

TRABAJO FINAL DE GRADO

Plan Motivacional para personal
efectivo del área de producción de
Vidpia S.A.I.C.F



Ponticelli Mercedes
Licenciatura en Gestión de
Recursos Humanos
-Córdoba 2010-

-Índice-

	Página
<i>PARTE I: INTRODUCCION</i>	
-Introducción.....	4
-Tema.....	6
-Justificación del tema.....	6
-Presentación de la organización.....	8
-Objetivo General.....	12
-Objetivos Específicos.....	12
-Marco Teórico.....	13
<i>PARTE II: METODOLOGIA</i>	
-Metodología de la investigación.....	25
-Diseño Metodológico.....	26
-Cronograma de Aplicación de metodología.....	28
<i>PARTE III: RESULTADOS</i>	
-Resumen de los datos obtenidos.....	30
-Diagnóstico Final.....	36
<i>PARTE IV: PLAN</i>	
-Propuesta de solución.....	39
-Plan Motivacional.....	40
-Cronograma del Plan.....	64
-Mecanismo de Evaluación.....	65
-Presupuesto Final.....	66
-Beneficios de la Implementación.....	67
-Conclusión.....	72
-Bibliografía.....	74
-Anexos.....	75

PARTE I

INTRODUCCION

Introducción

El siguiente trabajo de aplicación tiene como propósito principal indagar cuáles son aquellos factores higiénicos y de crecimiento que inciden en la motivación de los operarios de la empresa Vidpia S.A.I.C.F. Se trata de una empresa familiar que nace hace más de 50 años siendo fundada en 1948 por Jorge Piazzese, cuya actividad en un principio era la venta, distribución e instalación del cristal arquitectónico. Debido a su gran crecimiento y expansión durante los últimos años, logró convertirse en la primera fábrica multiprocesadora de cristales especiales de Latinoamérica. En la actualidad la planta se dedica a la producción integral de cristales especiales templados, doble vidrio hermético, laminados y multilaminados.

En cuanto a la estructura del trabajo, el mismo está organizado en tres partes fundamentales:

I-Introducción

En primera instancia se hará una breve reseña de la organización, exponiendo su actividad, los productos que ofrecen, sus diferentes sucursales en el país y el organigrama que la compone. A continuación se explicará el tema que se trata y su justificación, manifestando los motivos que lo hacen de relevancia para ser aplicado a esta organización. Luego se desarrollará el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden lograr en el desarrollo del trabajo. Por último, se expondrá el marco teórico utilizado que contiene las teorías básicas sobre las cuales estará basada la investigación.

II- Metodología

Este segundo segmento estará destinado a explicar cuál será la metodología de investigación utilizada para recolectar la información

que se requiere en miras a diagnosticar la situación actual de la población elegida.

III- Desarrollo

Por último se efectuará un resumen para relacionar e integrar la información obtenida mediante las distintas técnicas de recolección. Luego, y a partir de esta síntesis, se procederá a realizar el diagnóstico final de la situación planteada como objetivo general. En base a esto, se propondrá un plan motivacional compuesto por diferentes programas que en conjunto pretenden cubrir aquellos factores que afectan a la motivación general de los empleados. A continuación, el cronograma de aplicación del mismo, el mecanismo de evaluación y presupuesto final. Así también se expondrán los beneficios de la implementación de estos programas. Para finalizar, se realizará una conclusión.

Tema

Plan Motivacional para personal efectivo del área producción de Vidpia S.A.I.C.F

Justificación del tema

La motivación es aquel conjunto de factores, impulsos internos y fuerzas externas, capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo. Conocer cuáles son los móviles de la motivación en las personas es tan complejo como lo es la naturaleza humana. Si se analizan los motivos por los cuales un individuo trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encontrará que existen diversos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Es por esto que se torna interesante y relevante poder dilucidar, dentro de este conjunto de necesidades individuales, las necesidades compartidas por los miembros de un grupo de trabajo, para poder actuar sobre ellos y producir efectos favorables sobre el sistema organizacional.

En cuanto a esto, son las organizaciones quienes deben asumir la responsabilidad de atender y procurar que los elementos fundamentales para sus trabajadores estén presentes y sean tomados en cuenta. Sin esto, el individuo difícilmente pueda sentirse a gusto en su trabajo y por ende no se podrá esperar que sea productivo y que se desarrolle, así como tampoco que se sienta comprometido con la organización.

En la actualidad, VIDPIA es una compañía líder dedicada a la ingeniería, fabricación, montaje e instalación de cristales especiales de arquitectura. La organización está integrada por 185 personas que se desempeñan en las distintas sucursales del país. En Córdoba Capital, la planta industrial cuenta con un número significativo de empleados

de los cuales ochenta y seis son trabajadores de planta, entre fabricación, expedición y mantenimiento. Sin embargo, la planta no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos enfocado al seguimiento y desarrollo del personal y sus inquietudes, sino que sólo se lleva a cabo la liquidación de sueldos correspondiente.

Cabe destacar que el área productiva debe considerarse como la más significativa para el desarrollo de la empresa, ya que los operarios son responsables de llevar a cabo la fabricación de la amplia línea de productos que la organización produce para satisfacer a sus clientes.

Es por esto que el presente trabajo pretende indagar cuáles son los factores que producen satisfacción e insatisfacción en el personal y así desarrollar acciones orientadas a impartir un cambio favorable.

Para esto, se propondrá un plan motivacional integrador y completo que permita un tratamiento enfocado al personal operativo y sus principales necesidades en el trabajo.

Presentación de la organización

Reseña Histórica

Grupo Piazze es una empresa familiar que nació hace cincuenta años. Fue fundada en 1948 por el Sr. Jorge Piazze, quien estuvo al frente de la empresa hasta 1990. En una primera instancia la empresa llevó el nombre de su fundador. En sus comienzos, la actividad principal de la empresa era la venta, distribución e instalación de cristal arquitectónico. En los años subsiguientes se incorporaron a la firma los hijos del creador de la misma, Osvaldo y Hugo y luego los nietos, Ángela, Osvaldo, Lorena y Romina.

