. Sin embargo, los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales, derivándose los conceptos de alicientes y contribuciones.

Consideraremos como compensaciones o alicientes al conjunto total de desembolsos (sueldos, recompensas, beneficios sociales, reconocimientos, oportunidades de perfeccionamiento, buen clima

⁹ Beverly Kaye, Jordan-Evans, Op. Cit., pp 38.



laboral, etc.) de la empresa para los empleados a cambio de sus contribuciones (trabajo, compromiso, dedicación, puntualidad, perseverancia, etc.).

Los factores que afectan la compensación pueden ser internos (estrategia de compensación del empleador, el valor del puesto, el valor relativo del empleado en el cumplimiento de los requisitos del trabajo y la capacidad de pago del empleador) y externos (condiciones del mercado de trabajo, tasas salariales del área, costo de vida, negociación colectiva y requisitos legales). Cabe aclarar que no se realizará alusión específica a cómo se estructura la compensación, debido a que no compete a los fines prácticos del proyecto.

“Las investigaciones que dicen que hay que pagar equitativamente para conservar a tus empleados también dicen que sólo el dinero no los retendrá en tu equipo. No es el principal motivador. El reto, las oportunidades de crecimiento, la flexibilidad, unos compañeros estupendos, un trabajo significativo y el reconocimiento (con frecuencia bajo formas no monetarias) son ejemplos de cosas que importan más a la mayoría de empleados. Cuando esto falla, las personas con talento se marchan.”¹⁰

Los individuos deben cumplir metas organizacionales. Entenderemos como *re-conocimientos* a todas las acciones encaminadas a volver a poner en conocimiento los logros obtenidos por el empleado. Para que el feedback que recibe el empleado sea fructífero, (aumente los niveles de motivación) es fundamental que el individuo conozca sus logros, y para saber que los ha sobrepasado, obviamente debe conocer cuáles son los indicadores que evalúan su trabajo. Es decir, los reconocimientos que implementaremos en Elta estarán encaminados a distinguir la amplia superación de los indicadores para que el trabajador y su área de trabajo vuelvan a enterarse lo muy eficientemente que esta trabajando dicho individuo. Por lo tanto, llamaremos reconocimientos a todas las primeras acciones que se utilizarán

¹⁰ *Ibíd*, pp 255-256



para hacer de público conocimiento y para distinguir los trabajadores con altos rendimientos laborales.

Así mismo y como lo indica la palabra, la *re-compensa* es volver a compensar la superación de una meta obtenida. Cuando un empleado excede los estándares pactados, la relación entre esfuerzo y remuneración se desequilibra, generando una des-compensación que es fundamental nivelar para mantener y aumentar los niveles de motivación. Entonces, cuando hablemos de recompensas haremos alusión a todas las acciones encaminadas a volver a equilibrar el cociente entre resultados logrados y sueldo obtenido.¹¹

Tanto las compensaciones como los reconocimientos y recompensas, poseen un valor de utilidad subjetivo (correspondiente a la necesidad y deseo de cada empleado), pudiendo fortalecer, orientar y mantener la conducta que se busca motivar en caso de saber qué tipo de reconocimiento/recompensa quiere cada uno, porque a no todo el mundo el gusta lo mismo.

Independientemente del valor subjetivo e individual de los reconocimientos, los elogios son fundamentales y se podría decir que son universales, ya que a todos los empleados les agrada que resalten cuán importante son para el grupo de trabajo, siendo trascendental el otorgamiento de elogios detallados y pertinentes por parte del jefe directo.

Así mismo, la regla general también dice que si el empleado espera la recompensa, ésta ya no motiva porque ha sido considerada por quienes la reciben como parte del paquete salarial y no como reconocimiento al esfuerzo

Teniendo en cuenta a Juárez Hernández y Dessler, los sistemas de incentivos añaden atractivo al paquete de compensación básico. A

¹¹ Verde Fassa Julio Abel. Titular de la Materia Motivación. IUA, Córdoba, Argentina 2012/2013.



diferencia del sueldo base que se paga por el desempeño pasado, los incentivos buscan estimular para conseguir mejor desempeño futuro. Además, al premiar una conducta (consecución de X objetivo organizacional) se sientan bases para que el individuo relacione logros personales con metas empresariales, direccionando así el comportamiento.

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

- Participantes:
 - Dirección organizacional. Son aquellas personas que componen la alta gerencia y mandos medios, y quienes serán encargados de brindar y ejecutar el plan. Deberán ser concientizados respecto de la importancia y métodos para identificar expectativas de reconocimientos y recompensas.
 - Personal base. Todos los empleados por debajo de los mandos medios que cumplan tareas establecidas por superiores. Se busca su confianza y apoyo al plan de incentivos.

- Cálculo de incentivos:

El cálculo debe considerar el costo de los incentivos y reconocimientos y la ganancia producto de altos objetivos cumplidos. El sistema debe premiar a los empleados en proporción directa con el aumento de la productividad fruto del logro de los objetivos fijados.

- Características esenciales:

A la hora de establecer el plan, es necesario que dichos incentivos sean percibidos como justos por parte de sus destinatarios, y los objetivos alcanzables. A su vez, debe establecerse con claridad el procedimiento de medición del desempeño, y el mismo debe poder ser interpretado con facilidad por sus beneficiarios, como también estar bien especificadas las fechas y condiciones del incentivo.



A partir del conocimiento de las necesidades que conducen a los empleados base de Elta a altos grados de motivación y esfuerzo laboral, es imperante estudiar y conocer cuáles son los “patrones de comportamiento entre las diferentes variables que afectan la motivación humana”¹² para lograr pronosticar cual será el comportamiento futuro y cómo podemos alterarlo. Mediante las teorías de procesos (teoría de las Expectativas de Vroom y Teoría de la Equidad de Adams, entre otras) intentaremos explicar por qué algunos trabajadores están más motivados y son más productivos que otros.

Hemos considerado que una de las características del plan de incentivos es la importancia de ser percibidos como justos por parte de sus destinatarios.

La **Teoría de la Equidad de Stacey Adams**, pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que hacen los individuos de sus esfuerzos y gratificaciones con aquellos otros en situaciones similares, garantizando en caso de equidad una sólida y productiva relación empleado-organización.

Se distingue dos componentes fundamentales en la teoría:

- **Inputs** o Aportes: características y esfuerzos individuales aportados por el empleado (estudios y capacitación, habilidades, rasgos de la personalidad, edad).
- **Resultados**: lo que el individuo recibe por su trabajo (sueldo, beneficios, prestaciones, reconocimiento y participación).

Cada empleado brinda ciertos *inputs* a su trabajo y recibe un conjunto de resultados. Los individuos tienden a cotejar los *inputs* y los resultados propios con los de otras personas de referencia dentro de la

¹² Valverde Aparicio, Op. Cit., p 10.



organización o fuera de esta, con su experiencia en otros puestos de la misma organización o en otra organización diferente.

La equidad existe cuando los empleados perciben que el cociente entre sus *inputs* y sus resultados son equivalentes con el cociente en empleos similares. En esta situación, el individuo se sentirá motivado hacia una conducta de elevado desempeño.

Si la relación entre *inputs* y resultados propios es relativamente menor que la del individuo de referencia habrá sensación de inequidad ya que se siente sub-retribuido (*inequidad negativa*). En este caso, el individuo se sentirá poco motivado y desarrollará conductas para restablecer la equidad. Adams plantea el efecto contrario cuando el cociente de la relación beneficia al individuo que esboza la comparación (*inequidad positiva*).

El modelo plantea que los empleados están motivados cuando sienten satisfacción producto de lo que reciben en relación con el esfuerzo que realizan. Cuando emerge la sensación de injusticia, acarrea alguna de las siguientes acciones tendientes a reducir esa inquietud en el trabajo:

- Cambiar los *inputs* a un nivel que consideran equitativo, incrementando o disminuyendo su esfuerzo, volumen de producción, ausentismo.
- Cambiar los resultados, pidiendo aumentos, volumen de producción (trabajadores a destajo producen más unidades pero de menor calidad).
- Cambiar la percepción de él mismo respecto los *inputs* y resultados, distorsionando por ejemplo la cantidad de esfuerzo invertido en el trabajo o la importancia del mismo.
- Cambiar la percepción de la persona de referencia, distorsionando los insumos y los resultados de esta.



- Cambiar la persona de referencia, comparándose con otra.
- Cambiar la situación, pidiendo un traslado, renunciando, etc.

Siguiendo con el tema de las percepciones individuales, y considerándolas como fundamentales para generar motivación y sentimiento de compromiso para con la organización, desarrollaremos una explicación hipotética de por qué aumenta el esfuerzo personal cuando hay incentivos atractivos a través de la Teoría presentada por Vroom.

Siguiendo la **Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom** y el Modelo Situacional de la motivación, los principales conceptos de la teoría son:

Expectativa: Es la percepción subjetiva de que un determinado desempeño es consecuencia de un esfuerzo aplicado. Es la estimación respecto a la capacidad de obtener cierta meta de desempeño.

Valencia: Es la preferencia por los resultados tal como los siente el individuo. Podemos decir que es grado de satisfacción o insatisfacción que la persona espera apreciar después de lograr cierto resultado de trabajo. Un resultado es valorado positivamente cuando se prefiere y viceversa cuando se quiere evitar, pudiendo ser indiferente al mismo.

Instrumentalidad: Concepto que corresponde a la percepción del individuo de que el desempeño está relacionado con los resultados.

Fuentes de motivación Extrínsecas e Intrínsecas: Los estados de motivación intrínseca derivados de comportamientos internos de trabajo se asocian con la realización del trabajo mismo (productividad, ausentismo, movilidad). Los estados de motivación extrínseca son aquellos premios o castigos aplicados por terceros (incremento salarial,



aceptación del grupo, ascenso, reconocimientos) que probablemente vengan relacionados a la fuente de motivación intrínseca.

Fuerza o motivación: impulso que influencia en la conducta.

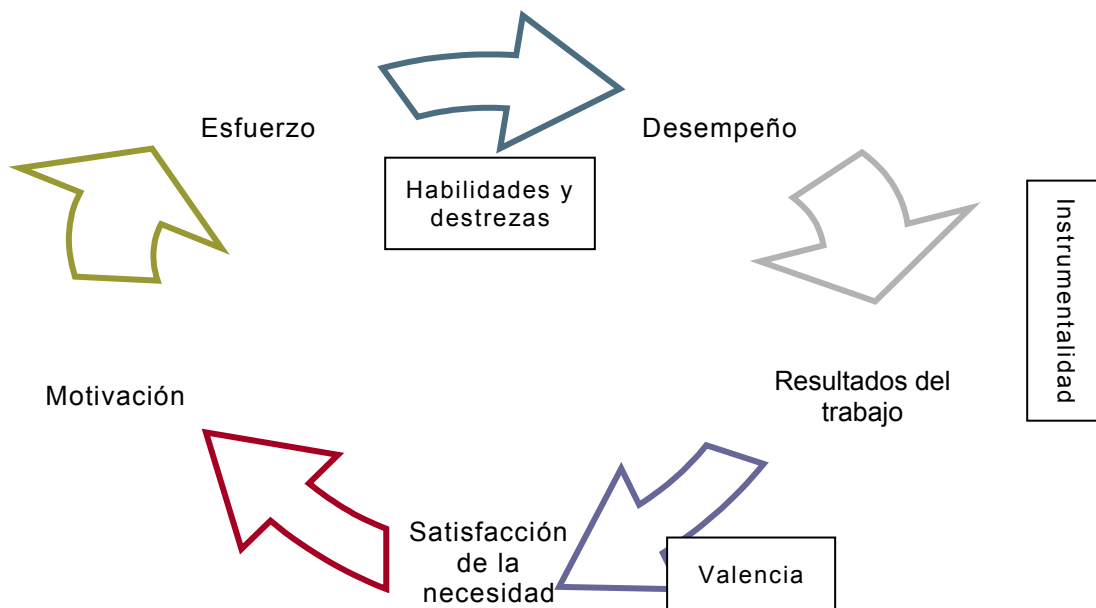
Habilidad y destrezas: Potencial de una persona para hacer el esfuerzo aplicado genere el desempeño deseado.

“El nivel de desempeño de un empleado esta determinado por el nivel de esfuerzo ejercido, y este último está determinado en función de la motivación. [...] Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (por ejemplo, un aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, a su vez, pueden servir para satisfacer las necesidades del empleado. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.”¹³

Gráficamente, Aldag y Brief lo plantearon de la siguiente forma:

Expectativa

¹³ Aldag, Brief. *Diseño de tareas y motivación del personal*. Segunda edición. Editorial Trillas. México 2000: 28-29.



“Víctor Vroom desarrolla una suposición que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales”. Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo). Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto que una valencia negativa indica un deseo de evitar determinado resultado final. La relación causal entre resultado intermedio (por ejemplo, aumentar el desempeño) y resultado final se denomina instrumentalidad. El deseo del individuo (valencia) de lograr una elevada productividad está determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de los resultados finales. Por esta razón la teoría de Vroom se denomina modelo situacional de motivación, ya que hace énfasis en las diferencias entre personas y cargos.”¹⁴

¹⁴ Chiavenato, *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill. Quinta edición. Colombia, 2000, pp 79.



Este modelo supone que la conducta es el producto de lo que los empleados creen que ocurrirá en el futuro, definiendo la motivación como el proceso que regula la selección de los comportamientos. Los trabajadores, evalúan la información disponible y toman decisiones de acuerdo al valor de los resultados del trabajo y sus propias posibilidades de alcanzar el desempeño requerido (expectativas). Es decir, los empleados efectuarán un mayor esfuerzo de trabajo si consideran que traerá aparejado como resultado una recompensa valiosa.

El modelo establece un círculo virtuoso de expectativas, desempeño y resultados; donde las conductas positivas, cuando son reconocidas y reforzadas por la dirigencia, se retroalimentan en mayor motivación y más esfuerzo.

De acuerdo a lo expuesto, consideramos que los empleados aplicarán cada vez más sus conocimientos, esfuerzos y motivación para el trabajo si perciben un vínculo positivo entre sus resultados y los reconocimientos y las recompensas.

La funcionalidad de los reconocimientos y recompensas cobra sentido cuando son percibidos como acordes al esfuerzo y las expectativas de los individuos. Cuanto mayor sea la relación entre lo esperado y el resultado, mayor será el valor motivacional del incentivo.

Sintetizando, aplicar la teoría correctamente requiere determinar la importancia de los logros de primer y segundo nivel, el grado de facilidad/dificultad de alcanzarlos, y el valor de sujeción entre el segundo nivel y las metas de rendimiento a alcanzar.

De acuerdo a lo expuesto, llegamos a la conclusión de que los empleados aplicarán cada vez más sus conocimientos, habilidades y



motivación para el trabajo si perciben un vínculo positivo entre sus resultados y los incentivos y reconocimientos.



PARTE II: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS



INTRODUCCIÓN AL DIAGNÓSTICO.

Es imperante tener en cuenta que cualquier sistema exportado e instaurado en una organización, sin una adaptación conciente y coherente, generará a corto o largo plazo perdida de tiempo y recursos. Sería una irresponsabilidad generar un sistema de retención de personal sin tener en cuenta las características propias de la empresa.

Es por esto, que debemos considerar que Elta Transportes, al igual que los individuos que trabajan en ella, es una empresa con características únicas, y como tal, cualquier proceso que implementemos debe estar basado y enfocado en sus recursos. Como consecuencia, comenzamos nuestro proyecto con un diagnóstico fruto de un estudio exploratorio que nos permitió familiarizarnos con la empresa, haciendo especial hincapié en los recursos humanos y sus diferentes procesos. Inmediatamente después, se utilizó el método descriptivo cualitativo/cuantitativo, donde se especificaron las características de la muestra y se recolectaron los datos para analizar estadísticamente.

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Teniendo en cuenta la primera aproximación (ver **ANEXO A**) realizada en la organización y plasmada en el pre-diagnóstico, es que tomamos los cinco temas que más preocupaban a la dirección y que según la delimitación del problema englobaban los problemas generales de Elta Transporte. A saber: ausencias/rotación, contrato psicológico, conocimiento de desempeño y objetivos, reconocimientos y recompensas y liderazgo y delegación.

A su vez, utilizamos cuatro herramientas para recolectar datos y, mediante el entrecruzamiento de las mismas, determinar coincidencias y



diferencias entre lo que piensa cada una de las partes interesadas de cada tema en cuestión.

Procedimiento

- ✓ Para llevar a cabo la intervención se solicitó autorización previa de gerencia.
- ✓ Se observó en todo momento actitudes de los diferentes grupos.
- ✓ Se realizaron entrevistas con el gerente general de Elta.
- ✓ Se determinó la muestra para la encuesta.
- ✓ Se diseñaron las entrevistas para los mandos medios y el cuestionario para la base de personal.
- ✓ Se efectuó una serie de entrevistas grupales con la totalidad de los mandos medios de la empresa y luego, una individual con el encargado de Recursos Humanos.
- ✓ Se imprimieron y distribuyeron los cuestionarios en forma aleatoria a un 36,8% del personal base cumpliendo con las muestras especificadas anteriormente.
- ✓ Se solicitaron publicaciones internas y externas de Elta Transporte SRL
- ✓ Se relevaron los datos obtenidos de los cuestionarios.
- ✓ Se analizaron las publicaciones y documentos obtenidos de las gerencias.
- ✓ Se procesó e interpretó la información.

Fuentes de información

Fuentes primarias: se utilizaron tres herramientas de recolección de datos primaria: observación, entrevistas y cuestionarios.

Fuentes secundarias: la información secundaria en su mayoría fue suministrada por la empresa, pero también se consultaron páginas de Internet.



HERRAMIENTA 1: OBSERVACIÓN

Como primer instrumento para recolectar información, utilizamos la observación cualitativa durante todo el proceso, anotando lo que nos llamó la atención (detalles como clima laboral interno, condiciones de atención a clientes internos y externos, espacios físicos, reconocimientos y reprimendas, conductas no verbales, etc.) Esta herramienta fue fundamental para el correcto diagnóstico de la empresa porque generó datos que no se preguntan en las encuestas, fueron situaciones que se sintieron, sólo se palparon en carne propia a través del entorno.

DETERMINACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN Y POBLACIÓN AFECTADA

Para este instrumento, determinamos como muestra afectada a toda la población de Elta Transporte SRL ya que se buscó aplicarla en todo momento y lugar con el fin de anotar lo que más nos llamó la atención.

AUSENCIAS/ROTACIÓN

Datos Recogidos

Se logró presenciar una situación donde el encargado de tráfico (Conductores) “retaba” a dos empleados que habían llegado 25 minutos tarde. Los reprendió diciendo “No puede ser que lleguen siempre tarde. Es una falta de respeto y saben qué tan importante es para el trabajo que ustedes cumplan con su horario”.

Análisis

En el departamento conducción no se dejan pasar las llegadas tarde, se reprende a los trabajadores por dicho accionar.

No se constata llegadas tarde en otras áreas.



Interpretación

Se considera falta grave llegar tarde, lo que podía constituir una falta de compromiso para con la organización, como un mensaje poco sutil de decir no estoy contento aquí.

No se observaron conversaciones u otras situaciones relacionadas con las llegadas tarde.

CONTRATO PSICOLÓGICO

No existen datos sobre este tema.

CONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO Y OBJETIVOS

Datos Recogidos

Mientras hablábamos con el Gerente de administración se acercaron muchas veces diferentes subalternos a preguntar cosas como: “¿Este original lo envió sólo a Zarate o también a Rosario?” o “¿Escaneamos o solo mandamos las fotocopias?”

En ninguna de las múltiples consultas se observó inquietud en la gerente sino que siempre respondió con naturalidad y dio indicaciones específicas de cómo resolver las preguntas realizadas.

En las demás áreas no se observó situaciones relacionadas.