Gracias al éxito y la penetración en las distintas provincias, se decidió cambiar la razón social a VIDPIA S.A.I.C.F (VIDRIOS PIAZZE). A comienzo de 2000, se pone en marcha la primera planta industrial en cristales especiales de arquitectura en Argentina.

Misión

“Trabajar de manera eficiente y eficaz para alcanzar la plena satisfacción de nuestros clientes actuales y futuros, con los que conjuntamente buscaremos desarrollar los proyectos hasta convertirlos en realidad, logrando la excelencia de los mismos.”

Actividades

VIDPIA es una compañía líder dedicada a la ingeniería, fabricación, montaje e instalación de cristales especiales de arquitectura.

Productos

Los productos de la empresa son los siguientes:

- Cristal templado horizontal, “Temglass” doble.
- Vidriado hermético, “Vidpia-dvh”
- Cristal laminado y multilaminado, “Lami-Vidpia”

Sucursales

La organización cuenta con dos sucursales y una planta industrial dentro de la ciudad de Córdoba. Las mismas se encuentran ubicadas en:

- Av. Circunvalación Sur, entre Camino a San Carlos y Camino San Antonio.
- Lázaro Langer 191, Barrio Las Flores
- Rivera Indarte 458

En el interior del país tiene sucursales en:

- Villa Mercedes, San Luis.
- San Juan
- Godoy Cruz, Mendoza.
- Corrientes

Clientes

VIDPIA se dedica a la comercialización de sus productos con cada provincia del país, extendiendo su mercado a países limítrofes, Estados Unidos y Europa.

Sistema de calidad

A los fines de asegurar la calidad de fabricación de los productos, la empresa ha cumplimentado los requerimientos de la norma ISO 9001; por este motivo es que las actividades de la organización están definidas y documentadas en procedimientos, instructivos y

especificaciones, las cuales deben seguirse y respetarse por todos los miembros de la organización.

Política de calidad

Lograr la permanente satisfacción de los clientes, partiendo del desarrollo de nuevos mercados, factibles y rentables, con una eficiente gestión de cobranzas, con personal ampliamente calificado, brindando servicio al cliente en la asistencia para el diseño y colocación, procesar productos de alta calidad a un mínimo costo.

Personal

El personal de la empresa desempeña sus tareas en tres turnos fijos: turno mañana de 6.30 a 15.30, turno tarde de 14.30 a 20.30 y turno noche de 23.00 a 06.30. Se trabaja de lunes a viernes. En la organización trabajan 185 personas que se encuentran repartidas de la siguiente manera:

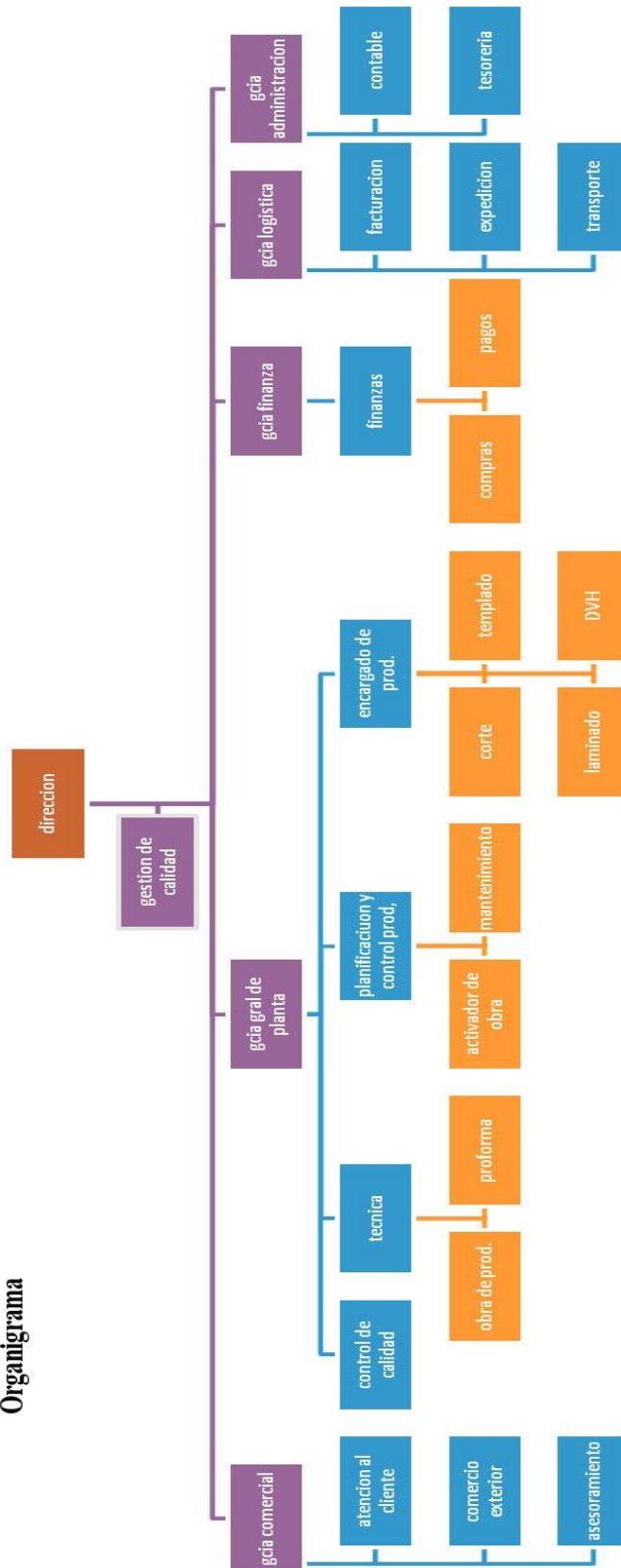
Planta Industrial Cordoba : 114 personas

- Administración: 28
- Fabricación: 37
- Corte: 9
- Templado: 14
- DVH: 8
- Laminado: 5
- Expedición: 8
- Comercialización: 1
- Mantenimiento: 4

Sucursal Barrio Las Flores: 38 personas

Sucursal Rivera Indarte: 7 personas

Organigrama



Objetivo General de Indagación

Relevar e indagar los factores higiénicos y motivacionales que inciden en la satisfacción general de los empleados.

Objetivos Específicos

- Evaluar los factores higiénicos que generan insatisfacción en los operarios.
- Relevar la existencia de canales formales de comunicación ascendente y descendente.
- Identificar los factores motivacionales que están ausentes y no generan satisfacción.

Marco Teórico

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz.1999:497).Es una fuerza impulsora y un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor necesidad. El tiempo que una persona dedica a su trabajo supone una gran parte de su vida cotidiana, por lo que es necesario que se sienta motivada por realizarlo, de modo tal que no se convierta en una actividad indeseada y fastidiosa.

El desarrollo y crecimiento de los individuos que forman una organización es estratégicamente importante para la misma. Observando estas necesidades, las empresas tienen la posibilidad de encontrar la manera motivar a sus colaboradores por medio de planes que apunten a la mejora de sus condiciones de vida laboral-personal y así también lograr el beneficio general de la misma. La motivación del personal hacia los objetivos de la empresa es fundamental para alcanzar el éxito. Lo que se debe buscar es que los empleados se encuentren a gusto y se sientan comprometidos con alcanzar estas metas organizacionales beneficiosas para el conjunto.

Los recursos humanos son los activos más importantes de la organización, por lo que la motivación y el compromiso de su personal son fundamentales para la misma. Es por esto que llevar adelante acciones tendientes a evaluar el grado de motivación de los empleados, ayuda al responsable del personal a entender el porqué del comportamiento y la forma de realizar las actividades, permitiendo asignar de mejor modo las tareas, al considerar los impulsos

motivacionales individuales, contribuyendo así a la satisfacción general del grupo de trabajo.

Hablar de motivación en la empresa significa hablar de motivación en el trabajo. Pero el trabajo es una actividad compleja, compuesta por muchas otras actividades que encierran aspectos sociales, legales, psicológicos, políticos y económicos. Sin embargo, se pueden identificar cuatro características propias del trabajo humano en cuanto a actividad:

1-El trabajo se orienta siempre hacia un resultado fuera del sujeto, por lo que trabajar por el simple placer de ejercitarse o disfrutar, sin ningún referente externo, no es propiamente trabajar.

2-Todo trabajo está al servicio de una finalidad, no se hace exclusivamente por la satisfacción que procura su sola realización; siempre apunta a algo que esta mas allá, implica distancia.

3-El trabajo, para cubrir esa distancia y realizar el resultado, exige esfuerzo, renuncia y, en ocasiones, sufrimiento.

4-Comporta además, duración y perseverancia en el esfuerzo.

Por lo tanto, el trabajo es un tipo de acción humana, y acción orientada a un fin. Explicar qué sentido tiene para el hombre el trabajo o porqué los hombres trabajan, significa preguntarse qué sentido tiene la acción del hombre en su entorno. (Velaz Rivas, 1996:9).

¿Qué es la motivación?

La motivación es la energía interna que impulsa a la acción de un individuo, provocada por un motivo, es decir por una necesidad, un deseo, un objetivo y propósito del mismo, el cual le da a este impulso cierta direccionalidad y contenido. La acción humana siempre se encamina hacia algún objetivo, sólo tiene sentido actuar si nos lleva a una situación distinta de la de partida.

Tal como lo define Velaz Rivas, la *motivación laboral* es aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar. Con el objetivo de entender mejor este concepto, se propone un desglose de la definición en sus diferentes términos:

- energía, que significa fuerza, principio genérico de actividad, susceptible de ser guiado en una u otra dirección y variable de intensidad. Esta energía responde a la dimensión activadora de la conducta.
- interna, lo cual significa que esta energía impulsora se encuentra primordialmente en el interior del sujeto que actúa, y sólo de manera secundaria en su entorno.
- que impulsa, se describe la función de esta energía concreta, para diferenciarla de otras fuerzas posibles
- a trabajar, apunta la finalidad de la fuerza motivacional

Elección de la teoría a utilizar

Con el fin de sesgar el estudio de la motivación de los empleados del área productiva de la organización, se debe centrar la atención en un modelo particular.

Cabe clasificar las teorías motivacionales en tres grupos fundamentales, según las diversas soluciones que dan al problema de las premisas de la decisión:

- Teorías centradas en el contenido
- Teorías centradas en el proceso
- Teorías basadas en las decisiones interpersonales

De estas tres líneas de pensamiento destinadas a estudiar la motivación laboral, se tomará como base de estudio el Modelo Bifactorial de Herzberg, teoría centrada en el contenido.

Esta teoría propone un modo simple y concreto para evaluar los factores que afectan la motivación del personal dentro de una

organización. La sencillez de su planteamiento y la facilidad de su aplicación hacen de esta teoría un instrumento posible de aplicación en esta organización. Así también, Vidpia no cuenta con antecedentes que registren la evaluación de la motivación de sus operarios, por lo que este sería el primer acercamiento a las necesidades del personal y es importante utilizar un esquema que se adecúe a las características generales y culturales de la empresa.

Este tipo de teorías focalizan su atención en el contenido y dirección de la conducta y tratan de identificar qué variables influyen sobre la conducta y se despreocupan de analizar cómo lo hacen en la práctica. Su esfuerzo se centra en comparar la fuerza de diferentes incentivos, establecer clasificaciones de necesidades y examinar la preponderancia de unos u otros tipos de motivos. Su interés para la empresa es indudable, puesto que tratan cuestiones como la promoción, el salario, las recompensas no económicas, la seguridad en el empleo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, etc.

Las teorías del contenido se han preocupado tradicionalmente de elaborar elencos de metas u objetivos hacia los que se orienta la conducta motivada. Se utiliza el concepto de necesidad como punto de partida, dado que eso simplifica la explicación del proceso motivacional. Conciben como principio activador la insatisfacción de alguna necesidad, (hambre, sed, afecto, etc.) la cual hace que el individuo deba ponerse en movimiento para calmarla.