Análisis

Se prestó atención al hecho de que casi todos los subordinados se acercan a preguntar aspectos operativos y aparentemente básicos; lo cual no parecía molestar a la gerente sino que se dedicaba a contestar y explicar uno por uno, dando respuestas operativas a consultas operativas.



Interpretación

Es muy probable que estemos frente a un gerente de estilo no delegador. Puede que no delegue porque su gente no se siente segura, lo cual estaría bien en el caso de ser personal nuevo; o puede que el motivo sea que quiere tener la última palabra siempre, pudiendo influir en su personal a cargo en términos de seguridad o de ego status (Maslow).

Que la gente se acerque y haga preguntas al sentirse insegura puede deberse a un estilo muy particular del gerente o a especificaciones/reglas de juego poco claras que hace que la gente tenga temor de cometer errores. En cualquiera de los casos, si la gente se acerca porque se siente insegura, evidentemente afectaría sus necesidades de seguridad; si se acerca porque es regla del gerente que aunque el personal este seguro consulte igualmente, afectaría las necesidades de ego status.

RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS

Datos Recogidos

Se tomó nota de un comentario en el momento de explicar el cuestionario. Un trabajador expresó textualmente en relación a la palabra Reconocimiento (en una de las preguntas): “como mucho, una palmadita en la espalda y gracias”, varios de sus compañeros le hicieron coro con risitas. Se observa que el mismo estaba desconforme durante el llenado del cuestionario y que estaba muy enfurecido con la organización.

Así mismo, se presenció un altercado en la entrevista entre los mandos medios cuando preguntamos respecto las recompensas al personal. Se generó una discusión entre aquellos que pensaban que era muy



importante recompensar al personal y el de Scudería que pensaba que era “extorsión para que trabajen más”.

Los gerentes de Pañol y Playa se quedan callados cuando los demás Mandos medios afirman que es importante reconocer al personal a cargo.

Análisis

Se observó que el personal base parece estar disconforme o considerar bajo el grado de reconocimiento hacia ellos.

No hay coincidencia entre los mandos medios respecto del tema en cuestión.

Interpretación

Parece no sólo haber un descontento de esta persona respecto de los reconocimientos sino que además, esto parece ser la causa de que no existe una línea clara de conducta respecto de si darlos o no, pudiendo quedar al libre albedrío de cada encargado. Esto podría impactar no sólo en que la gente quiera irse a otra empresa sino también en que el personal quiera cambiar de área.

No estarían funcionando los reconocimientos ya sea porque los trabajadores no conocen sus logros y los indicadores que miden su trabajo, o porque los reconocimientos podrían no satisfacer sus necesidades, pudiendo generar en cualquiera de los dos casos desmotivación y sentimiento de inequidad fruto de la comparación que hacen los individuos de sus esfuerzos y gratificaciones con aquellos otros en situaciones similares; pudiendo dilapidar una sólida y productiva relación empleado-organización.



LIDERAZGO Y DELEGACIÓN

Datos Recogidos

Se prestó atención al hecho de que en cada entrevista que tuvimos con dirección siempre había uno o dos empleados base hablando.

Análisis

Dirección escucha tanto a mandos medios como a empleados base.

Los empleados base saltean a sus jefes directos al comunicarse siempre con dirección.

Interpretación

Por un lado, hay predisposición de dirección a escuchar y comunicarse con el personal base, interpretando que si lo que reciben los empleados base es información y guía, éstos podrían sentirse seguros e importantes; lo cuál podría disminuir la rotación, chismorreos y ansiedad, y posiblemente ante un problema, los empleados podrían ayudar a salir adelante organizacionalmente (en vez de ayudarse a buscar un nuevo trabajo).

Por otro lado, el hecho de que la base hable con la dirección en vez de con su jefe directo, podría subir el status del nivel de base aunque también socavar las bases del organigrama al minar la autoridad de los mandos medios. Al puentear al jefe directo podría no solucionarse los problemas planteados por el personal base, ya que es posible que por el nivel de lejanía de la dirección con las cuestiones operativas las respuestas generadas no sean las correctas; con lo cual la política de puertas abiertas podría no ser la indicada.



HERRAMIENTA 2: ENTREVISTAS

Se utilizaron las entrevistas semi estructuradas abarcando sólo al nivel gerencial. Se buscó la posibilidad de ahondar en las respuestas al tener la posibilidad de repreguntar respuestas confusas, generando información más amplia y general que con los cuestionarios donde la respuesta es “de acuerdo con X afirmación o en desacuerdo con Y afirmación”. El personal gerencial incluye los mandos medios de las distintas áreas y gerente general.

Este método cualitativo permitió obtener información relevante y general, dentro de un marco o guía propuesto por nosotros (ver **ANEXO B**). Básicamente, se realizaron preguntas respecto la empresa en general y actividades específicas, como así también de otras áreas para evaluar el grado de conocimiento y comunicación interdepartamental, complicaciones organizacionales y específicas del área Recursos Humanos.

Las entrevistas se realizaron en su mayoría luego de reuniones gerenciales, donde encontramos a todos los mandos medios reunidos (fue el espacio que se nos brindo desde dirección para entrevistar a los responsables de área).

DETERMINACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN Y POBLACIÓN AFECTADA

Para el manejo del instrumento entrevistas, el tipo de muestra fue no probabilística. Determinamos como población todos los mandos medios y el gerente general de Elta Transporte SRL sucursal Córdoba. Se utilizó la herramienta en el 100% de los miembros gerenciales de las áreas, a saber: Gerente General, Área Administración, Área Conducción, Área Playa, Área Scudería, Área Técnica y Pañol, Área Recursos Humanos. Siendo Igual a siete (7) el número total de la muestra gerencial. (N = 07)



AUSENCIAS/ROTACIÓN

Datos Recogidos

El gerente general consideró que “el personal es bastante puntual, (...) es normal que lleguen 5 o 10 minutos tarde, pero no es nada en relación a otras empresas”. Respecto a la rotación de personal dijo que había aumentado últimamente y que la mayoría se había ido para mejorar sus condiciones económicas.

Otro directivo afirmó que el ausentismo y renuncias en transporte y playas crecieron escandalosamente en los últimos dos años y esto es, muy malo porque genera trastornos en la prestación de los diferentes servicios.

Las respuestas de los mandos medios, cuatro de seis (Encargado de playa, Encargado de Scudería, Jefe de Tráfico, Encargado de Técnica y Pañol versus Encargado de Recursos Humanos y Encargado de Administración), coincidieron respecto el tema ausencia y rotación. Recalaron que “las llegadas tarde y faltas son cada vez más comunes, aumentando el nivel de improvisación. Ya no les importa si uno los sanciona o les saca el presentismo” (...) las renuncias han llegado a ser de 2 a 5 personas dependiendo del área”.

En la entrevista posterior con el Encargado de Recursos Humanos Córdoba, respecto tema en cuestión insistió en “la desesperante situación de que después de todo el trabajo que requiere insertar a un nuevo trabajador al círculo organizacional, éstos abandonan Elta. En lo que va del año los porcentajes subieron exponencialmente”. Así mismo, no se explica “porque las renuncias siendo que hubo aumentos considerables en la remuneración e incentivos pero nada generó el cambio deseado”.

Análisis



Hay divergencia entre Dirección y Mandos Medios. El primero considera que es normal, no le da gran importancia y pareciera no molestarle el tema llegadas tarde/ ausencias. Los segundos afirman que son muy comunes, y por lo tanto malo para Elta, las llegadas tardes y faltas; y que son producto de la falta de compromiso de la base de personal.

Todos concuerdan en que las llegadas tarde y faltas injustificadas han crecido sin pausa y que han aplicado e iniciado acciones para revertir la situación del ausentismo pero nada ha cambiado

Desde Recursos Humanos se referenció el hecho que hay desconocimiento del por qué de las renunciadas y liga directamente la retención de personal con el aumento en la remuneración.

Interpretación

Al ser el compromiso una promesa compartida, los directivos pondrían estar colocando el problema afuera, sin preguntarse primero por qué la gente no se pone la camiseta y si realmente hay camiseta para ponerse.

Es grave la falta de coherencia y la falta de visión compartida respecto la amenaza que implica la rotación de personal, lo que podría generar un vaciamiento/falta de retención de personal talentoso y clave para la empresa. La insuficiencia/carencia de importancia otorgada al ausentismo podría impedir el logro de metas operacionales, paralizando las metas estratégicas.

Que el gerente de Recursos humanos ligue retención y remuneración es gravísimo ya que podría estar considerando que las renunciadas son consecuencia directa de la remuneración; pudiendo buscar la implementación de políticas de retención de personal basadas únicamente en factores monetarios. Esto podría impactar directamente en la disminución de la insatisfacción de los empleados; pero no generaría personal motivado si no se tiene en cuenta factores como



crecimiento profesional, apoyo y reconocimiento del superior inmediato, enriquecimiento del puesto y toma de decisiones.

CONTRATO PSICOLÓGICO

Datos Recogidos

El gerente general respondió a preguntas relacionadas a cuán buena empresa es y cuán satisfecho de trabajar en Elta cree que esta el personal base. El mismo afirmó que los empleados están muy orgullosos de trabajar en Elta porque “esta empresa los trata con respeto, se preocupa por las necesidades de cada uno y procura que crezcan como personas.”

Los encargados y mandos medios de las diferentes áreas afirmaron ante preguntas similares que sus subordinados “siempre creen que le dan mucho más a la empresa de lo que reciben por su esfuerzo”.

Los jefes de Playa, de Scudería y de Técnica y Pañol, afirmaron que ellos como gerentes “tienen la camiseta de la empresa puesta, mientras que muchos de nuestros empleados hacen sólo lo mínimo y necesario”.

Al hablar con Recursos Humanos, nos adelantó que recibe quejas de los empleados base “todo el tiempo de todas las áreas” que no se los motiva y que no se cumple con las promesas que al ingresar se les hicieron. Por otra parte, dice que los gerentes se quejan de que sus subordinados trabajan a desgano y no cumplen con los objetivos mínimos a pesar de los beneficios que ellos (mandos medios) les otorgan.

Así mismo, le preguntamos a nuestro último interlocutor respecto la comunicación pre/pos ingreso a la empresa para conocer las expectativas de las partes, y cómo se manejan los flujos comunicacionales dentro de Elta. El mismo respondió que “la verdad, pre-ingreso no se les informa nada a los postulantes, Elta tiene muy



buenas referencias de oído y la gente que se acerca es porque ha escuchado de nosotros”. Una vez dentro de Elta, la comunicación es fluida entre áreas, entre bases y a través de los niveles jerárquicos.”

Análisis

Se encuentra contradicciones entre lo que afirma dirección y mandos medios: La primera dice que los empleados base están satisfechos de trabajar en Elta, mientras que todos los mandos medios afirman que sus subordinados no están satisfechos ni motivados con lo que Elta les brinda.

Los mandos medios coincidieron por unanimidad que los trabajadores siempre creen dar mucho más de lo que le retribuye la empresa, haciendo sólo lo mínimo y necesario.

No hay una comunicación formal antes ni después de tomar al personal.

Interpretación

La posible debilidad en la comunicación y expectativas pre y pos ingreso atentaría contra la generación de un contrato psicológico con bases sólidas ya que dejaría a la imaginación de cada una de las partes muchos de los elementos que deberían ser un compromiso formal.

Las disidencias respecto cuán satisfecho perciben que esta el personal base son graves porque habría diferentes contratos psicológicos entre Dirección/Personal y Mandos Medios/Personal, pudiendo generar confusión en la base al no saber que se espera de ellos.

Habría debilitamiento del contrato psicológico ya que los subordinados incumplirían en las promesas al trabajar a desgano y no cumplir con las pautas, generando disconformidad de expectativas puestas en los empleados.



CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y DESEMPEÑO

Datos Recogidos

El gerente general considera que hay una disminución de calidad en algunos procesos fruto del crecimiento desparejo de Recursos Humanos, pero que “los gerentes de cada área son los que más estimulan y buscan que se cumplan los objetivos empresariales y valúan cuán efectivo ha sido cada trabajador (...); cada persona sabe qué es lo que tiene que hacer, cuándo y qué tan importante es para la consecución final de objetivos”. Es conciente que no se realizan evaluaciones de desempeño por ahora, pero que desde Personal se está forjando una metodología.

Así mismo, el gerente general afirmó: “la gente está cómoda en su trabajo porque tenemos todos los estándares de seguridad en regla y tienen todo lo que necesitan para hacer su trabajo con excelencia”.

Cuando comenzamos hablar del tema con los mandos medios, el gerente de Tráfico, expresó que las evaluaciones del nivel de desempeño se realizan con el Tablero de Marcha, donde se mide el rendimiento horas por Km., consumo y problemas por viaje y mantenimiento general del camión.

En el caso de Scudería, el encargado de controlar la calidad del proceso es un auditor externo enviado por las empresas a las que se les provee servicio, es decir, no miden el desempeño de cada trabajador sino el trabajo terminado eficientemente.

El resto de los mandos medios coincidió que en sus respectivas áreas no se establecieron objetivos cuantificables para ser posteriormente medidos, sino que se observa la predisposición a la tarea, conocimiento previo, antigüedad en el puesto o que tan pocos errores tiene a la hora de hacer un trabajo puntual. La gerente de Administración observa “falta de entusiasmo y lentitud en la realización de las tareas de su área”.



El encargado de Recursos Humanos afirmó se está dando forma a una Evaluación de Desempeño genérica para todos los departamentos. Evadió preguntas relacionadas con la comunicación de los resultados en las diferentes áreas.

Los mandos medios concordaron que la base de personal sabe “muy bien” quienes son sus jefes y que responsabilidades tienen para con cada uno.

Les preguntamos a los gerentes si consideraban que sus empleados se aburrían en el trabajo y recibimos algunas acotaciones como “no deberían” o “con la cantidad de trabajo que hay el que se aburre es porque no está trabajando”.

Análisis

Hay coincidencia entre dirección y gerencias respecto el conocimiento que tiene los empleados base de las jerarquías y responsabilidades de cada miembro de Elta y respecto la cantidad/calidad de material con que cuentan para hacer el trabajo.

Tanto Scudería como Tráfico cuentan con Evaluaciones de desempeño formalizadas, mientras que las demás áreas se valora el accionar mediante indicadores subjetivos y formalmente no especificados.

No habría feedback para el personal base respecto su desempeño.

Recursos humanos está diseñando una evaluación de desempeño genérica para aplicar en todas las áreas.

Interpretación

No habría una política de desempeño en Elta, siendo preocupante la no utilización de indicadores medibles y cuantificables para evaluar



objetivamente el trabajo de los subordinados. Esto podría generar sentimientos de inequidad al compararse el personal base entre sí, pudiendo dinamitar las bases de las políticas de retribución/recompensa. Sin el encuadramiento de una metodología de desempeño quedaría al libre albedrío de cada mando medio la evaluación de sus subordinados

No se realizaría una devolución formal de los resultados a los empleados, lo que impediría por un lado relacionar cumplimiento de objetivos con políticas de reconocimientos y recompensas; y por el otro, podría forjar sentimientos de descreimiento hacia las evaluaciones y sus evaluadores.

Realizar una evaluación genérica del desempeño puede generar que se evalúe diferentes puestos con mismos indicadores, lo que implicaría que todas las áreas tenderían a buscar los mismos fines operativos.

RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS

Datos Recogidos

El gerente general afirmó que no hay políticas de reconocimiento formalmente implementadas pero que “Elta cuenta con gerentes y jefes de área que son los que estimulan al personal (...) Soy consiente que de todas formas, la gente no se siente del todo reconocida”. También le preguntamos qué cree que es un incentivo para el personal, nos respondió que es hacerle sentir que es importante para la empresa y considera que eso esta faltando en Elta Transporte.

Los mandos medios también fueron entrevistados respecto cuán importante son sus subordinados, cómo incentiva la empresa y cómo lo hacen ellos como gerentes de área, cómo saben qué es lo que necesita su personal a cargo y cuán equitativos son los beneficios, etc.



Los implicados respondieron a nivel general que sus empleados saben que son el motor que mueve la empresa, “pero que habría que recordárselos más seguido; que son reconocidos por nosotros cuando un trabajo está bien hecho, pero que sería un buen estímulo (para los que no trabajan tan bien) levantar a aquellos que superan ampliamente las metas”.

Como contrapartida y totalmente en contra de lo que dijeron anteriormente, afirmaron dos de los seis gerentes (Playa y Pañol) que la mejor recompensa que puede tener un empleado en estos días es mantener su puesto de trabajo. Los demás mandos medios disintieron aseverando que ellos buscan evaluar y reconocer efectivamente a sus empleados, preguntándoles muchas veces si quieren “un día franco o salir una hora antes para su cumpleaños” y consideran que necesitan una política abalada por la dirección para tomar ese tipo de decisiones.

Análisis

Hay concordancia entre los entrevistados respecto al hecho de que no existe una política de reconocimiento y recompensa.

También coincidieron en que el personal base es muy importante para Elta, conviniendo además que la gente no se siente valorada ni recompensada por su trabajo.

Cada departamento reconoce e incentiva de forma diferente a su personal a cargo, dependiendo exclusivamente del pensamiento de su encargado.

Interpretación

Es preocupante el hecho que no existan políticas formales y homologadas de incentivos con lo cual cada uno de los encargados los



entregaría como quiere. Esto generaría por un lado, el importante riesgo de sensación de desigualdad que podría ser la causa de la disminución del esfuerzo y volumen de producción como forma de compensar la sensación de equidad; por otro lado, podría generar que cada uno de los empleados prefieran trabajar en ciertas áreas y no en otras por el sólo hecho de que se dan mejores incentivos.

Es alarmante la concordancia de percepción de que los empleados no se sienten importantes ni reconocidos por Elta, ya que si el personal no se considerara valorado por sus compañeros y jefes, podría comenzar a sentirse prescindible y poco satisfechos, lo que posiblemente derivaría en una baja en la motivación y la productividad del personal base.

LIDERAZGO Y DELEGACIÓN

Datos Recogidos

Se observó diferentes puntos de vistas a preguntas relativas a la habitualidad de charlas personales con subordinados, requerimiento de ayuda por parte de éstos, soluciones que se le brindan (o no) y conocimiento de preferencias personales.

El gerente general afirmó que “las puertas de mi oficina siempre están abiertas para todos. Cualquiera que necesite algo siempre es escuchado (...), a veces puedo solucionárselos, las que no, intento derivarlos a la persona que puede hacerlo.”

Los mandos medios manifestaron que procuran relacionarse con sus subordinados y saber algo de sus cuestiones personales. El encargado de Tráfico aseveró que es la única forma de “establecer un vínculo y hacerlos sentir a gusto en Elta, ayudarlos a que les quede la camiseta de Elta”. Otro dijo que no pueden ayudarlos a subirle la categoría (por ejemplo), pero si son buenos empleados, le acercan el malestar a la dirección e intentan solucionarlo de alguna otra forma, “dejando que den un par de vueltas más o que cumplan horas extra, por ejemplo”.



Análisis

Los entrevistados coinciden en la habitualidad de las charlas con el personal base y la política de puertas abiertas.

Se buscaría establecer un vínculo personal y estar atentos a las necesidades de cada subordinado.

Interpretación

Había una generación de vínculos con el personal por parte de sus jefes directos, lo que podía hacer que el personal decida quedarse y apostar en Elta en vez de irse a la competencia por un mejor sueldo.

La actitud de escucha activa, la comunicación y vinculación con el personal, podría forjar un estilo de liderazgo que orientaría a sus miembros a alcanzar objetivos personales en pos de metas organizacionales.

Habría una preocupante categorización de empleados: “los buenos y los malos”, sin identificadores formalizados ni objetivos, lo que podría concebir sentimientos de inequidad en la distribución de los reconocimientos y recompensas; además que podría disminuir el potencial del líder hacia la generación de energía hacia X objetivo para satisfacer X necesidad.