Las teorías de contenido se destacan por su análisis de las necesidades y los motivos que mueven las acciones. Debido a la sencillez de su planteamiento son las más conocidas y pueden agruparse en dos categorías, según los tipos de motivos que consideran:

-motivos extrínsecos: aquellos resultados que los individuos obtienen a cambio de su esfuerzo. Se trata de recompensas externas, no siempre materiales, que se reciben como pago por el trabajo

realizado, pero que no se derivan directamente del contenido de este. Estos incentivos son controlados por la empresa, por lo que la tarea de gobierno se reduce básicamente al diseño y control de un sistema de incentivos y sanciones.

-motivos intrínsecos: son aquellos resultados que dependen directamente del contenido del trabajo y de las preferencias y percepciones del que lo realiza. Estos motivos escapan a un control directo por parte de la empresa, ya que están muy vinculados a las disposiciones y personalidades del individuo.

Frederik Herzberg y el Modelo Bifactorial

Uno de los autores que ha desarrollado su teoría centrada en el contenido del trabajo y la motivación, es Herzberg con su llamado “Análisis Bifactorial”. Su teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Esta investigación obtuvo como resultado que los factores que causan satisfacción son diferentes de los que producen insatisfacción. De lo que se deduce que el polo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción, sino la no-satisfacción; paralelamente, lo opuesto a la insatisfacción no es la satisfacción, sino la no-insatisfacción.

Dos tipos de factores

1) A los factores que producen insatisfacción se los denominó “**factores higiénicos**”, debido a que su ausencia provoca insatisfacción, pero su presencia deja la situación “limpia”, ni

satisfacción ni insatisfacción. No se trata de aspectos que motiven positivamente hacia el trabajo, aunque si pueden provocar desmotivación si no se dan en la medida requerida. Estos factores serían:

- política de la compañía
- administración de la organización
- relaciones interpersonales
- relación con superiores
- condiciones ambientales de trabajo
- salario

Factores Higiénicos

Administración de la organización: Comunicación Interna

Dentro de los factores higiénicos, el factor “administración de la organización” comprende el tipo de comunicación que la organización utiliza para comunicarse con sus miembros. Es por esto que uno de los objetivos específicos es observar la presencia o ausencia de canales formales de comunicación dentro del área de operaciones en este caso.

Según Villafañe la principal función de la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa en términos de management, pero la trascendencia de la comunicación interna crece proporcionalmente a la importancia que la empresa conceda en su desarrollo y competitividad a sus recursos humanos. (Villafañe: 1993,238). De esta función estructural de la comunicación interna se desgranar los siguientes objetivos:

a-La implicación del personal: esto refiere a una relación biunívoca entre la empresa y el individuo y una movilización de éste para

conseguir, a partir de la intersección de su sistema de valores con el de la organización, cumplir sus expectativas en el seno de ésta asociando su propio éxito al de la empresa. La comunicación interna es un instrumento imprescindible para lograr la implicación del personal.

Sin embargo, tal como lo plantea el autor, para que la comunicación interna cumpla con el fin de la implicación exige una cultura corporativa favorecedora. Si esta es insuficiente, la comunicación producirá tres efectos benéficos indudables:

- *es una manera de valorar al receptor
- *es un medio para reconocerle un lugar dentro de la organización
- *es un modo de integrarle y de reforzar la cohesión del grupo

b-la armonía de las acciones de la empresa: implica un viaje de la información por diferentes niveles y áreas de la compañía, que luego de ser metabolizada y formulada de nuevo por la dirección, se derivan en acciones que pueden considerarse armónicas.

c-el cambio de actitudes: la incorporación de nuevas tecnologías, la internalización de las empresas, etc., son algunas de las causas más comunes que lo provocan con unas u otras manifestaciones pero en todas ellas puede afirmarse sin riesgo que el vehículo del cambio es siempre la comunicación y, especialmente, la interna.

d-la mejora de la productividad: la comunicación interna puede mejorar la productividad en dos niveles:

1-mediante la transmisión de información operativa, tales como instrucciones, procedimientos, normas, etc.

2-sensibilizando al personal respecto de los objetivos de rentabilidad de la empresa. (Villafañe: 1993, 240).

Orientación estratégica de los soportes de comunicación interna

Villafañe, al referirse a los soportes de comunicación interna, incluye aquellos medios, vehículos, y actuaciones de todo tipo que se pueden llevar a cabo para motivar y cohesionar al personal y para lograr su adhesión a los objetivos de la compañía movilizándolo a todos y cada uno hacia la satisfacción de objetivos compartidos. (Villafañe: 1993,254). Se pueden ordenar estos soportes de acuerdo con el sentido direccional de la comunicación, ya sea descendente, ascendente, horizontal y transversal, teniendo en cuenta a los fines de este trabajo, sólo los dos primeros.

-Vector Descendente: a través de este, la comunicación interna debe narrar a todos los públicos internos la historia económica de la empresa y la historia del colectivo humano que la forma. Los objetivos son implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor para:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización
- Lograr credibilidad y confianza
- Extender la idea de participación
- Agilizar los canales de transmisión de la información
- Fortalecer los roles jerárquicos
- Favorecer y hacer operativa la comunicación

Algunos de estos soportes descendentes son:

**publicaciones periódicas* de distribución general que incluyan contenidos generales o temáticos

**noticias o flashes informativos breves* a través de soportes de pared o de medios de información, con contenidos de carácter general y hechos noticiosos que se produzcan en la empresa

**las hojas informativas para mandos*, cuyo fin es ampliar la información emitida a través de las noticias breves y cuyo contenido matiza esa información anterior y aporta nuevos elementos de reflexión.

**los tabloneros de anuncios* de pared o a través de pantallas informáticas que ofrecen información operativa y de servicio, de utilidad para el desarrollo del trabajo de los usuarios.

**la guía práctica de la empresa*, la cual recoge diversa información técnica, organizativa, histórica, utilitaria, etc.

**los folletos* sobre temas particulares y específicos en forma preventiva o en el marco de campañas publicitarias en el interior de la organización.

**los carteles* como soporte de las mencionadas campañas publicitarias

**los objetos promocionales*

**el video* como uno de los medios mas adecuados para la divulgación de mensajes institucionales

**los canales audio*, como la utilización de emisiones radiofónicas o a través de sistemas de megafonía.

-Vector Ascendente: el objetivo de este tipo de comunicación es favorecer el diálogo social de la empresa para:

-que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos

-que afloren energías y potencialidades ocultas

-el máximo aprovechamiento de las ideas

-favorecer el autoanálisis y reflexión

-estimular el consenso

Algunas de las actuaciones posibles en este sentido son las siguientes:

**los sistemas de sugerencias* que persiguen la participación heurística de los miembros de la organización en todo tipo de tareas profesionales y que debe ser animada con premios y recompensas.

**las jornadas de despachos abiertos*, para facilitar la comunicación vertical

**las notas de obligada respuesta* que exige la atención explícita de un superior hacia un subordinado

**los teléfonos de servicio* a través de los cuales los miembros pueden acceder a un conjunto de informaciones relativas a la empresa

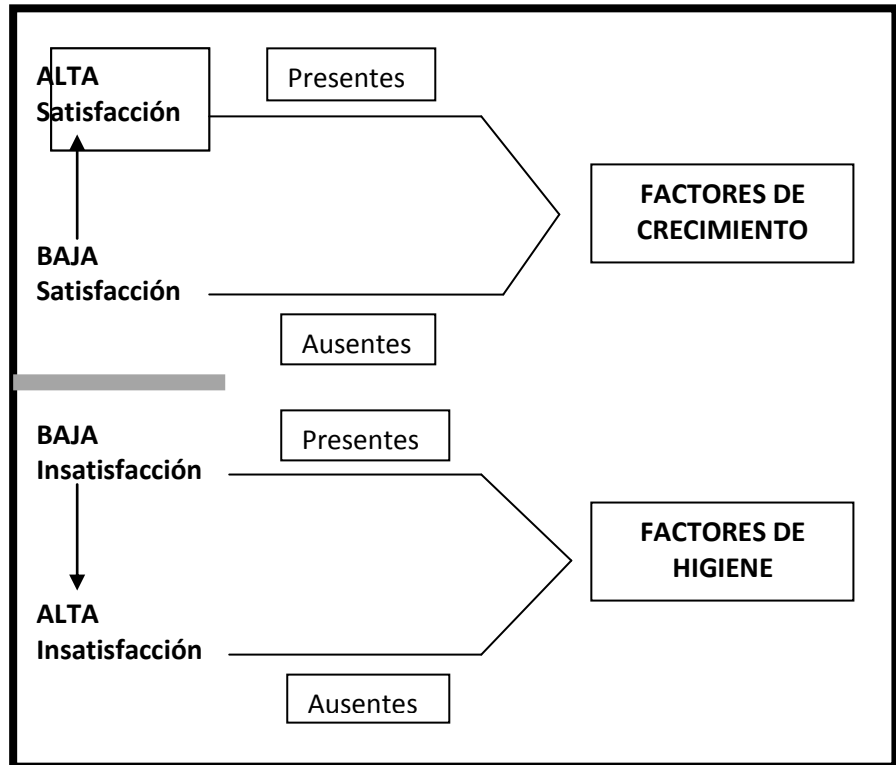
(Villafañe: 1993, 255).

2) Por el contrario, los “**factores de crecimiento**” hacen referencia al trabajo en sí, es decir, al contenido mismo de la tarea que se lleva a cabo y los que más animan a trabajar. Es así que el contenido de la tarea será el principal factor motivador. Estos factores serían:

- contenido del trabajo
- posibilidad de avance
- sentimiento de logro
- reconocimiento
- realización
- responsabilidad y autonomía
- progreso y crecimiento profesional

El siguiente gráfico expresa el resultado que produce la presencia o ausencia de los distintos factores extrínsecos e intrínsecos que se dan en los trabajadores. Así, si los factores higiénicos están presentes, provocan baja insatisfacción, y ausentes producen alta insatisfacción. Del mismo modo sucede con los factores de crecimiento, pero provocando satisfacción según su ausencia o presencia.

Gráfico n°1: Modelo Bifactorial de Herzberg



(Fuente: Velaz Rivas: 1996,132)

De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho. Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado sino en un punto de indiferencia. Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho al estar bloqueados los efectos de los factores motivacionales. Sólo habrá motivación cuando ambas clases de factores estén funcionando adecuadamente.

PARTE II

METODOLOGIA

Metodología de la Investigación

Fichas Técnicas

Diseño	Campo
Tipo de Investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica de Investigación	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Personal efectivamente contratado del área de producción de Vidpia. Cuarenta y dos empleados.
Criterio Muestral	No probabilístico-Censo

Diseño	Campo
Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica de Investigación	Entrevista en profundidad Observación simple
Instrumento	Guía de pautas
Población	-Gerente de recursos humanos -Encargado de Calidad -Encargado de Producción
Criterio Muestral	No probabilístico- Intencional

Diseño Metodológico

A los fines de recolectar la información fundamental para este trabajo, se utilizará un diseño de campo que permite acceder a una información primaria, es decir que permite recoger datos directamente de las fuentes. (Vieytes, 2004:265).

Dentro del diseño de campo, el tipo de investigación será descriptiva, donde el objeto de estudio es ya conocido y el interés se centra en describirlo. Describir en la investigación cuantitativa significa medir, medición que ofrece un conocimiento exhaustivo del objeto o alguno de sus aspectos. (Vieytes, 2004:93).

En esta investigación se utilizará una metodología cuantitativa, ya que se busca un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible cuantitativamente y replicable. (Vieytes, 2004:42).