HERRAMIENTA 3: CUESTIONARIO

Como metodología para la identificación de principales problemas o malestar organizacional, se utilizaron cuestionarios auto-administrados y anónimos (ver **ANEXO C**). Las ventajas de los mismos radican en que



generan datos primarios de aplicación masiva, sus resultados pueden ser agrupados y procesados fácilmente, contemplan la subjetividad, son de aplicación rápida y económica y ayudan a ahondar en las respuestas obtenidas en las entrevistas. Los cuestionarios fueron elaborados con preguntas cerradas (Escala de Likert) donde el 1 es el mínimo y el 4 el máximo grado en que está de acuerdo con cada una de las afirmaciones.

El escalamiento tipo Likert es un instrumento para medir una predisposición aprendida para responder consistentemente (actitud) de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, concepto o símbolo. Las actitudes se relacionan con el comportamiento que mantenemos en torno al objeto al que se hace referencia. La escala consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide que evalúe cuán intensamente coincide o disiente respecto de una afirmación.¹⁵

Ésta modalidad fue utilizada en casi un 40% de los empleados base de la firma sucursal Córdoba, con el objetivo de conocer lo que siente el personal base respecto temas como reconocimientos, recompensas, liderazgo, cumplimiento de promesas, etc.; buscando coincidencias/diferencias entre lo planteado por las gerencias y la base.

Se presentó la encuesta al Responsable de Recursos Humanos, quién demostró conformidad con los contenidos. Se acordó que la convocatoria y aplicación estaría a cargo de esta persona, y que estaríamos presentes en cada reunión con el fin de asesorar o resolver consultas de los participantes. Se realizaron en encuentros de 10 a 15 minutos después del horario del almuerzo por el lapso de nueve días para los conductores, y dos días para el resto de los casos.

¹⁵ Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio. *Metodología de la investigación*. McGraw Hill. Cuarta edición. México, 2006.



Una vez que se recopilaron los datos primarios se procedió a analizarlos evaluando las frecuencias y porcentajes de las respuestas (ver **ANEXO D**), permitiendo establecer el nivel de importancia de cada dato. Posteriormente, se procedió a la Codificación, que es el establecimiento de grupos que permiten clasificar las respuestas a las cuales se les asignan códigos.¹⁶

DETERMINACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN, POBLACIÓN AFECTADA Y MUESTRA

La investigación estuvo orientada a trabajadores no gerenciales de Elta Transporte SRL de la Ciudad de Córdoba y se realizó por áreas funcionales.

Las áreas que nos interesa investigar son área administración, área conductores y área playa/scudería debido a que son los departamentos con más personal base.

El tipo de muestra fue aleatoria probabilística, determinando como población 1 choferes, población 2 personal de Playa comercial y Scudería, población 3 administrativos.

Se agrupó al departamento Playa y Scudería ya que el personal de ambos trabaja en el mismo lugar físico y las tareas que desarrollan se superponen (cuando hay mucho trabajo en scudería la gente de playa colabora con el mismo y viceversa).

El Error que utilizamos para sacar la muestra fue del 8.5%, la Confianza esperada fue del 90% y la Dispersión del 20%. Se utilizaron márgenes estadísticos grandes porque la idea fue marcar la tendencia de los

¹⁶ Calderón. *Aprender a Investigar Investigando*. Editorial Zapata Manizales. Colombia, 2005.



empleados base a determinados temas, no generar o comprobar una teoría.¹⁷

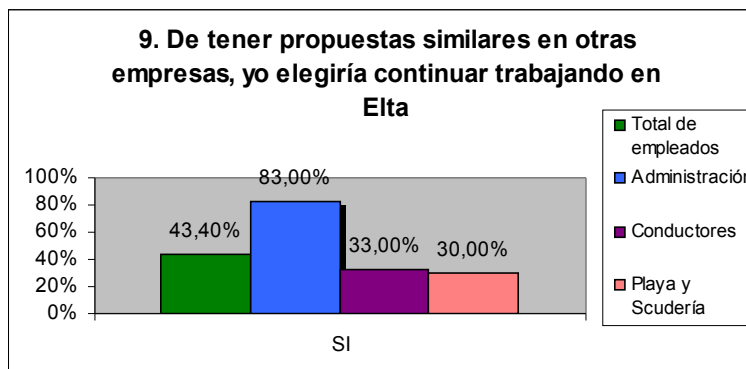
ÁREA ADMINISTRACIÓN	
Población total	Cantidad encuestada
39	24

ÁREA CONDUCCIÓN	
Población total	Cantidad encuestada
105	39

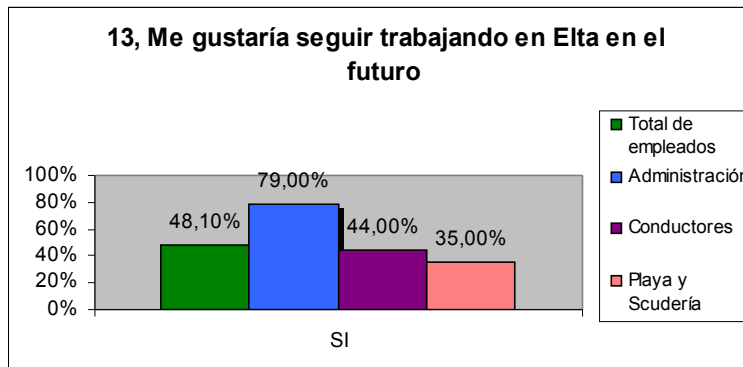
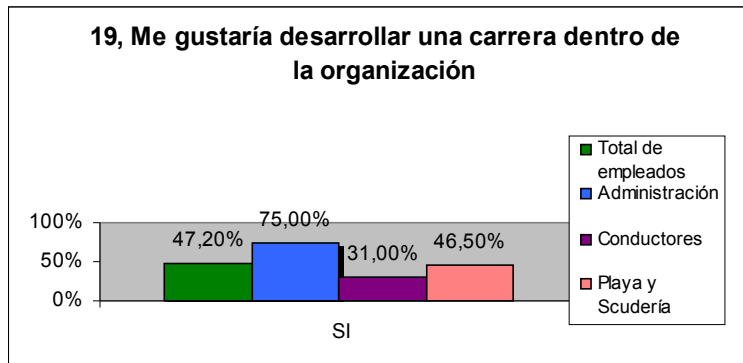
ÁREA PLAYA Y SCUDERÍA	
Población total	Cantidad encuestada
144	43

AUSENCIAS/ROTACIÓN

Datos Recogidos



¹⁷ Casanovas Eduardo Esteban, Titular de la materia Técnicas cuantitativas para la gestión de recursos. IUA, Córdoba, Argentina 2012.



Análisis

Menos de la mitad de los empleados base se inclina a quedarse en la organización.

A diferencia del promedio total de empleados, el área Administración puntuó el doble la predisposición a permanecer en Elta en relación con las otras dos áreas.

Interpretación

Habría una alta predisposición a dejar la empresa, lo que podría ser consecuencia de una baja satisfacción respecto lo que reciben por el

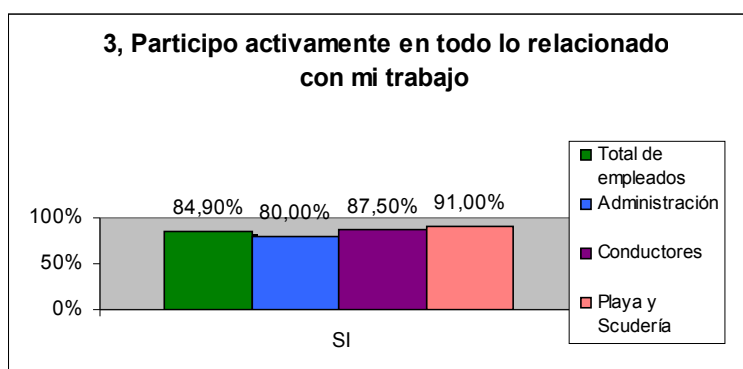
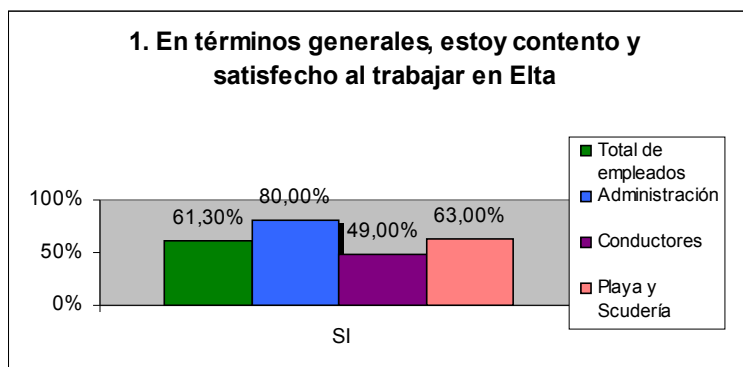


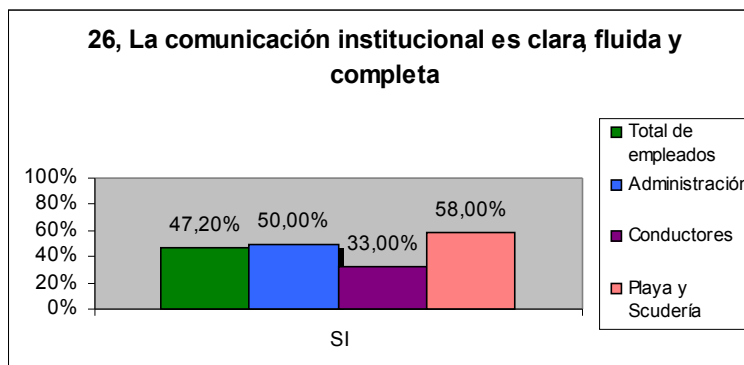
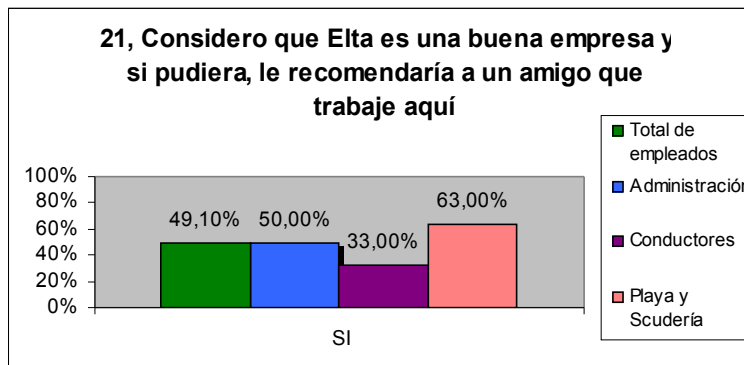
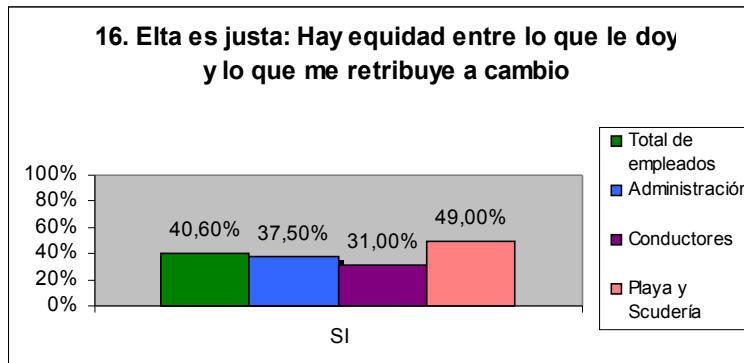
trabajo realizado, pudiendo buscar la disminución de la sensación de injusticia al cambiar la situación renunciando a Elta.

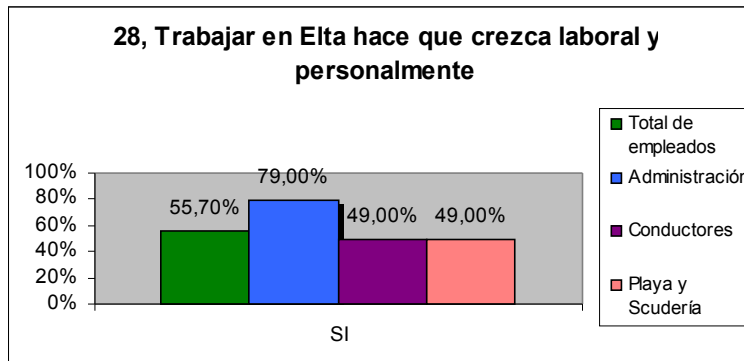
Los administrativos estarían predispuestos a permanecer en Elta, pudiendo ser fruto del estilo básico del jefe, lo que influenciaría en el clima de trabajo, reconocimiento y recompensas y cumplimiento del contrato psicológico y generaría la retención de personal.

CONTRATO PSICOLÓGICO

Datos Recogidos







Análisis

Un poco más de la mitad de todos los encuestados considera que se respeta el contrato psicológico.

Respecto la equidad de lo aportado por el empleado y lo retribuido a cambio, sólo las dos quintas partes del total de los empleados respondió que Elta es justa.

La gran mayoría de los encuestados se esfuerza y le pone ganas al trabajo. (La afirmación: "3. Participo activamente en todo lo relacionado con mi trabajo" tuvo que se explicada en todos los casos por falta de claridad; se les dijo que la oración expresa la consideración de que se esfuerza y se le pone ganas a las tareas que realiza).

Llama la atención que, a diferencia de las otras dos áreas encuestadas, dos tercios de los conductores consideren que no hay comunicación clara, fluida ni completa.

Interpretación

Habría debilitamiento del contrato psicológico ya que la base consideraría que se incumple las promesas al recibir menos de lo esperado por el trabajo y el esfuerzo realizado, generando

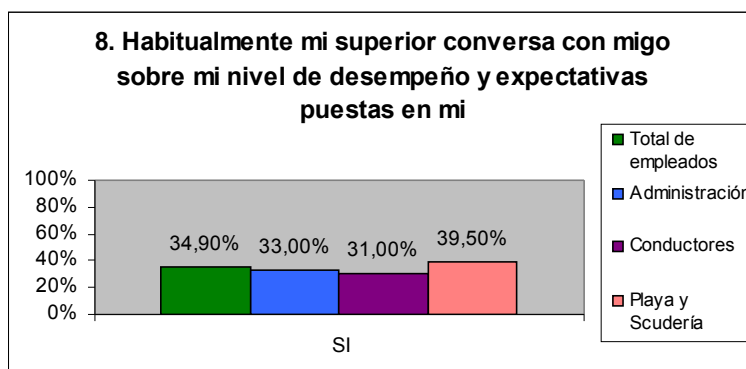
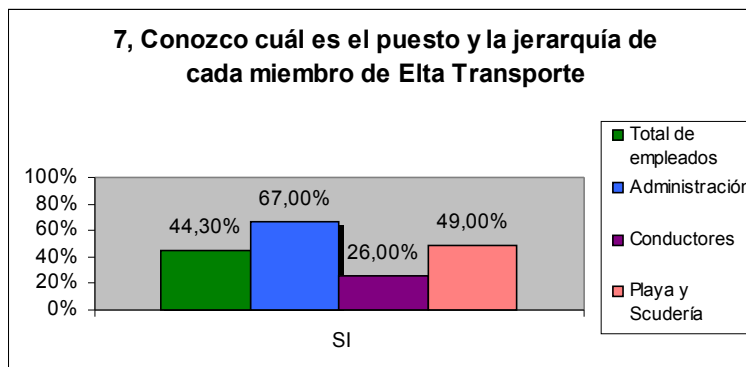


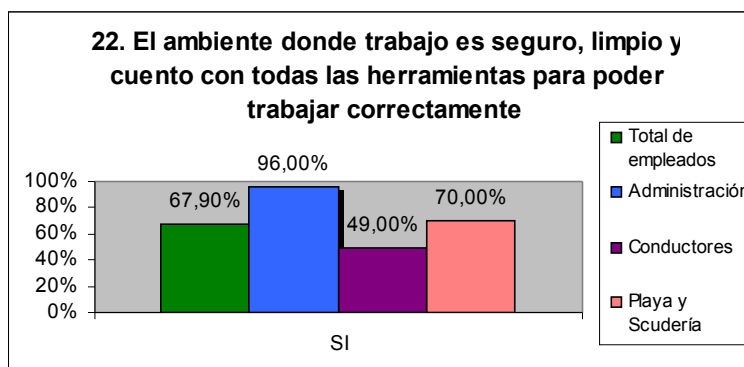
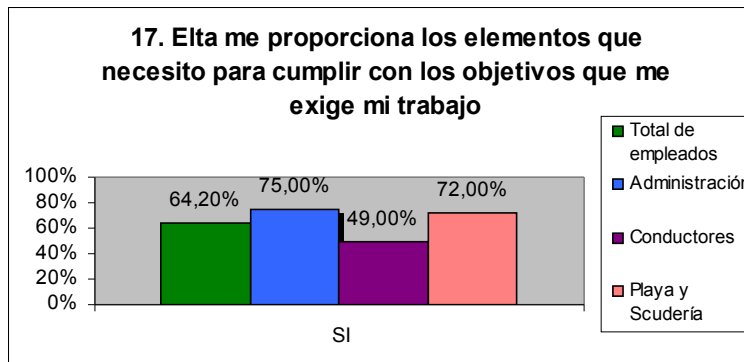
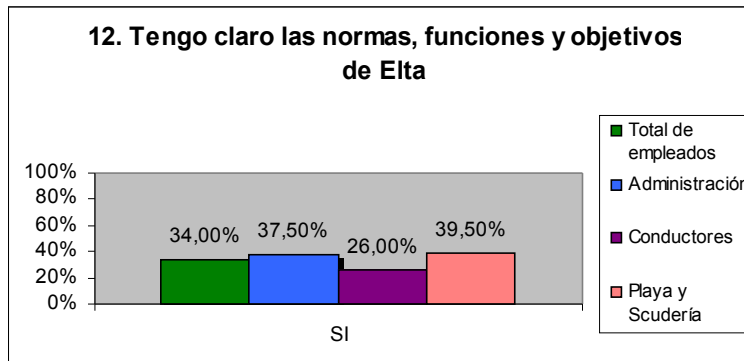
disconformidad de expectativas puestas en Elta y por ende, un eventual cambio de empresa.

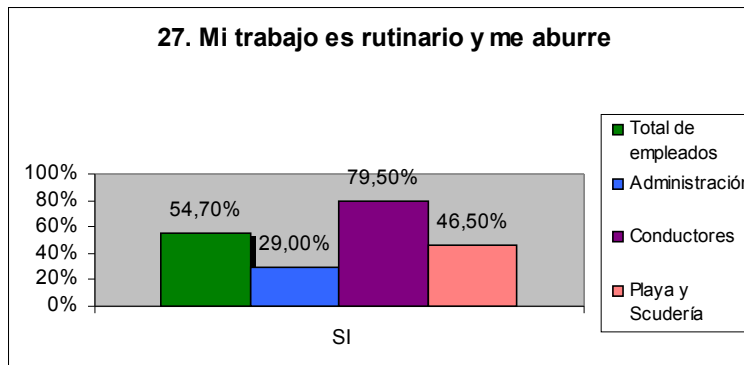
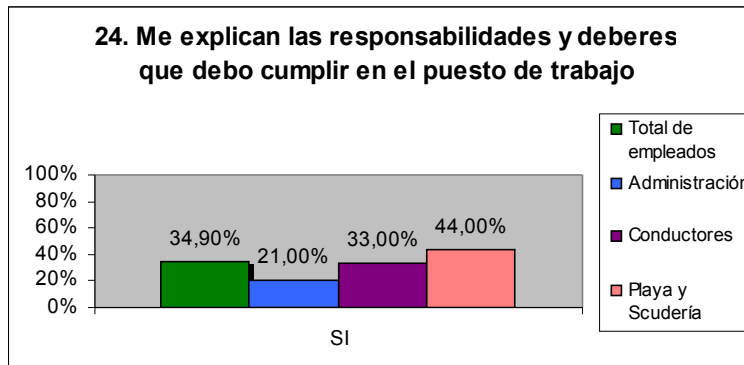
La posible debilidad en la comunicación en el área conducción quebrantaría la generación de un contrato psicológico sólido al dejar a la imaginación de cada una de las partes elementos que deberían ser un compromiso formal.

CONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO Y OBJETIVOS

Datos Recogidos







Análisis

Un poco menos de la mitad no conoce por un lado, las jerarquías, funciones y responsabilidades propias y de compañeros; y por otro lado, las políticas y objetivos de Elta.

Las dos terceras partes coincidieron en la poca/nula comunicación del nivel de desempeño y expectativas puestas en ellos por parte de su supervisor inmediato.

La gran mayoría considera que se le entrega todo lo necesario para hacer bien el trabajo.



Respecto la pregunta aislada de cuán rutinario y aburrido era el trabajo, se prestó atención al área Conducción ya casi todos afirmaron que sus tareas eran repetitivas y tediosas.

Interpretación

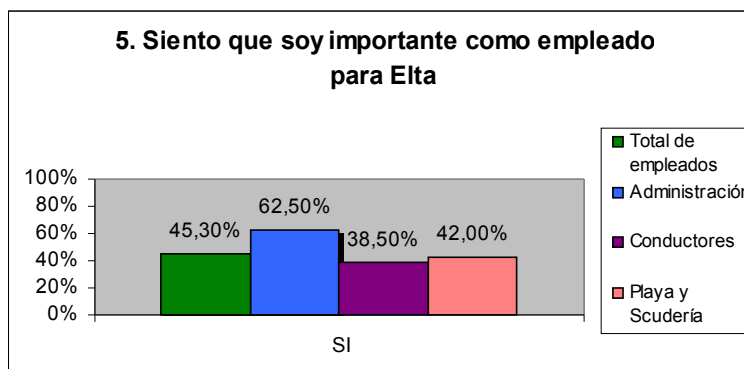
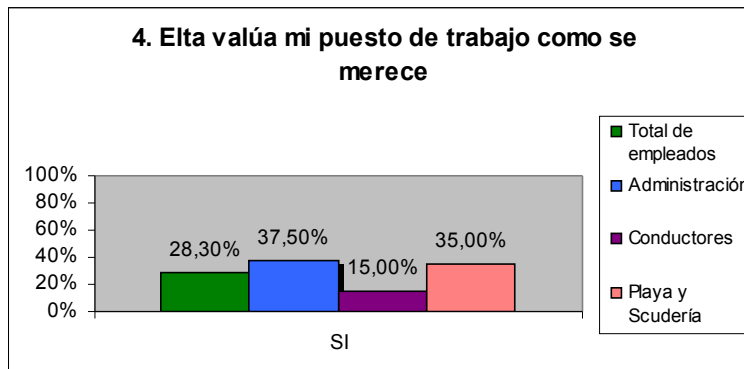
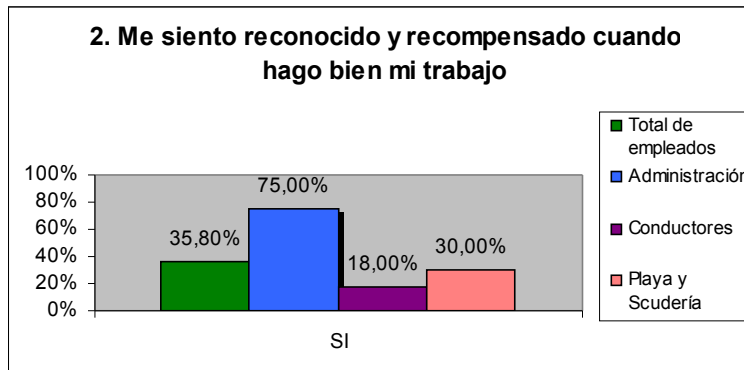
Sería peligroso que los empleados base no conozcan las políticas, estructuras ni objetivos organizacionales, ya que si no se supiera hacia que fin se esta encaminado, ni a través de qué metodología se lo puede alcanzar ni a quién reportar el sobrepaso o no de éste, es probable que no se logre alcanzar esa imagen que la organización busca para su futuro. Así mismo, sin conocimiento de estos tres puntos, no podría crearse una identidad corporativa fuerte, ya que no habría bases donde edificarla, dejando a la libre imaginación de cada uno.

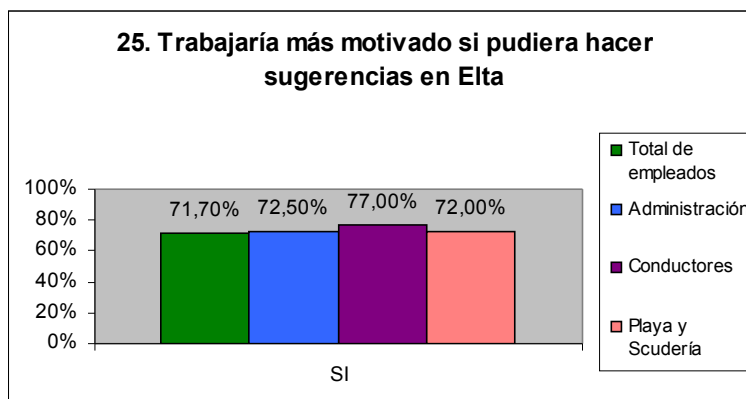
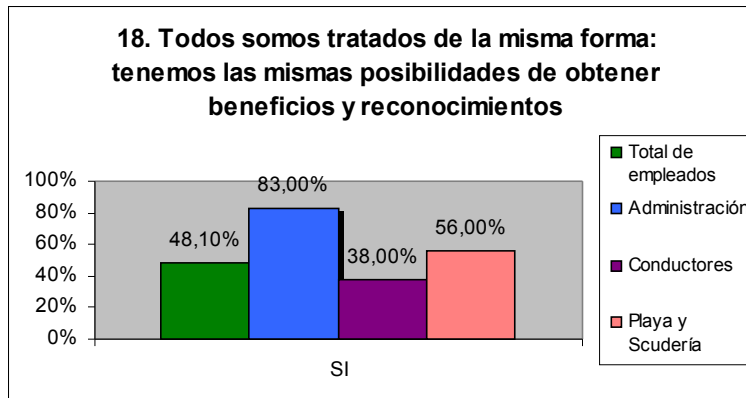
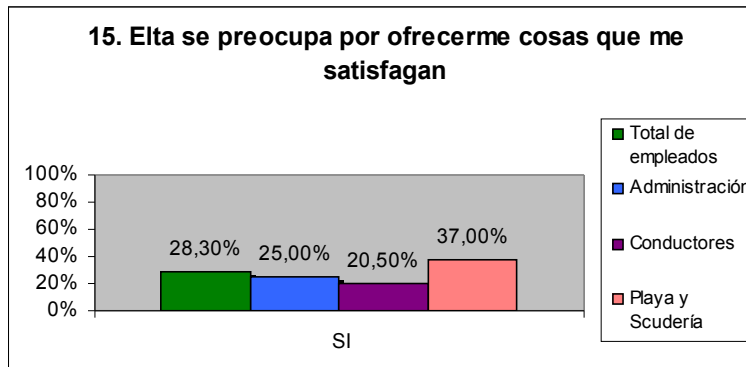
Si efectivamente no hubiese feedback hacia los empleados, sería grave debido a que no se podría identificar los comportamientos adecuados/inapropiados, vedándose así la posibilidad de repercutir en el accionar del individuo e incentivar/desalentar su repetición.

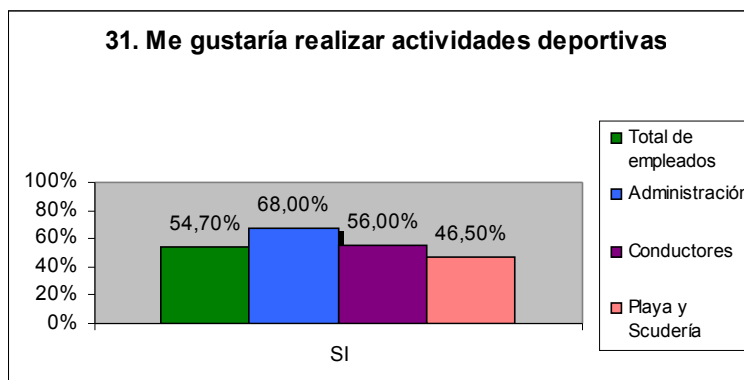
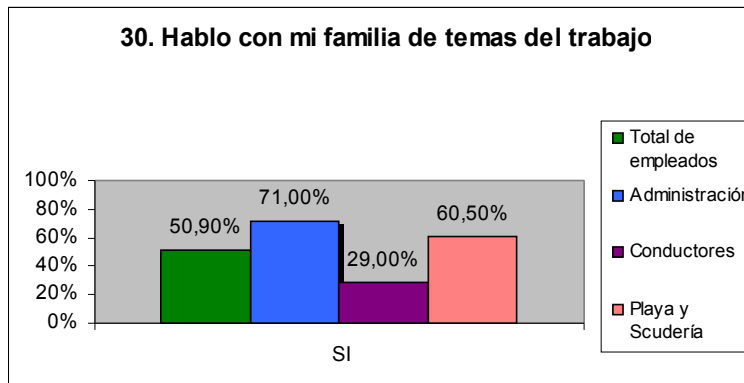
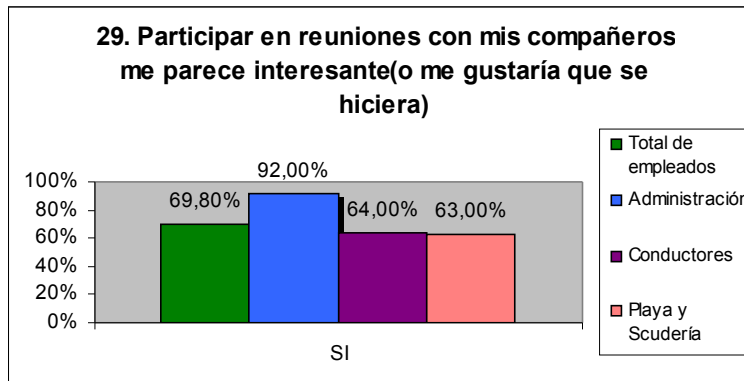
Que casi todos los conductores consideren aburrido el trabajo podría ser consecuencia de falta de puestos desafiantes e interesantes, lo que obstaculizaría el aumento de satisfacción y motivación de los mismos.

RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS

Datos Recogidos









Análisis

A diferencia de la mayoría de los administrativos, sólo las dos quintas partes del total de encuestados se sienten importantes, reconocidos y recompensados por Elta.

Casi toda la base dice no sentirse satisfecha por las cosas que la empresa les ofrece. Se observa que los administrativos concordaron en tres cuartas partes con el sentimiento de baja satisfacción con lo que le da Elta como incentivo.

Más de la mitad de los encuestados sienten que hay desigualdad de posibilidades de obtener algún tipo de beneficio; diferenciándose de la gente de administración que considera que sí hay equidad a hora de entregar incentivos.

Deporte: A todas las áreas les interesa recibir beneficios cercanos al tema deporte, pero los choferes serían los que más a gusto estarían.

Compañeros: El área Administración es la que más motivada se sentiría si se implementaran incentivos teniendo en cuenta las relaciones dentro de cada departamento y buscando la unión entre sus miembros. Las dos terceras partes de las demás áreas presentaron respuestas afirmativas.

Familia: Se observa la necesidad tanto de Administrativos como Playeros/Scudería de otorgar beneficios relacionados con la familia de los empleados. Por el contrario, si le ofreciéramos esos incentivos a los conductores, no veríamos aumentado el nivel de motivación y compromiso hacia la tarea ya que para ellos no es importante éste punto.

Motivación interna: El porcentaje rondó las tres cuartas partes del total de empleados, considerando desde todas las áreas la importancia de tener posibilidad de hacer sugerencias y ser escuchados en el trabajo.



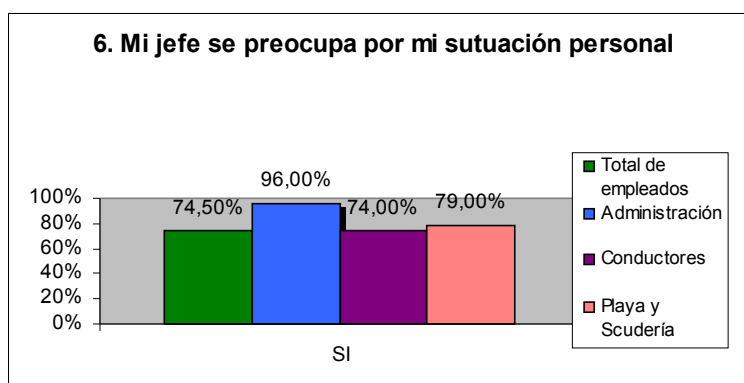
Interpretación

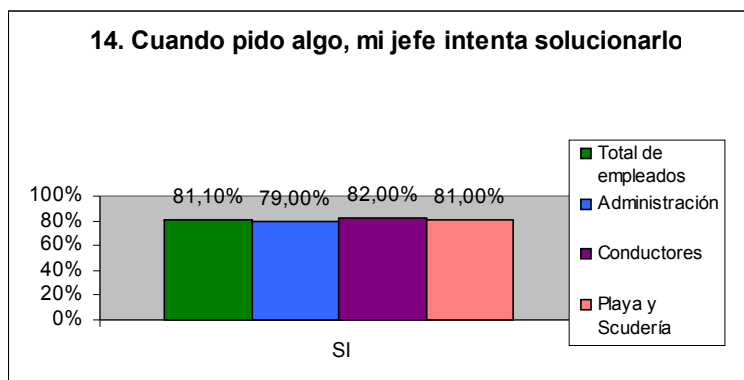
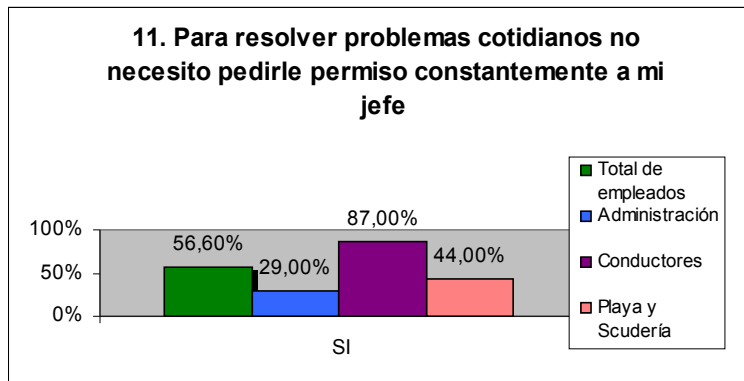
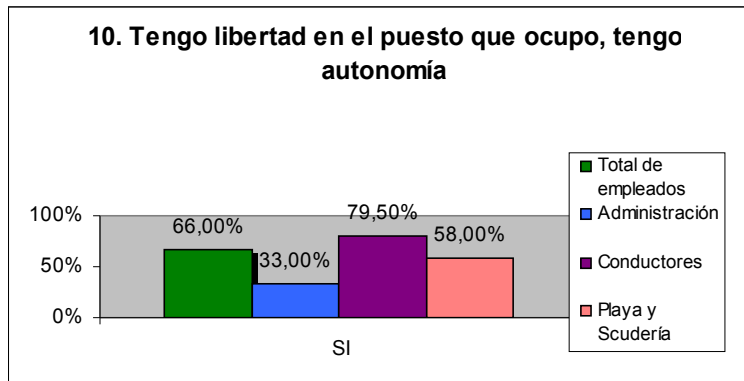
Son graves las diferencias entre un área y otra, preocupando el hecho de que no existiría una política general y homologada de incentivos que pudiera ser equiparada entre áreas. Esto podría generar que la base sienta que los jefes de área entregan los incentivos como quieren, y como consecuencia podría generar que cada empleado prefiera trabajar en cierta área y no en otra sólo porque se darían mejores beneficios. Esto forjaría también, un sentimiento de desigualdad que podría ser causa de disminución del esfuerzo y volumen de producción como forma de compensar la sensación de equidad.

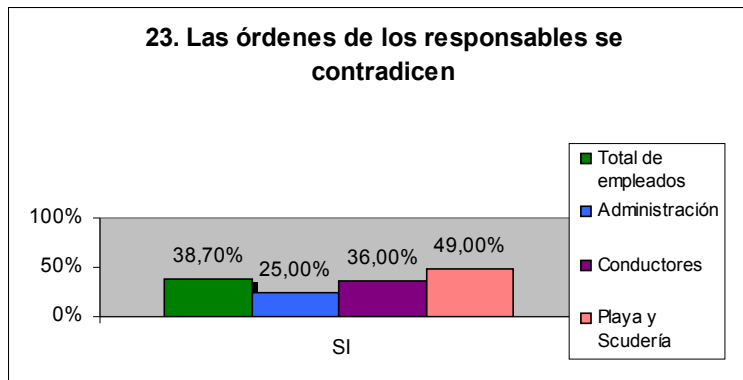
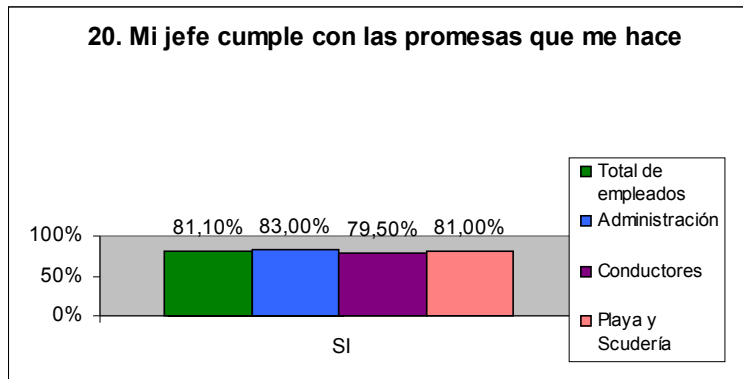
A la gente de administración se la reconocería y recompensaría pero no en la forma que les gustaría (o necesitarían), pudiendo perder el valor subjetivo del incentivo que fortalecería y orientaría la conducta que se busca motivar, dejando sin efecto cualquier estímulo para conseguir un mejor desempeño en el futuro.

LIDERAZGO Y DELEGACIÓN

Datos Recogidos







Análisis

La gran mayoría del personal base considera que su superior se preocupa por los empleados y cumple las promesas que hace.

Más de la mitad del total de encuestados considera tener autonomía en su trabajo, diferenciándose en gran medida de los administrativos ya que 8 de cada 10 afirmaron pedir constantemente permiso ante problemas habituales.

Las dos terceras partes consideran que las órdenes de los responsables no se contradicen.



Interpretación

Los empleados estarían satisfechos con sus superiores directos ya que habría un sentimiento de confianza e interés para con el personal, posiblemente fruto de un estilo de liderazgo. Esto podría generar una relación fuerte entre encargado/empleo, donde prime la confianza mutua y el compromiso de los últimos de quedarse en la organización a pesar de todo; pudiendo ser los supervisores los facultados directos de poner en práctica cualquier estrategia de retención de personal.

HERRAMIENTA 4: ANÁLISIS DOCUMENTAL

Así mismo, se hizo un análisis de los diferentes documentos emitidos por la organización (folletos, página Web, planilla de ausentismo y pagos, etc.). Estos elementos fueron útiles para conocer y/o verificar canales de comunicación, reconocimiento laboral, relación con la comunidad en la que se encuentra inserta, entre otros. Es decir, otra herramienta ventajosa para constatar el grado de validez entre los hechos reales y los percibidos por los empleados base y directivos.

DETERMINACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN Y POBLACIÓN AFECTADA

Recopilaremos y procesaremos los datos de Elta transporte SRL Base Córdoba, utilizando la documentación otorgada principalmente por Recursos Humanos. Así mismo, se solicitó los documentos específicos de cada área (Conducción, Administración y Playa/Scudería).