En lo que se refiere a la técnica de investigación, se utilizará primeramente y como herramienta principal la encuesta descriptiva, ya que se tiene como propósito describir con precisión un fenómeno. El instrumento de medición para estas encuestas es el cuestionario. Para aplicar esta técnica, se tomará al personal efectivamente contratado del área de producción, siendo un total de cuarenta y dos empleados. El criterio muestral a utilizar será no probabilístico ya que se efectuará a los operarios de producción efectivamente vinculados con la organización.

Luego de haber impartido las encuestas y con el fin de contrastar cierta información obtenida, se realizarán las respectivas entrevistas. En este caso se utilizará también un diseño de campo para recolectar la información de primera mano. El tipo de investigación será exploratoria ya que busca descubrir las explicaciones para los fenómenos estudiados, lo cual da la posibilidad de que nueva información sea revelada.

Se utilizará una metodología cualitativa ya que esta se preocupa por la construcción de conocimiento sobre la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen y la viven (Vieytes, 2004:69). En cuanto a la técnica de investigación, se utilizará la entrevista ya que el objetivo central es captar lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones; en suma, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan el mundo. Además, el contexto de interacción es directo, personalizado, flexible, y espontáneo, lo cual favorece a la transmisión de información no superficial y da al investigador la posibilidad de esclarecimiento y seguimiento de preguntas y respuestas para evitar cometer errores. (Vieytes, 2004:661). El instrumento de la entrevista es la guía de pautas.

En cuanto a la población se la realizará al encargado de personal de la empresa y a los encargados de calidad y de producción. El criterio muestral será no probabilístico ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, e intencional ya que se selecciona directa e intencionalmente los individuos de la población.

Por último, luego de obtener resultados de las encuestas y profundizar dicha información con las entrevistas, se procederá a realizar una observación con el fin de reforzar ciertos datos.

Será de modalidad simple, ya que el observador no participa ni interviene en el desarrollo de la situación observada y permite estudiar a las personas en sus comportamientos manifiestos y públicos, como lo son las prácticas laborales (Vieytes, 2004:314). Por otro lado, será una observación no sistemática ya que permite observar libremente guiándose sólo por los objetivos de su estudio. Será a la vez, un registro semi estructurado, ya que brinda una orientación general acerca de los eventos o sujetos a observar, y suponen un observador

capaz de establecer qué elementos son dignos de ser registrados, siempre en función de los objetivos del estudio. (Vieytes, 2004:516).

El instrumento para guiar la observación será un listado de aquellos factores higiénicos que hayan tenido un resultado negativo en las encuestas y entrevistas, como la iluminación, el ruido, la ventilación, etc. y que puedan ser observables efectivamente.

El **anexo n°1** contiene todos los instrumentos de medición que se utilizarán para recolectar la información.

Cronograma de Aplicación de la Metodología

Año 2009

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Técnica					
N°1					
N°2					
N°3					

Referencias

Técnica N°1: Encuestas a personal efectivamente contratado del área de producción de Vidpia. Cuarenta y dos empleados. Entrega de los cuestionarios en agosto y retiro de los mismos en septiembre.

Técnica N°2: Realización de entrevistas a Gerente de recursos Humanos, Encargado de Calidad y Encargado de producción.

Técnica N°3: Recorrido por la planta y observación simple del área de producción, utilizando un listado de factores higiénicos a observar.

PARTE III

RESULTADOS

Resumen de los datos obtenidos

La encuesta de satisfacción realizada al personal fue la principal herramienta de recolección de información utilizada. No obstante, a partir de los resultados obtenidos de ella, se realizó una entrevista al gerente de recursos humanos con el objetivo de profundizar y comparar dichos resultados. Así también, se utilizó la observación simple la cual permitió reforzar la información durante recorridos por la planta de producción.

El siguiente resumen tiene como objetivo principal interrelacionar los datos obtenidos mediante las distintas técnicas de recolección para luego concluir con el diagnóstico final de la situación de los operarios de producción.

En cuanto a los Factores de higiene:

En primer lugar se obtuvieron resultados negativos en cuanto al ruido, ventilación y temperatura del lugar donde se trabaja, pudiendo visualizar luego a través del recorrido por la planta, que las condiciones en las que se realiza el trabajo son adecuadas pero no las óptimas. La ventilación y la temperatura provocan que en las distintas estaciones del año el personal sufra las condiciones climáticas adversas, tanto frío como calor. En cuanto a esto, el encargado de recursos humanos afirmó que estas condiciones ambientales no son controladas con frecuencia, y que las acciones ya realizadas a tal fin no han sido suficientes. Por otro lado, se pudo ver que la vestimenta de trabajo no era acorde con la estación del año, siendo que la época cuando se efectuó el recorrido era verano y los operarios llevaban puestos mamelucos, lo que puede acrecentar el soportar las temperaturas.

En relación al ruido se pudo observar la escasa utilización de los elementos auditivos que protegen al operario del sonido constante que produce la labor en la fábrica. Se observó también la presencia de carteles que indican la obligatoriedad de llevarlos puesto. Es decir que las medidas de seguridad e higiene se encuentran implementadas, pero el control sobre el uso de los elementos de protección personal no se ejerce en la medida necesaria. Esto conllevaría a que los índices de ausentismo por accidentes y enfermedad sean cada día más elevados, afectando tanto al empleado que pone en riesgo su integridad física, como a la empresa siendo esta menos productiva y más riesgosa. Las demás condiciones ambientales, como iluminación y limpieza, no producen disconformidad en los operarios, siendo esto verificado mediante la observación.

En cuanto a la remuneración obtenida, los resultados muestran que los operarios no la consideran acorde al trabajo realizado. Sin embargo, la mayoría manifestó que se iría a otra empresa si obtuvieran en ella el mismo sueldo, y la mayoría no considera el salario que percibe como un estímulo para trabajar en la organización. Esto permite deducir que no sería la cantidad monetaria lo que produce insatisfacción, sino el modo de retribución que perciben en relación al esfuerzo y al desempeño en su trabajo. Se comprueba mediante la entrevista que no existe un sistema de recompensas que fortalezca y recompense el buen desempeño de los operarios de producción. Sólo se liquidan sueldos en relación al tiempo trabajado y de acuerdo a las escalas salariales impuestas por el gremio que nuclea a los empleados de la industria del vidrio, SOIVA (Sindicato Obreros Industria del Vidrio y Afines).