AUSENCIAS/ROTACIÓN

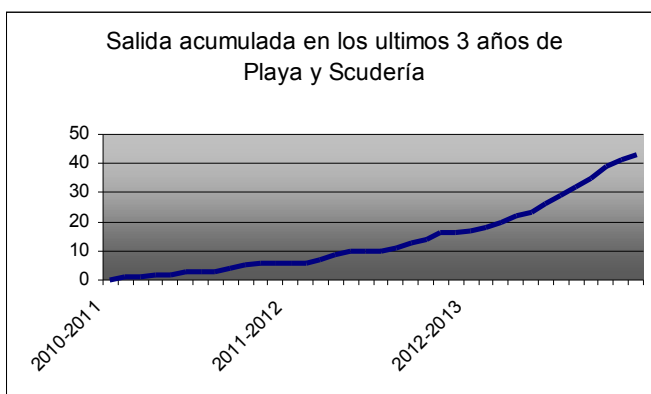
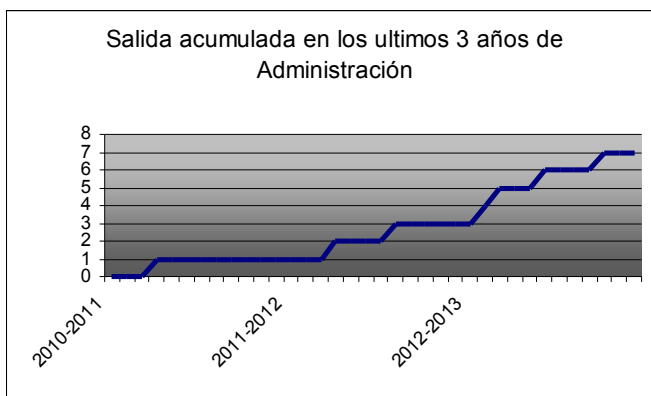
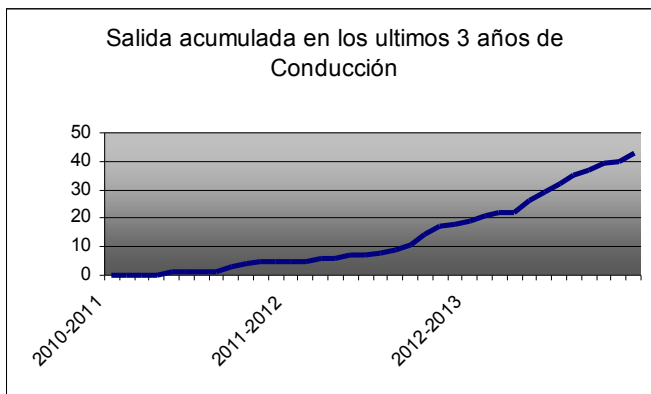
Datos Recogidos

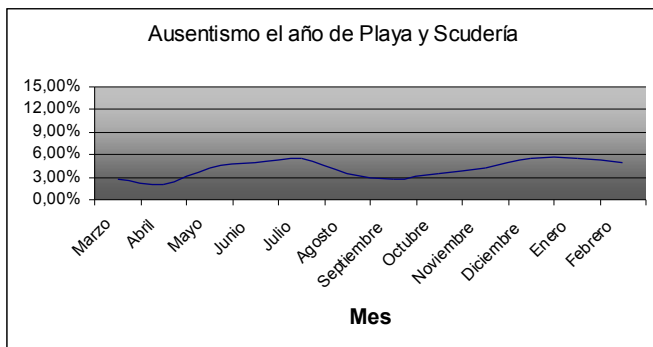
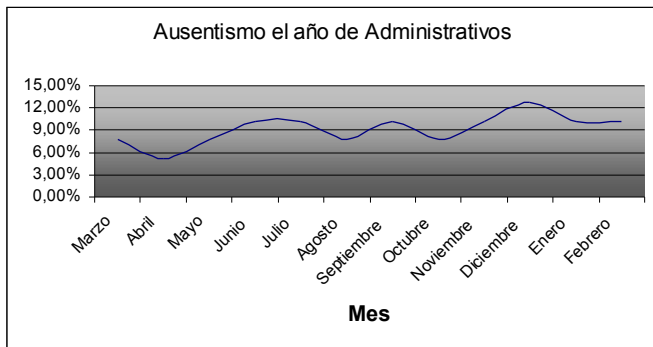
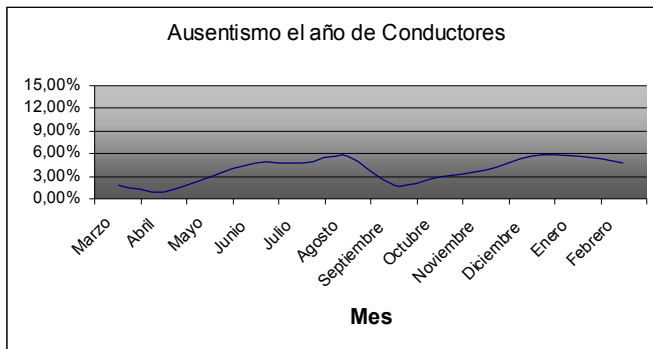
No se nos otorgó estadísticas de Cumplimiento Horario para conductores y administrativos: Cada supervisor cuenta con un cuaderno donde firma su personal a cargo y cada una o dos semanas se “chequea” los horarios de entrada y salida. El área de Playa y Scudería



marcan tarjeta, pero desde Recursos Humanos no se nos dio ningún tipo de dato.

Desde Recursos Humanos, se nos brindó las estadísticas de la rotación anual de los últimos tres años por área y la “completitud general horaria” 2012- 2013.





Análisis

Respecto la rotación de personal (Elta no realiza distinción entre renuncia y despido), se observa que los niveles han aumentado al doble año tras año y en todos los sectores.

En el 2013, las faltas por enfermedad/injustificadas (la empresa no hace distinción) al mes promedian el 4% en Conducción y Playa/Scudería,



diferenciándose al área Administración con un promedio mensual del 9%.

No se nos dio datos respecto llegadas tarde/Cumplimiento Horario.

Interpretación

No habría una política de retención de personal, siendo el aumento de rotación consecuencia de la conducta del jefe inmediato, incentivos no acordes a las necesidades de la base, etc. la falta de retención generaría además de altos costos en los procesos de selección/inducción y pago de horas extra, la imposibilidad de mantener la cultura organizacional ya que el personal base sufriría un recambio constante, pudiendo perder los valores compartidos y el know how.

Habría un grave problema de ausentismo en el área administración, pudiendo ser consecuencia, entre otras cosas, de trabajo rutinario y poco apasionante, bajas muestras de reconocimiento, poco control/demostración de importancia del tema por parte del encargado. En cualquier caso, el ausentismo podría retrasar/truncar el cumplimiento de las metas operacionales.

No se consideraría falta el incumplimiento del horario predispuesto ya que no se registraría ni controlaría fehacientemente las entradas y salidas del personal base, dándole la posibilidad al empleado a llegar a la hora que le plazca y al mando medio de sancionar arbitrariamente.

CONTRATO PSICOLÓGICO

Datos Recogidos

Solicitamos a Recursos Humanos que nos proporcionaran cuestionarios de satisfacción del personal (que supuestamente tenían) pero “no fueron encontrados hasta el momento.”



De todas formas, se buscó información en las redes sociales para ver cuán relacionada estaba con la sociedad que la circunda y cuánta información podía conseguir un ingresante para formarse un correcto contrato psicológico de dónde estaba entrando a trabajar.

La Web oficial de la empresa funcionaba hasta principios del 2013, aunque solo podía entrar al link "Historia de la Empresa". Actualmente aparece un error que prohíbe su ingreso.

En la siguiente página de Internet un usuario menciona: "necesito enviar un CV y no puedo ingresar a la pagina"¹⁸. Por otro lado, Elta figura número uno entre las empresas galardonadas en el 2009 por Fiat, llevándose El Qualitas 5 Estrellas en Logística y Transporte:

El presidente de Fiat Argentina, Cristiano Rattazzi, agregó que esta premiación es un reconocimiento a aquellas empresas que demostraron una férrea voluntad de constante superación como proveedores de las empresas del Grupo Fiat en Argentina, trabajando en los estándares de calidad de sus productos o de los servicios que proveen, así como también atendiendo a un capítulo no menor, como es el referido a la contención de los costos y el asegurar su competitividad. Sin duda, la atención puesta en esos parámetros acredita méritos suficientes para que Fiat los elija como referentes en su actividad.¹⁹

Por último, la novedad más reciente en la Web donde se menciona a Elta es de Noviembre 2010, donde se expresa

El intendente municipal Osvaldo Cáffaro mantuvo reuniones esta semana con las empresas (...) su radicación en el Partido de Zárate. Según trascendió, en este caso se trataría de una compañía de capitales brasileños, precisamente Elta Transportes SRL. quien adquirió 55 hectáreas en el camino del Parque Industrial de Zárate, de las cuales destinará para esta primera

¹⁸<http://www.argentina-empresas.com.ar/c%3%B3rdoba-c%3%B3rdoba/transportes-de-carga/elta-transportes-srl.html#review>

¹⁹<http://www.tiempomotor.com/noticias/val/1415/fiat-galardon-a-sus-proveedores-.html>



etapa 16 hectáreas, para una playa de automóviles y una nave destinada a mejoras y accesorios para los mismos.²⁰

Análisis

No se consiguió información relevante del tema.

Interpretación

Se observaría debilidad en la comunicación pre ingreso y nulo conocimiento de las expectativas del personal base, lo que atentaría contra la generación de un contrato psicológico con bases sólidas, al no saber fidedignamente a que se compromete cada una de las partes ni la posibilidad de satisfacer esas expectativas.

CONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO Y OBJETIVOS

Datos Recogidos

Se les solicitó el organigrama, Evaluaciones de desempeño y Feedback, Políticas generales/ Normas organizacionales y listados/manuales de capacitación.

La gerente de administración llamó a uno de los directivos para que le ayudara hacer organigrama, el jefe de Tráfico y los de Playa/Scudería hicieron esquemas totalmente diferentes entre sí. El encargado de Recursos Humanos sacó uno de un tesista anterior que se había enfocado en las estructuras organizacionales.

Los documentos de evaluación de desempeño que pudimos recopilar para su análisis fueron sólo las del área Conductores, ya que las de Scudería no nos las quisieron dar, explicando que al ser un registro de Fiat no estaba en su poder entregarlas. En Administración, la encargada afirmó que “se valora el accionar mediante indicadores no

²⁰ <http://www.zaratedigital.com.ar/modules/news/article.php?storyid=508>



cuantificables, porque no podríamos medir cuantos Km. realizó con un litro de Gasoil, son menos especificados”.

Desde Recursos humanos se nos dijo que el feedback es oral y lo realiza cada supervisor cuando lo considera necesario.

Sobre los listados/manuales de capacitación nos brindaron de “Prevención de Incendios” y de “Comunicación Interna”, pero las listas de participación en realidad nunca fueron hechas porque los talleres y capacitaciones no son de carácter obligatorio.

Análisis

Organigrama: Todos coincidieron en los altos cargos, los jefes máximos; pero de ahí para abajo nadie sabe bien a quién reporta o quiénes son sus subordinados.

Tráfico cuenta con Evaluaciones de desempeño formalizadas y con indicadores medibles, diferenciándose de Administración donde la evaluación es subjetiva, y de Playa/Scudería que fueron totalmente cerrados y no se nos brindó nada.

Interpretación

No hay un organigrama formalizado, lo que podría generar, por un lado, confusión en el personal base al no saber a quien reportar; y por otro, la posibilidad de éstos de evadir responsabilidades, generando un estado de caos en toda la organización.

No habría una política de desempeño en Elta (por lo que el feedback sería imposible o totalmente subjetivo), siendo preocupante en algunas áreas la evasión de indicadores cuantificables para medir objetivamente el trabajo realizado. Esto podría generar sentimientos de inequidad al compararse el personal base entre sí, pudiendo desconfiar de cualquier política de reconocimiento. Además, al no tener el encuadramiento de



una metodología de desempeño quedaría a la libre imaginación de cada supervisor la evaluación de sus subordinados y el cumplimiento o no de las metas fijadas por dirección a cada área.

No habría una política formal de capacitación al personal, trayendo aparejado el estancamiento profesional/intelectual de sus miembros, la disminución en la motivación de la base fruto de un trabajo poco enriquecedor y la posibilidad del supervisor de otorgar capacitaciones a dedo.

RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS

Sobre este tema no se obtuvieron datos.

LIDERAZGO Y DELEGACIÓN

No se consiguió datos respecto este tema.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL



AUSENCIAS/ROTACIÓN

Hay alta predisposición del personal a dejar la empresa: coinciden los datos obtenidos en todas las herramientas de que los trabajadores de base buscan abandonar Elta, pudiendo ser resultado de una sensación de injusticia producto de baja satisfacción respecto lo que reciben por el trabajo, renunciando a Elta para cambiar su situación. Según autores como Browell, la rotación podría forjar altos costos en todos los procesos que desarrolla la empresa, además de generar dificultades para mantener la cultura organizacional ya que el personal base fijo sería pequeño en relación al ingresante, pudiendo perder los valores compartidos y el know how.

No existe una política de retención de personal, ya que por un lado, no hay acuerdo entre Gerencias y Dirección respecto la importancia de la rotación actual en Elta; sumándose al hecho de que no hay documentación respecto el porcentaje tolerado y qué metodología seguir en caso de que aumente; lo cual podría impactar negativamente en la toma de decisión de si se le da prioridad o no al tema.

Elta no cuenta tampoco con un manual de procedimiento en caso de de llegadas tarde y ausentismo al no haber un registro ni control fehacientemente. Así mismo, no hay coincidencia entre gerentes y dirección en el nivel de importancia que tienen estos dos ítems para Elta, lo que podría generar que en algunas áreas sean más permisivos que en otras o que los empleados estuvieran amparados por la gerencia general, generando sentimientos de inequidad, trato injusto y que los empleados busquen estar en determinadas áreas proclives a no sancionar esas faltas.

Es preocupante que los administrativos tengan baja rotación pero alto nivel de ausentismo, motivo que podría deberse a falta de compromiso o trabajo rutinario y poco apasionante. Teniendo en cuenta el supuesto de Chiavenato que dice que la rotación es una variable que depende de



factores internos y externos (y la imposibilidad de influenciar en los segundos), que los trabajadores de Elta Transporte permanezcan en la empresa podría deberse al estilo básico del jefe, que influenciaría además en el clima de trabajo y reconocimiento y recompensas.

El gerente de Recursos Humanos tiene un pensamiento causal de que la rotación de personal se debe a la remuneración de los mismos, pudiendo implementar políticas de retención de personal fundadas solamente en factores extrínsecos. Como afirman las autoras del libro "Cúdalos o Piérdelos", de esa forma sería posible disminuir la insatisfacción de los empleados; pero sin considerar factores fundamentales para satisfacer y motivar como son el enriquecimiento del puesto, el reconocimiento de pares y jefes y crecimiento personal y laboral.

CONTRATO PSICOLÓGICO

Hay debilitamiento en el Contrato Psicológico ya que, por un lado hay poca/nula comunicación/expectativas pre/post ingreso, lo generaría un contrato psicológico con bases endebles, dejando a la imaginación elementos que deberían ser un compromiso formal.

Como bien testifica Tena Tena en su libro, en la mayoría de los casos durante la selección e incorporación, quedan espacios en blanco respecto las expectativas de ambas partes. Es de vital importancia que una vez integrado obtenga rápidamente la información faltante, ya que puede haberse dado el caso que diferentes representantes organizacionales hayan enviado al trabajador mensajes incompatibles (fruto de una mala comunicación) teniendo esta última una percepción errada de lo que debe esperar de la Elta.

Por otro lado, se observa que los mandos medios y Dirección no conocen ciertamente el nivel de satisfacción de los trabajadores base,



por lo que ignoran las expectativas de los empleados y no están al tanto de si realmente se está manteniendo el contrato.

Según nuestro marco teórico, es de esperar que haya diferencias entre lo que el empleado espera de la empresa y lo que ésta cree que el individuo aguarda de ella, ya que las expectativas son percepciones y experiencias previas con las que cada persona interpreta la información obtenida y genera las bases del contrato. Es por ello que se considera un punto importante a tener en cuenta.

Herriot y Pemberton en Tena Tena, argumentan que esto es dañino primero para la creación de un sólido contrato psicológico al ignorar las expectativas de la otra parte; y segundo para mantenerlo y no dejar que las percepciones de infracción se conviertan a violación del contrato.

Todo lo anterior nos lleva a figurarnos los sentimientos de infracción del contrato psicológico, fruto de incumplimiento de promesas de la organización, prestando atención a la disconformidad de expectativas puestas en Elta y por ende, los cambios abruptos a otras empresas (rotación de personal) o gente que por ahora sigue laborando pero decepcionada.

CONOCIMIENTO DE DESEMPEÑO Y OBJETIVOS

No hay una política de desempeño en Elta, siendo preocupante que en algunas áreas no se encontraron indicadores cuantificables para medir objetivamente el trabajo realizado. Esto podría generar sentimientos de inequidad entre compañeros y para con la organización, el descreimiento en la política de reconocimientos, y la libertad de evaluación según el pensamiento de cada supervisor.

Los sentimientos de inequidad, según Adams en nuestro marco teórico, son fruto de un desequilibrio entre lo que aporta el empleado y lo que



éste recibe por su trabajo (no estamos hablando solamente del sueldo, sino también de factores motivacionales como autonomía, reconocimientos, flexibilidad, etc.) y traerá aparejado conductas tendientes a restablecer la relación, aportando menos en el trabajo, distorsionando situaciones, ausentándose, y/o finalmente dejando la empresa.

La Teoría de McClelland que propone que es posible orientar la conducta del personal vinculando necesidad y satisfacción con acciones específicas. Por lo que, en la relación individuo-Elta, ligar objetivos personales con metas organizacionales, es un buen incentivo para que la empresa la capacite a sus mandos medios respecto evaluaciones de desempeño y exposición de objetivos y metas a sus subordinados.

No se realiza feedback a los empleados, lo que impediría por un lado, correlacionar metas alcanzadas con políticas de reconocimientos y recompensas; y por el otro, podría forjar sentimientos de escepticismo hacia las evaluaciones y sus evaluadores, impidiendo en todos los casos la identificación de los comportamientos acordes a la empresa y los que no, vedándose así la posibilidad de repercutir en el accionar del individuo e estimular/disminuir su repetición.

El feedback, como nos explayamos en nuestro marco teórico, es un medio de aprendizaje para el empleado (lo es en ambos sentidos, pero en este momento nos enfocamos en el trabajador) respecto cómo debe actuar en la organización, manifestándose según la información recibida por sus pares y jefes. Por ello la importancia de suministrar información relacionada a cómo han trabajado, indicando en qué grado se han aproximado a los objetivos empresariales.

Es peligrosa la concordancia de que los empleados base no conocen las políticas, estructuras ni objetivos organizacionales. Por un lado, si no se supiera hacia que fin se esta encaminado, ni a través de qué metodología se lo puede alcanzar ni a quién reportar el sobrepaso o no



de éste, es probable la generación de confusión en el personal base al no saber a quien reportar; y por otro, la posibilidad de todos de evadir responsabilidades, generando un estado de caos en toda la organización. Además, sin conocimiento de estos puntos, sería difícil el mantenimiento de una identidad corporativa fuerte, dejando a la libre imaginación de cada uno por no haber bases donde edificarla.

Teniendo en cuenta la teoría de las expectativas en nuestro marco teórico, y considerando que la conducta es producto de lo que los trabajadores creen que pasará en el mediano plazo, es alarmante que los trabajadores base no conozcan las metas a alcanzar ya que no percibirán el vínculo entre su trabajo y los objetivos.

El hecho que no se le haga una devolución de las metas alcanzadas también es consecuencia de que no haya en Elta una política de evaluación de desempeño; cómo se dará retroalimentación si no se ha evaluado cuán productivo es el trabajador, unido todo esto a que no hay claridad en las metas a alcanzar porque no se les comparte información relacionada a los objetivos generales y particulares que la empresa busca.

La empresa no cuenta con una política formal de capacitación al personal, pudiendo imposibilitar el crecimiento personal y laboral de sus miembros, y facilitar la discrecionalidad del otorgamiento, lo que, según numerosos autores, generará en el mediano plazo disminución en la motivación de la base fruto de un trabajo poco enriquecedor y poco equitativo – piedras angulares para retener a un empleado clave.

RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS

No existe una política registrada y homologada de reconocimientos y recompensas, teniendo los mandos medios total libertad de entregarlos de la forma y en el tiempo que les place. Esto fortalecería la dificultad



del personal de acceder en forma igualitaria a los beneficios. Todo lo que podría derivar en un aumento de la sensación de desigualdad y preferencia por trabajar en determinada área y no en otra sólo porque se da mejores incentivos, siendo en cualquiera de los casos, motivo suficiente para generar una disminución del esfuerzo y volumen de producción como forma de compensar la sensación de equidad.

Considerando la teoría expuesta, la cual dice que es esencial que los incentivos sean percibidos como justos y los objetivos alcanzables para que efectivamente motiven a sus destinatarios; y teniendo en cuenta el supuesto de Adams que pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que hacen los individuos de sus esfuerzos y gratificaciones con aquellos otros en situaciones similares, es que se recalca la negatividad de los sentimientos de inequidad en la obtención de las recompensas y reconocimientos.

Las políticas de reconocimiento y recompensas buscan estimular para conseguir mejor desempeño futuro, lo que conlleva que al exaltar un comportamiento otorgando un incentivo se sienten las bases para que el individuo relacione logros personales (incentivo obtenido) con metas empresariales, direccionando así la conducta.

Si los trabajadores creen que los incentivos se otorgan injustamente y por cuestiones ajenas al logro de ciertos estándares, y si la relación entre esfuerzo y resultado propio es relativamente menor que la del individuo de referencia habrá sensación de inequidad ya que se sentirá sub-retribuido (sumado a que las pautas no se encuentran completamente definidas), realizarán acciones encaminadas a recompensar el desequilibrio, pudiendo considerar acciones como disminuir la productividad mediante un menor esfuerzo, llegadas tarde, ausentismo, y finalmente renunciar a Elta.

Es preocupante la concordancia de que el personal no se siente importante ni reconocido por la empresa, ya que la base comenzaría a



verse poco necesaria y poco satisfecha; a su vez, si los mandos medios estuvieren al tanto de la situación sería un agravante ya que estarían avalando la situación.

Ya que se ha constatado que sí se entregan incentivos pero que éstos no están regulados, una buena forma de hacer sentir importante a la base trabajadora es reconociéndolos a través de los elogios. Los elogios, según Kaye y Jordan-Evans, son la recompensa universal y dan resultado con todos siempre que sean sinceros, pertinentes y detallados; motivándolos aún más si son reconocidos y entregados por sus jefes directos.

En el área Administración, el personal se siente reconocido y recompensado pero no en la forma que les gustaría (o necesitarían), pudiendo perder el valor subjetivo del incentivo que fortalecería y orientaría la conducta que se busca motivar, dejando sin efecto cualquier estímulo para conseguir un mejor desempeño en el futuro.

Como nos hemos explayado en el marco teórico, los reconocimientos y recompensas, poseen un valor de utilidad subjetivo. Esto quiere decir que no a todos los empleados en Elta les gustarán las mismas cosas o querrán los mismos beneficios, por lo que es de suma ayuda indagar respecto los deseos. Así mismo, Vroom resalta las diferencias individuales al reconocer que cada empleado tiene preferencias por determinados beneficios (incentivos) y el deseo de alcanzarlos es lo que lo moverá a esforzarse más para lograrlo.

LIDERAZGO Y AUTONOMÍA

El personal base tiene una relación cercana y fluida con sus superiores directos, posiblemente fruto de un estilo de liderazgo que mantiene la confianza y el compromiso mutuo, instando a la base a permanecer en Elta.



Recordemos que, según estudios publicados por Kaye y Jordan-Evans, el 50% de la satisfacción (y por lo tanto permanencia) en el trabajo es fruto de la relación trabajador/jefe directo; por lo que sería óptima la vinculación de los supervisores a la implementación de una estrategia de retención de personal.

Es preocupante el “puenteo” (la base pasa por encima del mando medio) sistemático al que se ven afectados los mandos medios, ya que podría debilitar las bases del organigrama al quebrantar la autoridad de los supervisores y posiblemente el personal no recibiría una respuesta acorde a sus necesidades aunque podría hacer subir el status del nivel de base al comunicarse directamente con dirección.

Hay una fuerte autonomía del personal base, posiblemente fruto del estilo de liderazgo del jefe directo, siendo un estimulante si el personal se encuentra capacitado para cumplir las responsabilidades otorgadas. Se observa que habría baja satisfacción respecto el nivel de delegación en el área administración; lo que, según Herzberg, podría impedir que los factores motivacionales generen satisfacción laboral ya que podrían sentir que no están trabajando en un puesto desafiante y enriquecedor, y que no pueden manifestar su personalidad creativa en el quehacer cotidiano y toma de decisiones.

SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

Identificamos ciertas situaciones problemáticas que son desencadenantes de la rotación del personal, a saber:

- Informalidad jerárquica/organizacional/funcional.



Al haber crecido exponencialmente no se definieron formalmente los puestos y jerarquías de éstos, lo que imposibilita que los empleados conozcan exactamente cuál es la cadena de mando y cuáles son sus responsabilidades básicas.

- Debilidad en el contrato psicológico: Sentimiento generalizado de inequidad en la relación esfuerzo-retribución.

Las partes consideran que se infringe el contrato psicológico porque se han dejado a la libre imaginación elementos que deberían ser un compromiso formal.

- Desconocimiento de Objetivos y metas de trabajo.

Los empleados no saben cómo son evaluados, probablemente por el hecho de que los superiores nunca han sido capacitados para brindar feedback y/o porque los métodos de evaluación de desempeño todavía no han sido formalizados en algunas áreas.

- Trabajo rutinario y monótono.

Específicamente en las áreas Conducción y Playa/Scudería, sus miembros sienten que el trabajo es monótono y repetitivo.

- Informalidad y desigualdad a la hora de proporcionar Reconocimientos y Recompensas.

Hay un sentimiento generalizado de que los trabajadores no son reconocidos por el trabajo bien realizado, de la mano con (la brecha abierta entre) la poca relación Esfuerzo-Retribución.

Así mismo, consideran baja la equidad en la entrega de beneficios y reconocimientos, no sintiendo que el trabajo se mide con la misma vara.

- Insatisfacción con los beneficios ofrecidos

Se ignora / se le da poca importancia a qué es lo que realmente necesita la base, imposibilitando los beneficios que trae aparejado una política de reconocimiento y recompensas.



- Centralización en el área Administración

Hay poco margen decisional en el trabajo de los administrativos, siendo necesario brindar mayor autonomía ya que hace que la gerencia se enfoque en el quehacer diario, abocándose a las urgencias y no la toma de decisiones para el mediano y largo plazo, y debilitando la satisfacción de los empleados a tomar decisiones importantes.

- Incremento de la desvinculación del personal de base.

Es fundamental revertir la situación de rotación, siendo consecuencia de la insatisfacción de los empleados, ya que para que Elta funcione y siga creciendo es necesario hacer que los mejores trabajadores continúen en la empresa.

- Acentuación de las llegadas tarde de los administrativos.

Se observa con preocupación la situación en dicha área ya que, además de ser importante la instancia de permanencia en la organización, es fundamental que no surja el peor de los casos: “empleados que han renunciado al trabajo sin haberse ido de la empresa” Recordemos que según nuestro Marco Teórico las llegadas tarde son el escalón previo a la desvinculación del personal.

Frente a estas dificultades, y con motivo a las actividades asociadas a este trabajo final, Elta ha desarrollado en el último tiempo una serie de acciones para contrarrestar la rotación, pretendiendo favorecer la creación de un sistema de Reconocimientos y Recompensas para motivar y retener al personal base, a saber:

- Concientización de la dirección de la importancia del problema de retención que sufre Elta.

Desde hace seis meses a esta fecha, los directivos se han ido empapando de las diferentes posibles causas de la rotación del



personal y han bajado línea para que se tomen los recaudos necesarios para encaminar la situación nuevamente.

- Compromiso de la gerencia y mandos Medios respecto la importancia de contar con personal motivado hacia los objetivos organizacionales. Desde las primeras implicaciones hasta las últimas entrevistas realizadas, se ha observado el cambio de mentalidad respecto el hecho de que un empleado motivado trabaja más y mejor si está debidamente motivado a alcanzar X fines; y genera “publicidad” de Elta fuera de su trabajo al hablar bien de su empresa.

- Desarrollo de objetivos generales a alcanzar por área funcional y consecuente evaluación de los mismos.

La gerencia de Recursos Humanos está definiendo perfiles y metas generales a alcanzar por área. A su vez, busca generar conciencia en los demás gerentes respecto la definición puntual de objetivos y fines por puesto de trabajo.

- Necesidad del personal de sentirse reconocidos, recompensados e importantes como empleados para Elta.

Hemos constatado que se hace entrega de incentivos a los empleados en determinadas áreas, pero al no estar regulada, el personal considera que son otorgados arbitrariamente y generan efecto desmotivante.

- Gerentes de área altamente comprometidos con sus subordinados. Encontramos una buena relación Supervisor/ empleado que puede potenciar el sentimiento de importancia y reconocimiento del personal base. Alto conocimiento del personal a cargo por parte de los líderes/ jefes de área y gran llegada al personal.

- Apoyo de Dirección para la creación de un sistema integrado de evaluaciones de desempeño y reconocimientos y recompensas

El primero de los ítems está siendo desarrollado por el personal de Recursos Humanos de Elta, por lo que desde Dirección y Gerencias se



nos solicitó la posibilidad de desplegar un procedimiento para Reconocer y Recompensar al personal que supere los estándares fijados.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Presentación de la Propuesta

La información obtenida en el diagnóstico expone como el mayor problema de Elta Transporte SRL. el aumento del ausentismo y rotación de personal. Es necesario aplicar acciones que permitan consolidar el contrato psicológico, de forma que relacione logro de objetivos individuales con



metas organizacionales. Y consideramos como propuesta de solución un sistema integral de reconocimientos y recompensas para el personal afectado, logrando la retención mediante el aumento de posibilidades de lograr sus objetivos personales.

Dichas acciones, que fueron establecidas a medida de los resultados del diagnóstico, incluyen tanto actividades de gestión de incentivos, formalización de políticas, como formación del liderazgo en mandos medios e importancia del feedback mutuo.

Lo resultante fue la estructuración de un plan coherente de Reconocimientos y Recompensas con sus respectivos responsables, plazos y concatenación entre ellas, lo cual se plasmó en un cronograma general que permite no sólo guiar su implementación sino además, realizar el correspondiente control de avance.

La propuesta está enmarcada en un menú de reconocimientos y recompensas. Un menú supone que los empleados que alcancen las metas fijadas podrán elegir entre un grupo de incentivos de igual costo monetario para la empresa pero de diferente valor motivacional para cada empleado, puesto que consideramos que cada persona espera algo distinto por su trabajo.

Siguiendo un orden lógico, la propuesta fue acompañada por sugerencias para una correcta implementación de las acciones a realizar, de modo de evitar desvíos u omisiones.

De la misma manera, también se propusieron parámetros y criterios para la evaluación del proyecto durante su implementación y al finalizar la misma, utilizando herramientas pertinentes a la situación de la empresa, escogidas por su efectividad en la medición y eficiencia en el proceso de realizarla.



Justificación

Consideramos que la propuesta de desarrollo *SIRRE: Sistema de Reconocimientos y Recompensas Elta* es una de las respuestas requeridas por la empresa para paliar la grave disminución en la retención del personal base.

Por un lado, es indispensable disminuir la informalidad en los procesos de Recursos Humanos para aumentar la percepción de equidad entre sus miembros. A través del SIRRE, no sólo se formalizará la política de incentivos al personal, sino que también será necesario rever procesos como fijación de objetivos por áreas y capacitación respecto evaluación de desempeño/feedback, por ejemplo. De esta forma, los individuos se sentirán más satisfechos al entrever la relación equilibrada entre esfuerzo realizado y trato recibido, motivándose hacia una conducta de elevado desempeño.

Por otro lado, al generar un sistema de incentivos, permitiremos concatenar objetivos individuales con estrategias organizacionales logrando aumentar el compromiso y la confianza para con la organización al disminuir dicha brecha.

Básicamente, creemos que al desplegar un programa integrado y permanente de incentivos al personal lograremos satisfacer sus necesidades, aumentando proporcionalmente el sentimiento de pertenencia y disminuyendo consecuentemente la rotación y la “fuga de cerebros” (Retirada de personal ocupante de puestos clave o con *know how* fundamental para la empresa).

Dicho sistema es sumamente viable debido a que los reconocimientos no requieren erogaciones de capital y las recompensas “realmente no incrementan la proporción de costo en los presupuesto de la empresa, ya que los recursos económicos que se reparten son generados por los



resultados adicionales a los planteados en el presupuesto normal previsto de la empresa.” (Juárez Hernández, 2000).

Objetivo General y Específico de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar un Sistema de Reconocimientos y Recompensas para Elta (SIRRE) por áreas funcionales que permita disminuir ausencias y retener al personal base de la filial Córdoba.

Objetivos Específicos

- Comunicar resultados del diagnóstico y concientizar a mandos medios sobre la efectividad del sistema de reconocimientos y recompensas para retener al personal.
- Establecer los objetivos a alcanzar en cada área y revisar los métodos de Evaluación de Desempeño.
- Identificar las principales expectativas de reconocimiento y recompensa de las diferentes áreas de Elta.
- Comunicar e implementar el sistema de reconocimientos y recompensas y capacitar al personal base respecto condiciones y funcionamiento.

Desarrollo de la Propuesta:

“SIRRE: SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS ELTA”

A continuación, nos explayaremos respecto el desarrollo del SIRRE:



Concientización de mandos medios

Para que cualquier instrumento de motivación surta efecto, es necesario sensibilizar a los encargados de utilizarlo y capacitarlos para su mejor aplicación.

Respecto al reconocimiento de la importancia y utilidad del SIRRE, se realizará un taller de jornada completa para todo el personal que tenga subordinados a cargo. El mismo buscará remarcar cuán ventajoso y simple puede ser la implementación de un sistema de incentivos, instruyéndolos en el manejo de la herramienta.

Se dictará un sábado a partir de las 08.30 AM en un salón en las afueras de Córdoba, pagado como horas extra y con todo incluido durante el transcurso del día.

El taller estará a cargo de un consultor externo especializado en gestión de Recursos Humanos.

Se utilizarán los siguientes materiales: Hojas y lapiceras, Notebook y Cañón, Mesas y Sillas en semi círculo.

ACTIVIDADES:

Introducción y primer acercamiento al Tema. Tiempo estimado 2.30hs.

Presentación de asesor, Orientación del taller.
Presentación de los resultados del diagnóstico realizado. Gerente general expone cifras observadas respecto rotación, inasistencias y llegadas tarde en relación con sentimiento de bajo reconocimiento de personal base.
Presentación del Concepto e Importancia de los Incentivos.
Ventajas de Sistema de Incentivos: Los reconocimientos y recompensas aumentan los beneficios finales de la empresa. Hechos, cifras y



porcentajes.
Teorías que avalan el suministro de incentivos como refuerzo para aumentar la motivación del personal.
Tipos de Incentivos.
Formas de implementar el sistema de Incentivos.

Coffe Breack: 10 minutos.

Discusión dirigida. Tiempo estimado 1.30hs.

Role play para generar empatía. ¿Qué incentivos implementaría usted dentro de su área? ¿Cómo lo implementaría?
Ventajas y desventajas observadas en cada caso.
Estudio de casos en otras empresas.

Snack Breack: 15 minutos.

Cierre de la actividad. Tiempo estimado 30 minutos.

SIRRE: Una forma de motivar en Elta Trasportes SRL.
Miembros dan apreciaciones.
Resumen de ideas: mandos medios tiene la posibilidad de hacer comentarios
¿Preguntas?

Almuerzo: 1.30hs a partir de las 14 Horas.

Establecimiento de los objetivos a alcanzar en cada área

Esta etapa estará a cargo del Asesor Externo pero con la asesoría del Gerente de Recursos Humanos.

Es necesario que los mandos medios conozcan cuáles son las metas estratégicas de la empresa y cuáles las de cada área en particular. En el caso de no haber fijado objetivos departamentales, éste será un momento para hacerlo.

Con el establecimiento de objetivos se buscará relacionar estándares organizacionales con objetivos personales (Incentivos a alcanzar) para



direccionar el comportamiento y asegurar la retención del mejor personal a través de su satisfacción.

Se utilizará el salón de conferencias de Elta durante los cinco días hábiles posteriores al taller. Los materiales serán los mismos que se llevaron al taller. Tiempo total estimado 10hs.

ACTIVIDADES

Introducción al tema: Reconocimiento de aspectos generales.

Misión y visión organizacional, cómo bajarlos a objetivos específicos por área. Diserta Gerente general.
--

Métodos de Fijación de Objetivos.

Evaluaciones de Desempeño: Concepto y Ventajas de su utilización
--

Discusión dirigida. Revisión de métodos de Evaluación de Desempeño entre Mandos medios:

Para pensar. ¿Cuáles son los principales objetivos en su área? Se buscará que los mandos medios establezcan objetivos a alcanzar en su área mediante la identificación de metas en los procesos funcionales principales.
--

Criterios sobresalientes que a Elta le interesa reconocer

Revisión de Evaluaciones de Desempeño por área.

Presentación de Evaluación de Desempeño General. Diserta Gerente de Recursos Humanos.

Cierre de la actividad.

Miembros dan apreciaciones.

Resumen de ideas: mandos medios tiene la posibilidad de hacer comentarios

Tarea para el trabajo: Comentar con sus subordinados respecto Objetivos departamentales y Preferencias de Incentivos. (primer acercamiento empleado base- SIRRE)
--

¿Preguntas?



Desarrollo del SIRRE

Para confirmar la funcionalidad del SIRRE, será necesario desarrollar una prueba piloto durante el transcurso de la semana entre el primer taller de concientización y la presentación del SIRRE. Esta herramienta “es un ensayo controlado y riguroso del funcionamiento del [cuestionario]. Es una submuestra de la real y debe elegirse al azar; su objetivo es medir la validez del instrumento.”

Posteriormente, debe realizarse “la revisión de cada uno de los formularios recolectados para constatar que todas las preguntas han sido respondidas, que no haya inconsistencia en las respuestas, que se cumplan los filtros establecidos e inclusive para constatar en algunos casos con los informantes”²¹.

La semana siguiente al Taller de concientización y establecimiento de objetivos, se realizará la reunión con los Mandos Medios y la Dirección para relacionar Expectativas de Incentivos Verificadas (A través del cuestionario generado con anterioridad) con Objetivos Departamentales fijados.

La junta será el viernes siguiente al taller, en el horario de las 09 AM, en el salón de conferencias de Elta. Estará a cargo del Gerente de Recursos Humanos con asesoramiento del Asesor Externo. En el mismo, se buscará comunicar cómo funcionará el proceso SIRRE y contestar posibles preguntas respecto su implementación.

Serán necesarios los siguientes materiales: Fotocopias, Lapiceras, Notebook y Cañón.

ACTIVIDADES:

²¹ Calderón, Op. Cit., p 129 -130.



La identificación de las principales expectativas de reconocimiento y recompensa por área fue realizada en el diagnóstico de nuestro Proyecto, por lo que simplemente en éste apartado se realizará la presentación de los datos a las gerencias para que busquen relacionarlos con 10 objetivos principales por área.