En relación a la opinión sobre la organización en sí, los resultados demuestran que los operarios no están conformes con la misma en su generalidad. Por un lado afirman que no promueve sus valores y los que procuran ser sus valores, son desconocidos por la gran mayoría.

Así tampoco existe una visión definida y la misión y valores existentes no son conocidos por los empleados. No existen políticas precisadas que guíen el comportamiento del departamento de recursos humanos, y el reglamento interno existente se encuentra en desuso y no es tenido en cuenta.

Por otro lado, más del 38% de los encuestados no está conforme con el modo en que la empresa está gestionada. Un gran porcentaje manifestó no estar al tanto de las decisiones que se toman pero les gustaría estarlo, y consideran que escuchar su opinión podría ser importante para la empresa.

Se pudo detectar, mediante las entrevistas efectuadas y la observación, que no existen canales formales de comunicación mediante los cuales los operarios sean informados acerca de las decisiones tomadas, actividades del área de producción, ni el funcionamiento general de la organización. Las comunicaciones son informales y no existen medios que permitan expresar las sugerencias e inquietudes. La existencia de un correo interno es sólo para el personal de línea media y alta, dejando de lado al operario en lo que se refiere al conocimiento de la organización en su totalidad. Tal como lo plantea Pfeffer *“una más efectiva comunicación interna reduce los costes de coordinación y hace que se realicen con más facilidad las acciones conjuntas. También mejoran la comunicación con el exterior haciendo que la organización presente un frente único y un mensaje coherente”*.

En relación a esto se pudo presenciar que no existe un espacio de encuentro e información para los empleados donde se puedan planificar reuniones y colocar carteleras con datos relevantes, carteles que reflejen la visión y misión, valores y principales metas a las que apunta la organización. La oficina de recursos humanos, actualmente el espacio disponible para las inquietudes, es de tamaño muy reducido y no pueden ingresar más de tres personas debido a las dimensiones.

Allí se colocan actualmente los elementos de protección personal, los legajos y datos de los operarios y en las paredes se coloca sólo información indispensable que no está correctamente visible.

Las relaciones entre los compañeros de producción parecen ser favorables. Los encuestados manifestaron que existen buenos vínculos entre ellos y que se organizan actividades fuera del horario de trabajo que promueven una mayor integración, considerando esto como una condición que favorece luego el desempeño general del trabajo. Durante el recorrido por la planta, se pudo verificar esto al prestar atención a la forma de vincularse mientras realizaban su trabajo. Se observó que las relaciones son cercanas y de amistad, con un trato informal entre ellos y de constante diálogo. En los almuerzos las conversaciones son amenas y se puede observar un buen clima entre los compañeros. En este sentido, son pocas y casi nulas las acciones organizadas tendientes a reforzar estas relaciones. Las fiestas de fin de año y del día del vidriero, son cada año recibidas con menores expectativas tanto por el lado de los directivos como de los operarios.

Así también resultó con las relaciones superior-subordinado, ya que la mayoría de los encuestados manifestó poseer buen trato con el supervisor. Por otro lado, fue de común acuerdo la opinión de que el supervisor siempre se encuentra disponible a la hora de plantear un problema, siendo esto muy positivo para reforzar la relación. Se pudo observar esto durante el recorrido y en el sector de calidad, cuando algún operario ingresaba a la oficina a consultar dudas a algún superior. El trato era informal pero correcto entre ellos y se percibía una cierta confianza para entablar la conversación.

A pesar de que las relaciones sean favorables, los resultados demuestran que existe un bajo nivel de exigencia por parte de los supervisores, y que los operarios consideran importante que exista una evaluación en la realización de tareas.

En cuanto a los Factores de Crecimiento:

La mayoría de los operarios considera que realiza un trabajo útil en la empresa, pero que no son recompensados en función del logro de objetivos, ni se reconoce y valora su desempeño en la organización. Sin embargo consideran esto importante y les gustaría que así fuese.

Un gran porcentaje de los empleados está conforme con la tarea que realiza y se siente motivado para llevarlas adelante. Así también se sienten responsables por cada tarea asignada, y un gran porcentaje niega que estas sean monótonas y aburridas. Esto se comprueba ya que al preguntar sobre si estaban de acuerdo con la rotación de tareas, la mayoría respondió que sí. Durante el recorrido por la planta, el guía explicó que las tareas y los puestos de trabajo son rotados quincenalmente de acuerdo al nivel de producción y a la importancia del pedido a entregar, por lo que van asumiendo distintas responsabilidades constantemente, evitando que las tareas se tornen fastidiosas y repetitivas. Pero esto tiene su contracara que se pudo comprobar tanto con los resultados de las encuestas, como con la entrevista al gerente de recursos humanos.

Este cambio constante de tareas, junto con la escasa capacitación que se imparte en los operarios de planta, puede llegar a considerarse como una de las causantes de la defectuosidad de los productos, las quejas sobre calidad, y los reclamos por entregas tardías, ya que en algunos casos, los operarios pueden ser colocados en puestos que no saben desempeñar correctamente. Es decir que la especialización no se realiza sobre ningún proceso en particular, sino que se efectúan diversas tareas, pero sin la correcta instrucción. Es así que un gran porcentaje de encuestados afirmó que si bien su nivel de instrucción es adecuado para realizar sus tareas, les gustaría recibir capacitación. En cuanto al progreso y crecimiento, se encuentra dividida la consideración de que se tiene esta posibilidad dentro de la empresa.

Esto puede deberse a que el puesto que podría ser una vacante es el de supervisor siendo pocos los que se requieren, y a la vez este puesto no se encuentra disponible con frecuencia. Por otro lado, no existe un sistema formal de desarrollo de carrera que tenga un seguimiento del progreso y avance del personal de producción, con el objetivo de ascender de puesto y escalar en la organización. Sin embargo, la mayoría manifestó estar de acuerdo con su puesto, por lo que esto no sería un factor que produzca baja satisfacción ni tampoco alta.