Tiempo estimado para a presentación 3hs, con posibilidad de servirse café y masitas (dentro del recinto).

Presentación del documento SIRRE: Sistema de Reconocimientos y Recompensas Elta. Esclarecimiento del mismo.
Funcionamiento del SIRRE, lo tenemos que implementar todos, ¿sino no motiva!
Resultados de la prueba piloto, ¿alguna rectificación más?
Establecer criterios de evaluación del SIRRE.
¿Preguntas?

Comunicación e Implementación del SIRRE

Notificación del inicio del SIRRE y capacitación del personal base respecto su funcionamiento y condiciones.

Cada gerente deberá realizar la presentación de la información recabada (Expectativas y valencias de reconocimientos y recompensas de su área) y difusión del SIRRE, siendo entendido por todos los empleados.

Deben informar en qué consiste el sistema, como se logró el documento final, cómo se llevará a cabo su implementación y cuáles son las posibilidades efectivas de cambiar algunas cuestiones que no le “cierren” al personal.

La comunicación debe ser clara y concisa; y para evitar malos entendidos y falta de confianza debe estar plasmada en un documento al alcance de todos los implicados.



Se utilizará la sala de conferencias durante el transcurso de dos semanas, Fotocopias, Papel y Lapiceras, Notebook y Cañón.

Tener en cuenta que el Gerente de Tráfico realizará tres presentaciones de aproximadamente 30 miembros debido a la imposibilidad de juntar a todos los miembros de su área en una sola fecha.

ACTIVIDADES

Comunicación para la Implementación del SIRRE. Utilización de la sala de conferencias: Cada gerente deberá notificar y capacitar a sus subordinados respecto la implementación del SIRRE, con el asesoramiento del Gerente de Recursos Humanos.

Presentación del SIRRE.
Tipos De incentivos.
Indicadores de medición: ¿Cómo será evaluado para alcanzar los beneficios que quiero?
Fechas y Forma de implementación y entrega del SIRRE
¿Preguntas?
Grupos de discusión: ¿Cambiaría algo del SIRRE?
Cierre de la actividad: Cada grupo deberá hacer un cierre (Servirá para conocer miedos y nivel de entendimiento respecto el SIRRE)

El lenguaje del SIRRE deberá ser claro, breve y fácilmente entendible para los beneficiarios. Habrá un documento SIRRE en cada una de las áreas a implementar, generando un fácil acceso y disponibilidad.

Sugerencias para una correcta implementación

Además, dentro de las tareas generales pero no por eso menos importante, será necesario:



Proyecto de Grado

Retención de personal para una empresa de logística de alcance trasnacional

Paula Florencia Córdoba

Utilizar el Diagrama de Gantt para hacer un cronograma de los ejes fundamentales de la propuesta, siendo concientes de la imposibilidad de comenzar con la siguiente fase si no se completa la anterior.

Id.	Comienzo	Ejes	Duración	Ene 2014				Feb 2014				Mar 2014		
				5/1	12/1	19/1	26/1	2/2	9/2	16/2	23/2	2/3	9/3	
1	06/01/2014	Involucramiento y sensibilizacion	1s	■										
2	13/01/2014	Desarrollo de incentivos	2s	■	■									
3	27/01/2014	Comunicación	2s			■	■							
4	10/02/2014	Implementación	2s					■	■					
5	24/02/2014	Evaluación	2s								■	■		
6	10/03/2014	Actualización	1s										■	

Establecer lista de metas fundamentales a conseguir por área, asignándole jerarquía y estimando el tiempo en el que cada tarea puede llevarse a cabo.

Identificar principales expectativas de incentivos utilizando cuestionarios autoadministrado (averiguando si Elta los otorga informalmente, con qué frecuencia y cuáles).

Introducir el cuestionario expresando objetivos, población a encuestar, pasos del mismo, etc., enmarcando en un ambiente de confianza y confidencialidad la herramienta.

Desarrollar una prueba piloto para confirmar la funcionalidad proyecto con el objetivo de medir la validez del instrumento.

Comunicar cómo funcionará el proceso y contestar posibles preguntas respecto su implementación utilizando todos los canales y direcciones de comunicación. El lenguaje deberá ser claro, breve y fácilmente entendible para los beneficiarios.



Criterios de evaluación del plan

Es necesario establecer parámetros y criterios para la evaluación del proyecto durante su implementación y al finalizar la misma, utilizando alguna de las siguientes herramientas:

- Comparación de los resultados obtenidos con los objetivos propuestos por área luego de la aplicación de incentivos.
- Examen de las fluctuaciones de carga y descarga de automóviles en el último bimestre.
- Evaluación de cumplimiento de objetivos por área específica.
- Estudio de los incentivos: ¿Han sido aplicados a empleados con rendimiento sobresaliente?
- Indagación a través de la matriz de objetivos los factores clave por área.
- Escrutinio del plan de acción departamental según el diagrama de Gantt planificado.
- Análisis del rendimiento, de la percepción de equidad, del compromiso para con la empresa.
- Evaluación de factores intervinientes en el resultado del trabajo. Recordar que, además de las habilidades personales para el desarrollo de cierta actividad, intervienen factores tecnológicos y fuerzas de demanda que limitan externamente el desempeño del empleado.
- Elaboración de ajustes y acciones de mejora que permitan mantener el sistema de incentivos competente y adaptado a largo plazo.
- Presentación de documentos anuales que informen respecto las conductas y objetivos requeridos por la empresa para el año siguiente.



- Evaluación los criterios de conducta sobresaliente que interesa reconocer, mediante la puntuación base para alanzar X incentivo.
- Reunión cuatrimestral para presentar a cada empleado base la evaluación de desempeño.



CONSIDERACIONES FINALES

Empecé la difícil búsqueda de una empresa para realizar el Proyecto de Intervención como Proyecto Final de Grado a fines del 2011.

A Principios del 2013, conseguí la aceptación como tesista por parte de Elta Transporte SRL y me aboqué en conocer la empresa, sus miembros, los procesos y la cultura organizacional, logrando entrever y delimitar provisoriamente una serie de problemas que estaban limitando el crecimiento empresarial.

A pesar de tener información para trabajar, seguí investigando y construyendo supuestos hasta el final mismo del trabajo, ya que soy conciente que las empresas son sistemas en constante evolución/trasformación, y si me quedaba sólo con los primeros datos, la información luego aportada no hubiese sido de utilidad para Elta ya que podría estar severamente desactualizada.

A partir de las primeras aproximaciones, comencé a buscar bibliografía respecto retención/rotación, incentivos y alicientes al personal, motivación, etc. Con muchos autores en la cabeza, formulé el marco teórico, me coloqué los “anteojos” con los que observé posteriormente la información provista por Elta. Además, se definió cuánto quería abarcar y cómo se encararía el Proyecto.

Primeramente, se entrevistó a dirección y gerencias generales (mandos medios) de la empresa, para luego contrastar con la información obtenida en las encuestas y análisis documental. Observé en todo momento las actitudes, procedimientos, espacios físicos, conductas no verbales, etc. intentando anotar en todo momento. La utilización de



diferentes instrumentos me sirvió para tener una mirada integrada de la organización y del proyecto que estaba realizando.

Finalmente, creé una propuesta que fuera de utilidad para Elta, considerando que, mediante su utilización, logrará revertir la difícil situación que hoy vive la empresa con respecto a la “fuga de cerebros”.

Durante el transcurso del proyecto, considero que he desarrollado una serie de herramientas y conocimientos para desempeñarme profesionalmente como Licenciada en Recursos Humanos, que fui aprendiendo a lo largo de la carrera pero que salieron a la luz cuando fehacientemente los puse en práctica. Así mismo, creo que este proyecto, debido a las dificultades por las que pasé (burocracia organizacional, imposibilidad de llegar a un punto de acuerdo), me enseñó a cultivar la paciencia y la voluntad, ya que sin ellas hubiera sido imposible la consumación del Trabajo Final de Grado.

Además, llegué a la conclusión que la problemática inicialmente planteada, tiene muchas aristas y causas que deben ser atacadas en conjunto: la rotación no se debe solamente a que el personal no es reconocido ni recompensado, también influye elementos como los sentimientos de inequidad e insatisfacción de las necesidades, bajo conocimiento de las expectativas de las partes, débil comunicación y comprensión de políticas y objetivos organizacionales, inclusión en la toma de decisiones.

Por ello, considero imperante la observación de que el SIRRE no es la única herramienta que generará retención del personal base, sino que debe ser utilizada dentro del sistema integrado de recursos humanos.

Tanto las Gerencias de Elta como yo, somos conscientes que el SIRRE no es una “receta mágica” aplicable a cualquier empresa y en cualquier momento y lugar. Sin embargo, sí estamos seguros que es el puntapié



inicial de un proceso de mejora continua, un proceso que les permita planificar, medir, y controlar para lograr un crecimiento continuo.

Vuelvo a agradecer a mi Familia y a mi Profesor Julio Abel Verde Fassa que me apoyaron durante todo el proceso, me retaron y me instaron a mejorar el Proyecto porque sabían que podía ser mucho mejor todavía, instruyéndome profesionalmente y personalmente, para que a pesar de todas las dificultades, siguiera motivada en logro de mis metas.



BIBLIOGRAFÍA

Aldag, Brief. *Diseño de tareas y motivación del personal*. Segunda edición. Editorial Trillas. México 2000.

Beverly Kaye, Jordan-Evans, *Cuídalos o Piérdelos, Haz que los mejores trabajen contigo*. Editorial Empresa Activa. Edición 2009: 37-40.

Browell. *Retenga con éxito a sus empleados en una semana (Successful Staff Retention)*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2002: 09-10.

Calderón. *Aprender a Investigar Investigando*. Editorial Zapata Manizales. Colombia, 2005.

Casanovas Eduardo Esteban, Titular de la materia Técnicas cuantitativas para la gestión de recursos. IUA, Córdoba, Argentina 2012.

Chiavenato, *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. McGraw Hill, Colombia, 2000.

Dessler, *Administración de personal*. Octava edición. Pearson educación, México 2001.

Engel y Riedmann. *Casos sobre motivación y dirección de personal*. Editorial Deusto, Bilbao 1987.



Gibson, Ivancevich y Donnelly. *Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Décima edición. Mc Graw Hill, Santiago de Chile 2001.

Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. McGraw Hill, México, 2006.

Herriot y Pemberton, 1997 – En Tena Tena, *El contrato psicológico: Relación laboral empresa-trabajador*. Editorial Acciones e investigaciones sociales. Escuela universitaria de estudios sociales, Universidad de Zaragoza, Número 15, 2002. pp 95

Herzberg. *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, Volúmen 65, 5. 1987.

Herzberg, Mausner y Snyderman. *The motivation to work*. Editorial John Wiley, Nueva York 1967.

<http://www.argentina-empresas.com.ar/c%C3%B3rdoba-c%C3%B3rdoba/transportes-de-carga/elta-transportes-srl.html#review>

<http://www.tiempomotor.com/noticias/val/1415/fiat-galardono-a-sus-proveedores-.html>

<http://www.zaratedigital.com.ar/modules/news/article.php?storyid=508>

Juárez Hernández. *Administración de la compensación: sueldos, incentivos y prestaciones*. Editorial. Primera edición. Oxford University Press. México 2000.

Lazzati, *MANAGEMENT: Funciones, Estilos y Desarrollo. Cómo mejorar a partir de su propio estilo*. Editorial Macchi. Edición 1993



Leidecker, Hall. *Motivación: buena teoría, pobre aplicación*. Plaza y Janes, Barcelona 1989.

McClelland, *Estudio de la motivación Humana*. Madrid Nancea, Madrid 1989.

Robbins, *Comportamiento organizacional*. Novena y décima edición. Pearson Educación Hall, México 2004/2005.

Robbins, Coulter. *Administración*. Octava edición. Pearson Prentice Hall, México 2005.

Rousseau, D, Wade-Benzoni. *Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created*. Human Resource Management, Vol. 33, nº 3, 1994

Schein. *Organizational Culture and Leadership*. Tercera edición. John Wiley & Sons. 2004.

Verde Fassa Julio Abel. Titular de la Materia Motivación. IUA, Córdoba, Argentina 2012/2013.

Valverde Aparicio, Cantos Encinas. *Comportamiento humano en la organización*. Segunda edición. Editorial UOC, 2001.

Vroom. *Work and Motivation*. John Wiley and Sons, Nueva York, 1964.



ANEXOS

ANEXO A: Primera aproximación a ELTA: Entrevista a personal de Dirección y Mandos Medios

Historia

- ¿Cuándo y dónde surge la empresa?
- ¿Cuál es la visión y la misión?
- ¿Cuáles son los objetivos organizacionales?
- ¿Cuál es el origen del capital (nacional, trasnacional, multinacional)?

Características de la empresa

- ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuáles son los principales procesos que desempeña?
- ¿Cuál es el alcance geográfico? ¿Cuáles son las sedes de la empresa?
- ¿Cuál es la cantidad de personal?
- ¿Cómo se estructura la empresa (hay organigrama)? ¿El organigrama formal, concuerda con el real?
- ¿Posee un área especializada en gestión de los recursos humanos?
- ¿Cómo están organizados los recursos de la empresa?

Entorno organizacional

- ¿Cuáles son los principales clientes, competidores y proveedores?
¿Cómo es la relación?
- ¿Cómo es su relación con el gobierno y con el sindicato?
- ¿Cuál es la situación del mercado de transporte en Argentina?
- ¿Cuál es el marco legal del transporte nacional e internacional?



- ¿Hay alguna regulación ambiental que debe tener en cuenta la organización para realizar su actividad?
- Últimamente ¿ha habido innovaciones tecnológicas? ¿Cómo se ha capacitado al personal para que interactúen con las mismas? Actitud frente a las innovaciones por parte de gerencia y personal base.
- ¿Se planifica futuros cambios (cantidad de recursos)? Explique.
- ¿Qué problemas considera usted que enfrenta la organización?

Planificación y Previsión de RRHH

- ¿Cuál es el nivel de formalización?
- ¿Quién realiza la planificación y cuáles son los plazos? ¿En qué consiste?
- ¿Qué variables se tienen en cuenta para la planificación (evaluaciones de puestos, oferta y demanda de determinadas cualificaciones)?
- ¿Tienen un manual de procedimientos para los diferentes niveles/por área?
- ¿Es flexible el cumplimiento de la planificación? Por ejemplo, ¿Se prevee la necesidad de personal (y otros recursos) o es *just in time*?
- ¿Cuenta con un inventario del personal (Verificación de habilidades y conocimientos actuales y futuros)?
- ¿Se planifica la sucesión de directivos? ¿Buscan posibles colaboradores?
- Las reglas, ¿Son claras y congruentes con la misión?
- ¿Quién orienta los proyectos, fija objetivos, propone soluciones? ¿Se realiza Administración por Objetivos?
- ¿Hay equipos de trabajo (ETA autónomos)? ¿En base a qué? ¿Son miembros polivalentes?
- La división de tareas, ¿Responde a decisiones funcionales o territoriales? ¿Están muy parcelizadas los quehaceres?
- ¿Conoce el resto de las áreas? ¿Conoce las otras filiales?
- ¿Cuáles son los puestos claves dentro de su área?
- ¿Cómo es el análisis de puesto, detallado o general (condiciones específicas y personales del puesto), formal o informal?



- ¿Quién realizó el análisis de puestos en su área? ¿Con qué fin y hace cuánto tiempo?
- ¿Cree usted que hay superposición de tareas?
- ¿Se realiza una coordinación del trabajo o simplemente se les dice que hacer a los empleados base?
- Los empleados, ¿son rotados de trabajos periódicamente?
- Los operarios ¿están capacitados para cumplir otras tareas además de las suyas (para no generar cuello de botella en caso de ausencia)?

Provisión de RRHH: Reclutamiento, Selección e Inducción

- ¿Qué tan importante considera que es el proceso de provisión de RRHH?
- El reclutamiento, ¿Es interno o externo? ¿Tercerizado o de manera directa? Si es tercerizado, ¿Quién y dónde concreta la entrevista?
- ¿Cómo es el proceso de contratación (reclutamiento, selección e inducción)?
- ¿Hay selección de personal interno (A través de transferencias (movimiento lateral)?
- La entrevista de selección, ¿Se prepara anticipadamente o es más bien improvisada, una charla con el postulante?
- ¿Se comprueban los datos del CV? ¿Se realizan pruebas como grafología, tests de inteligencia o aptitudinales? ¿Se realizan exámenes médicos?
- Cuando se une en la organización, ¿ingresa como empleado de planta o como tercerizado? ¿En qué momento y por qué se da el cambio?
- La inducción, ¿se realiza de modo formal o informal? Comente el método y si varía según cada área.(Inducción: a la organización, cultura y puesto específico)
- Los ingresantes, ¿se adaptan fácilmente?
- Comente cómo es el período de prueba. ¿Qué se pone a prueba?
- ¿Cuál es el tiempo estimado de adaptación del ingresante? ¿En base a qué se tiene en cuenta?



- ¿Cómo se mide el desempeño progresivo durante el periodo de adaptación?

Comunicación organizacional

- ¿Quién y cuándo elabora los planes de comunicación? ¿En base a qué criterios lo realizan (jerárquicos, por funciones, por áreas)? ¿Por qué?
- ¿Cómo es la comunicación externa? (entidades publicas, publico en general, grupos de interés). ¿Qué dispositivos utiliza?
- ¿Cómo es el flujo de la comunicación interna en la empresa (ascendente, descendiente u horizontal)?
- De acuerdo a las redes de comunicación, ¿Cuál es la que predomina en su organización: la red formal o informal (circulación de rumores)?
- ¿Cuáles son los propósitos de la comunicación interna en su empresa? (Busca informar, generar nuevas ideas, aumentar la producción, mantener el buen ambiente laboral.)
- ¿Qué tipos de dispositivos de comunicación interna utilizan en su organización (tablones de anuncios, buzón de sugerencias, mensajería electrónica, señalizaciones, memorando, periódico interno, notas y flash informativo, carta al personal)? Descríbalos. Periodicidad.
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ofrecen los dispositivos de comunicación interna? ¿Son bien recibidos por los empleados de Elta?
- El Feedback, ¿existe (resultados de los procesos, evaluaciones de desempeño)?
- ¿Cuándo se convoca a reuniones, asisten todos los miembros? ¿Cómo se informan las reuniones? ¿Quiénes pueden solicitarlas?

Seguridad e higiene

- ¿Existe algún manual sobre seguridad e higiene en el trabajo? ¿Es conocido e implementado por los empleados?
- Los empleados, ¿utilizan las medidas/elementos de seguridad?
- Los sectores, ¿se encuentran divididos de acuerdo a que conceptos?
- ¿Se ve desorden dentro del área *scudería*, por ejemplo?
- En Elta, ¿sabe si cumple con las normas ISO?



- ¿Cuentan con registros de accidentología en el trabajo? ¿Para qué los utilizan? ¿Por qué cree que se dan?

Remuneración, incentivos, beneficios y recompensas

- ¿En base a qué conceptos se remunera al personal (por tiempo o rendimiento)?
- ¿Considera que los empleados están bien remunerados?
- Reconocimiento de logros. Metodología y periodicidad
- ¿Cuenta con un sistema de meritos para candidatos internos? Comente.
- ¿Se dan recompensas y castigos reales o potenciales para motivar? ¿Alienta o desalienta el buen desempeño del personal?
- ¿Qué métodos para motivar al personal se utilizan? ¿Considera que son suficientes? Periodicidad y utilidad.
- ¿Los incentivos apoyan y se concadenan con el buen comportamiento organizacional?
- ¿Cómo se mide el desempeño?
- ¿Con qué propósitos se realizan evaluaciones de desempeño?

Capacitación y desarrollo

- Comente el proceso de capacitación.
- ¿Cuáles son los objetivos de la capacitación?
- ¿Cómo se realiza la capacitación? (manera sectorizada, general, al ingreso del seleccionado) (formalmente o en el puesto de trabajo)
- La capacitación ¿es voluntaria, es incentivada de alguna forma? ¿Muestran interés por obtener más capacitación en el puesto de trabajo?
- ¿Cuándo se realiza la capacitación? Antes(detección de las necesidades del personal o cuando se encuentran fallas) (análisis de necesidades, organizacional, de funciones, de personas)
- ¿Se realiza evaluaciones de desempeño pasado un tiempo? Periodicidad y métodos.
- ¿Las evaluaciones de desempeño generan datos cuantificables o son más bien ambiguas?



- Gestión de talentos y de carrera profesional, ¿se tiene en cuenta?
¿Alguna política?
- La participación del equipo de trabajo ¿se da en todos los procesos o sólo participan los cargos jerárquicos? (en los pronósticos, la planificación del trabajo, la selección del líder y los miembros del equipo).
- ¿Los empleados están capacitados en la resolución de problemas de equipo?
- ¿En su área se generan oportunidades de desarrollo? Sus subordinados, ¿hacen aprovechamiento de las mismas?
- Variables del trabajo: autonomía, participación en las labores de gestión, participación en la toma de decisiones, oportunidades de promoción percibidas, y variedad de tareas realizadas

Clima, compromiso y cultura organizacional

- ¿Hay reuniones con el personal para tratar temas de calidad, de seguridad, pedidos del cliente, programas, etc.? Periodicidad. Formalidad.
- ¿Los empleados buscan participar en todos los espacios que se les brinda? ¿Cuáles son esos espacios?
- ¿Considera que hay disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización? Explique.
- ¿Se vive un clima de incertidumbre respecto de la seguridad de tener empleo?
- ¿Hay rotación de personal? Periodicidad.
- ¿Se le realiza algún tipo de encuesta a los renunciantes? ¿Se sabe por qué renuncian? ¿Cuales son las causas?
- ¿Existe una cultura organizacional dentro de su empresa? ¿Una sola o por áreas o secciones territoriales? Descríbala.
- La cultura organizacional, ¿concuera con la visión empresarial?
¿Encuentra símbolos que la caractericen?
- ¿Cuán difundidos están los elementos culturales?



- ¿Cuáles son las creencias básicas que comparten los miembros de la empresa? ¿Hay mitos, historias o cuentos relacionados con la empresa?
- ¿Se aceptan los objetivos y valores de la organización? ¿Cómo lo nota?
- Sentimiento al desempeñar sus tareas. ¿Le genera un reto?
- ¿Cuentan con un registro de ausentismo? ¿Para qué lo utilizan?
- ¿Cuál es la causa del ausentismo? ¿Por qué considera usted que faltan?

Formas de liderazgo y relaciones organizacionales

- ¿Los gerentes son líderes innatos o están investidos de manera formal? ¿Los gerentes son reactivos-adaptativos o proactivos ante el cambio? ¿Los empleados?
- La toma de decisiones, ¿esta repartida en toda la organización?
- El estilo que adopta el líder, ¿cree usted que depende de la situación por la que el grupo este pasando?
- ¿Cómo es la relación con la autoridad y con los pares?
- ¿Hay cooperación o competencia entre las diferentes áreas?
- ¿Hay espacios para la integración del personal? Recinto de esparcimiento, patiecito, salón del almuerzo.
- ¿Existen problemas intergrupales/personales no resueltos? ¿Se ha formalizado alguna estrategia para resolver el conflicto entre grupos?
- ¿Cuenta usted con una comunicación y relación fluida con las demás áreas? ¿Con alguna más que otra?
- Variables del grupo: relaciones con la alta gerencia, cohesión dentro del grupo
- Sindicalización: Procesos, relaciones, fuerza del ente, etc.
- ¿Cuál es la cantidad de líderes sindicales y cuál es relación con estos?

Auditoria

- ¿En su organización se realizan auditorias y consultorías? Métodos. Periodicidad. Beneficios. Especialidades.
- La auditoría ¿se realiza de forma interna o externa?



- ¿Se revisa y establece controles y monitoreos al proceso? El control ¿es centralizado o 365 grados?

ANEXO B: Entrevista semi estructurada para mandos medios

Rotación

1. ¿Sabe si a los empleados les gustaría seguir trabajando de Elta?
2. ¿Hay problemas de rotación, ausentismo y/o llegadas tardes? ¿Cuánto es mucho poco?
3. ¿Por qué cree que la gente falta?
4. ¿Hay entrevistas de salida (a gente que renuncia o la despiden)?
5. ¿Qué se hace con la gente que llega tarde?
6. Análisis documental: nivel de ausentismo, llegadas tarde, deserción.
7. Análisis documental: cantidad de individuos que se están por jubilar.

Contrato Psicológico

8. ¿Qué expectativas tiene de sus empleados (qué espera)? ¿Ellos las conocen?
9. ¿Qué piensan sus empleados de usted? ¿Qué piensan de la organización?
10. ¿Cuáles son las metas del área? ¿Los trabajadores las conocen?
11. ¿Crees que los empleados están contentos en el área y en el puesto de trabajo?
12. ¿Cómo es el modelo de inducción?
13. ¿Consideras difícil alcanzar las metas propuestas para el área? ¿Quién las define?
14. AD: Qué se da en la inducción. Materiales.
15. AD: Proceso de selección, qué se les brinda (información, folletos).
16. AD: Comunicación institucional (para conocer de la transparencia).

Conocimiento de desempeño y de objetivos

17. ¿Cómo evalúas el desempeño de tus subordinados?



18. ¿Cómo sabes cuando tus empleados están haciendo bien su trabajo? ¿Cómo se lo decís (feedback)?
19. ¿Los empleados saben qué se les está midiendo y qué es lo que tienen que hacer?
20. ¿Tienen los empleados todos los materiales y herramientas para hacer excelente su trabajo?
21. ¿Cómo realizan la capacitación?
22. ¿Consideras necesario los indicadores de desempeño?
23. ¿Los trabajadores participan sugiriendo ideas?
24. ¿Tus órdenes se contradicen a veces con las de otros jefes?
25. Análisis documental: ¿Hay descripciones de puestos?
26. Análisis documental: ¿Cuáles son los indicadores de desempeño?
27. Análisis documental: Folletos y todo lo relacionado con el proceso de capacitación.
28. Análisis documental: Hojas de evaluación de desempeño y datos obtenidos por los mismos.

Reconocimientos y Recompensas

29. ¿Cómo te haces obedecer por tus empleados?
30. ¿Cuánta gente tienes a cargo? ¿Podes con todo o no das abasto?
31. ¿La empresa aprecia/ valora/ cuida/ agasaja/ mima/ maltrata a sus empleados?
32. ¿Hay cierto equilibrio entre lo que hacen los trabajadores y lo que reciben a cambio (en dinero, reconocimientos, premios)?
33. ¿Consideras que Elta paga más y mejor que otras?
34. ¿Hay diferencia entre lo que cobran tus subordinados y vos? ¿A qué crees que se debe?
35. ¿Qué consideras como incentivo (reconocimiento y recompensa) al personal?
36. ¿Qué cosas hacen que tus empleados estén motivados?
37. ¿Cómo los motivas/ estimulas para que alcancen las metas?
38. ¿Hay incentivos al personal? ¿En tu área específicamente? ¿Cómo los aplicas?
39. Análisis documental: escalas salariales, formas (proceso) de pago, documentos de beneficios al personal.



Motivación y compromiso

40. ¿El trabajo de tus empleados es importante para el desarrollo de Elta? (Hacen actividades que agregan valor a Elta).
41. ¿Tus empleados, están preparados/ son competentes?
42. ¿Tienes que repetirles muchas veces las cosas para que lo hagan y para que lo hagan bien?
43. ¿Están los empleados contentos en el área? ¿Sabes si les gustaría estar haciendo otro trabajo?
44. ¿Consideras que preguntarles o pedirles sugerencias disminuye tu autoridad?
45. ¿Les otorgas autonomía para que realicen sus tareas?
46. ¿Qué te parece que mejoraría su desempeño? ¿Qué recompensas les darías?

Liderazgo

47. ¿Sueles hablar cuestiones personales con tus empleados? ¿Son de acercarse a charlar con vos?
48. ¿Se juntan fuera de Elta? (partidos de futbol, salir a cenar, jugar juegos de mesa).
49. ¿Te consideras la persona idónea para realizar las tareas que tienes a cargo? ¿Hay alguien más en la empresa que pueda hacerlas igual de bien que vos?
50. ¿Tus empleados te piden ayuda? (Aumento de sueldo, beneficios momentáneos por problemas personales).
51. ¿Cómo haces para rechazar algo que te piden?
52. ¿Tratas de mantenerlos contentos? ¿Tratas de solucionarles ciertos problemas?
53. Si prometiste algo que luego fue negado por dirección, ¿cómo se los decís? ¿Cómo lo toman?



ANEXO C: Cuestionario para empleados base

ENCUESTA PARA TESIS UNIVERSITARIA EMPRESA TOMADA SÓLO CON FINES DE ANÁLISIS

El siguiente cuestionario es realizado **con fines de investigación** como proyecto de grado de la carrera Lic. en Recursos Humanos del Instituto Universitario Aeronáutico.

Sabiendo que su colaboración es valiosa para el estudio, agradecemos que sus respuestas sinceras y espontáneas ya que la encuesta es **ANÓNIMA Y PERSONAL**, siendo estrictamente **CONFIDENCIAL**.

Instrucciones: Lea atentamente cada frase y **MARQUE con X** el casillero que refleja su opinión.

Edad: 18 a 30 31 a 50 51 o más

Sexo: Femenino Masculino

Antigüedad en la empresa:

Menos de 1 año De 1 a 5 años De 5 años a más



Familia a cargo:

- No tengo Sólo pareja Sólo hijo/s Pareja e hijo/s

Otros

En la escala, el **1** es el **MÍNIMO** y el **4** el **MÁXIMO** grado en que está **de acuerdo** con cada una de las afirmaciones.

ESCALA DE LA ENCUESTA

1: NADA de acuerdo	2: POCO de acuerdo	3: DE ACUERDO	4: MUY de acuerdo
---------------------------	---------------------------	----------------------	--------------------------

AFIRMACIONES	1	2	3	4
1. En términos generales, estoy contento y satisfecho al trabajar en Elta.				
2. Me siento reconocido y recompensado cuando hago bien mi trabajo.				
3. Participo activamente en todo lo relacionado con mi trabajo.				
4. Elta valúa mi puesto de trabajo como se merece.				
5. Siento que soy importante como empleado para Elta.				
6. Mi jefe se preocupa por mi situación personal.				
7. Conozco cuál es el puesto y la jerarquía de cada miembro de Elta Transportes.				
8. Habitualmente mi superior conversa conmigo sobre mi nivel de desempeño y expectativas puestas en mí.				
9. De tener propuestas similares en otras empresas, yo elegiría continuar trabajando en Elta.				
10. Tengo libertad en el puesto que ocupo, tengo autonomía.				
11. Para resolver problemas cotidianos no necesito pedirle permiso constantemente a mi jefe.				
12. Tengo en claro las normas, funciones y objetivos de Elta.				
13. Me gustaría desarrollar una carrera dentro de la organización.				
14. Cuando pido algo, mi jefe intenta solucionarlo.				
15. Elta se preocupa por ofrecerme cosas que me satisfagan.				
16. Elta es justa: hay equidad entre lo que le doy y lo que me				



retribuye a cambio.				
17. Elta me proporciona los elementos que necesito para cumplir con los objetivos que me exige mi trabajo.				
AFIRMACIONES 1:(NADA de acuerdo) 2:(POCO de acuerdo) 3:(DE ACUERDO) 4:(MUY de acuerdo)	1	2	3	4
18. Todos somos tratados de la misma forma: tenemos las mismas posibilidades de obtener beneficios y reconocimientos.				
19. Me gustaría seguir trabajando en Elta en el futuro.				
20. Mi jefe cumple con las promesas que me hace.				
21. Considero que Elta es una buena empresa y si pudiera, le recomendaría a un amigo que trabaje aquí.				
22. El ambiente donde trabajo es seguro, limpio y cuento con todas las herramientas para poder trabajar correctamente.				
Las órdenes de los responsables se contradicen.	24	25	26	27
24. Me explican las responsabilidades y deberes que debo cumplir en el puesto de trabajo.	28	29	30	31
25. Trabajaría más motivado si pudiera hacer sugerencias en Elta.	32	33	34	35
26. La comunicación institucional es clara, fluida y completa.	36	37	38	39
27. Mi trabajo es rutinario y me aburre.	40	41	42	43
28. Trabajar en Elta hace que crezca laboral y personalmente.	44	45	46	47
29. Participar de reuniones con mis compañeros me parece interesante (o me gustaría que se hiciera).	48	49	50	51
30. Hablo con mi familia de temas del trabajo.	52	53	54	55
31. Me gusta realizar actividades deportivas.	56	57	58	59



ANEXO D: Respuestas del personal base al cuestionario aplicado

ROTACION

9. De tener propuestas similares en otras empresas, yo elegiría continuar trabajando en Elta

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	43,4%	56,6%
Administración	83,0%	17,0%
Conductores	33,0%	67,0%
Playa y Scudería	30,0%	70,0%

13. Me gustaría desarrollar una carrera dentro de la organización

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	47,2%	52,8%
Administración	75,0%	25,0%
Conductores	31,0%	69,0%
Playa y Scudería	46,5%	53,5%

19. Me gustaría seguir trabajando en Elta en el futuro

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	48,1%	51,9%
Administración	79,0%	21,0%
Conductores	44,0%	56,0%
Playa y Scudería	35,0%	65,0%

CONTRATO PSICOLÓGICO

1. En términos generales, estoy contento y satisfecho al trabajar en Elta

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	61,3%	38,7%
Administración	80,0%	20,0%
Conductores	49,0%	51,0%
Playa y Scudería	63,0%	37,0%

3. Participo activamente en todo lo relacionado con mi trabajo

PORCENTAJE



	SI	NO
Total de empleados	84,9%	15,1%
Administración	80,0%	20,0%
Conductores	87,5%	12,5%
Playa y Scudería	91,0%	9,0%

16.Elta es justa: hay equidad entre lo que le doy y lo que me retribuye a cambio

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	40,6%	59,4%
Administración	37,5%	62,5%
Conductores	31,0%	69,0%
Playa y Scudería	49,0%	51,0%

21.Considero que Elta es una buena empresa y si pudiera, le recomendaría a un amigo que trabaje aquí

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	49,1%	50,9%
Administración	50,0%	50,0%
Conductores	33,0%	67,0%
Playa y Scudería	63,0%	37,0%

26.La comunicación institucional es clara, fluida y completa

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	47,2%	52,8%
Administración	50,0%	50,0%
Conductores	33,0%	67,0%
Playa y Scudería	58,0%	42,0%

28.Trabajar en Elta hace que crezca laboral y personalmente

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	55,7%	44,3%
Administración	79,0%	21,0%
Conductores	49,0%	51,0%
Playa y Scudería	49,0%	51,0%

DESEMPEÑO Y OBJETIVOS

7.Conozco cuál es el puesto y la jerarquía de cada miembro de Elta Transportes

PORCENTAJE



	SI	NO
Total de empleados	44,3%	55,7%
Administración	67,0%	33,0%
Conductores	26,0%	74,0%
Playa y Scudería	49,0%	51,0%

8.Habitualmente mi superior conversa conmigo sobre mi nivel de desempeño y expectativas puestas en mí

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	34,9%	65,1%
Administración	33,0%	67,0%
Conductores	31,0%	69,0%
Playa y Scudería	39,5%	60,5%

12.Tengo en claro las normas, funciones y objetivos de Elta

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	34,0%	66,0%
Administración	37,5%	62,5%
Conductores	26,0%	74,0%
Playa y Scudería	39,5%	60,5%

17.Elta me proporciona los elementos que necesito para cumplir con los objetivos que me exige mi trabajo

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	64,2%	35,8%
Administración	75,0%	25,0%
Conductores	49,0%	51,0%
Playa y Scudería	72,0%	28,0%

22.El ambiente donde trabajo es seguro, limpio y cuento con todas las herramientas para poder trabajar correctamente

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	67,9%	32,1%
Administración	96,0%	4,0%
Conductores	49,0%	51,0%
Playa y Scudería	70,0%	30,0%



24.Me explican las responsabilidades y deberes que debo cumplir en el puesto de trabajo

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	34,9%	65,1%
Administración	21,0%	79,0%
Conductores	33,0%	67,0%
Playa y Scudería	44,0%	56,0%

27.Mi trabajo es rutinario y me aburre

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	54,7%	45,3%
Administración	29,0%	71,0%
Conductores	79,5%	20,5%
Playa y Scudería	46,5%	53,5%

RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS

2.Me siento reconocido y recompensado cuando hago bien mi trabajo

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	35,8%	64,2%
Administración	75,0%	25,0%
Conductores	18,0%	82,0%
Playa y Scudería	30,0%	70,0%

4.Elta valúa mi puesto de trabajo como se merece

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	28,3%	71,7%
Administración	37,5%	62,5%
Conductores	15,0%	85,0%
Playa y Scudería	35,0%	65,0%

5.Siento que soy importante como empleado para Elta

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	45,3%	54,7%
Administración	62,5%	37,5%
Conductores	38,5%	61,5%
Playa y Scudería	42,0%	58,0%



15. Elta se preocupa por ofrecerme cosas que me satisfagan

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	28,3%	71,7%
Administración	25,0%	75,0%
Conductores	20,5%	79,5%
Playa y Scudería	37,0%	63,0%

18. Todos somos tratados de la misma forma: tenemos las mismas posibilidades de obtener beneficios y reconocimientos

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	48,1%	51,9%
Administración	83,0%	17,0%
Conductores	18,0%	82,0%
Playa y Scudería	56,0%	44,0%

25. Trabajaría más motivado si pudiera hacer sugerencias en Elta

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	71,7%	28,3%
Administración	72,5%	27,5%
Conductores	77,0%	23,0%
Playa y Scudería	72,0%	28,0%

29. Participar de reuniones con mis compañeros me parece interesante (o me gustaría que se hiciera)

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	69,8%	30,2%
Administración	92,0%	8,0%
Conductores	64,0%	36,0%
Playa y Scudería	63,0%	37,0%

30. Hablo con mi familia de temas del trabajo

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	50,9%	49,1%
Administración	71,0%	29,0%
Conductores	29,0%	71,0%
Playa y Scudería	60,5%	39,5%

31. Me gusta realizar actividades deportivas

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	54,7%	45,3%



Administración	68,0%	32,0%
Conductores	56,0%	44,0%
Playa y Scudería	46,5%	53,5%

LIDERAZGO

6.Mi jefe se preocupa por mi situación personal

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	74,5%	25,5%
Administración	96,0%	4,0%
Conductores	74,0%	26,0%
Playa y Scudería	79,0%	21,0%

10.Tengo libertad en el puesto que ocupo, tengo autonomía

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	66,0%	34,0%
Administración	12,0%	88,0%
Conductores	79,5%	20,5%
Playa y Scudería	58,0%	42,0%

11.Para resolver problemas cotidianos no necesito pedirle permiso constantemente a mi jefe

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	56,6%	43,4%
Administración	29,0%	71,0%
Conductores	87,0%	13,0%
Playa y Scudería	44,0%	56,0%

14.Cuando pido algo, mi jefe intenta solucionarlo

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	81,1%	18,9%
Administración	79,0%	21,0%
Conductores	82,0%	18,0%
Playa y Scudería	81,0%	19,0%

20.Mi jefe cumple con las promesas que me hace

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	81,1%	18,9%
Administración	83,0%	17,0%
Conductores	79,5%	20,5%
Playa y Scudería	81,0%	19,0%



23.Las órdenes de los responsables se contradicen

	PORCENTAJE	
	SI	NO
Total de empleados	38,7%	61,3%
Administración	25,0%	75,0%
Conductores	36,0%	64,0%
Playa y Scudería	49,0%	51,0%