Diagnóstico Final

Luego de aplicar de manera sistemática las herramientas de análisis de datos, se obtuvieron resultados que permiten realizar el diagnóstico de la situación actual de los factores higiénicos y motivacionales en los operarios de producción.

A través de las encuestas impartidas al personal operativo, la entrevista al encargado de recursos humanos y la observación simple por la planta, se pudo obtener la siguiente información:

En cuanto a los factores higiénicos:

- *Condiciones Ambientales*

La temperatura y la ventilación producen alta insatisfacción en los operarios que sufren las condiciones climáticas según la estación del año. La ropa de trabajo no es la más adecuada.

- *Remuneración*

El salario percibido produce alta insatisfacción ya que no es percibido en función del logro de objetivos y del buen desempeño en las labores. No existe un sistema de recompensas monetarias y no monetarias que recompensen a los operarios en función del cumplimiento de metas.

- *Política y administración de la organización*

El desconocimiento sobre cuestiones generales de la organización, como visión, misión, valores y forma de administración produce alta insatisfacción en los operarios. La falta de comunicación entre los distintos niveles y la escasa participación en las decisiones concernientes a su área son también causantes de alta insatisfacción. La desinformación

sobre decisiones tomadas y nuevos acontecimientos produce incertidumbre, generando alta insatisfacción.

- *Relaciones interpersonales*

La escasa promoción de actividades que fomenten y refuercen la integración de los miembros dentro de cada área y entre todas las áreas, produce alta insatisfacción en los operarios.

En cuanto a los factores de crecimiento:

- *Reconocimiento y valoración*

La inexistencia de una evaluación y seguimiento constante del desempeño por parte de los superiores, produce alta insatisfacción.

La falta de reconocimiento y valoración en función de los objetivos cumplidos, el esfuerzo realizado y el buen desempeño en las tareas asignadas, produce en los operarios baja satisfacción.

- *Crecimiento y desarrollo*

La falta de capacitación e instrucción en cada uno de los procesos productivos en los que pueden ser rotados los operarios, produce baja satisfacción.

PARTE IV

PLAN

Propuesta de solución

Luego de efectuar el diagnóstico de la actual situación de los factores motivacionales, se propone como solución un Plan Motivacional, el cual estará compuesto por distintos programas enfocados a intervenir y mejorar las condiciones existentes. De la totalidad de los factores que generan disconformidad entre el grupo de trabajo encuestado, se elegirán solo algunos con el fin de actuar específicamente sobre ellos. Para su elección se tuvo en cuenta el orden de importancia que requiere su implementación y la factibilidad económica y temporal de la organización.

En cuanto a los factores higiénicos, los programas pretenden intervenir sobre los siguientes aspectos:

- condiciones ambientales
- la organización: gestión y comunicación interna

En cuanto a los factores de crecimiento los programas estarán enfocados a:

- reconocimiento y valoración
- crecimiento y desarrollo

Plan Motivacional

Objetivo General de Aplicación

Generar un cambio favorable en aquellos factores higiénicos y motivacionales que producen insatisfacción y no satisfacción en los operarios.

Objetivos específicos

- Disminuir la insatisfacción que las distintas temperaturas producen en la labor operativa.
- Generar un espacio físico de reunión e información para la integración grupal de los operarios.
- Impartir capacitaciones obligatorias para optimizar la labor de los operarios y la gestión de los supervisores.
- Recompensar y valorar la labor de los operarios mediante la aplicación de evaluaciones de desempeño.

Programa 1: Generación de un espacio físico adecuado para la integración grupal y la comunicación en distintos sentidos.

Objetivo

Brindar a los operarios un espacio físico donde puedan reunirse, intercambiar información y capacitarse.

Destinatarios

Operarios efectivamente contratados del área de producción.

Acciones

Este programa está dividido en dos pasos sucesivos: la construcción de este nuevo espacio en la planta y el posterior establecimiento de los canales comunicativos.

1- Construcción del espacio físico

Cabe destacar que en la actualidad se está llevando adelante una expansión de la planta de producción con el fin de contar con mayor espacio e incorporar nuevas maquinarias. Se propone el aprovechamiento de esta obra de reforma para la construcción del nuevo espacio físico. Una vez que esta incorporación sea aprobada, se procederá a la ejecución de la misma.

Este nuevo espacio tendrá una dimensión de sesenta y seis metros cuadrados y contará con un área de guardado y de archivo, una pizarra, mesa y sillas. Se sugiere incorporar luego un proyector con su respectiva pantalla. El mismo se encontrará disponible en los distintos turnos y puede ser utilizado por los operarios en horario de trabajo, cuando los superiores lo dispongan, y fuera del horario de trabajo ya

sea a la entrada o salida de la jornada laboral. Se anexará el plano del proyecto sugerido (**Anexo n°3**).

2- Establecimiento de canales formales de comunicación

Una vez que el espacio físico esté finalizado y se encuentre en condiciones de ser utilizado se realizará una reunión de inauguración. En este momento, el encargado de personal explicará a los presentes el fin de este nuevo lugar con el que cuentan, exponiendo los nuevos canales de comunicación que se implementarán, explicando la finalidad y el modo de uso de las carteleras y del buzón. Reforzará la idea de este espacio como un modo que tiene la organización de reforzar la cohesión grupal ya existente en este conjunto de trabajo y el interés en contribuir a mejorar la comunicación interna en sus distintos sentidos.

Esta inauguración tendrá una duración máxima de treinta minutos y será al final de la jornada de trabajo que finalizará antes, donde se ofrecerá a los presentes un aperitivo y bebidas para celebrar. En este momento, se pedirá a los presentes que antes de retirarse, inauguren el buzón completando un mini cuestionario donde se indagará la opinión sobre este nuevo espacio, las carteleras, los cuadros informativos y el buzón de sugerencias.

Se considerarán dos tipos de canales a instaurar, descendente y ascendente, como un primer acercamiento para contribuir a mejorar el flujo de información y comunicación del personal del área de producción.

1) Canal Descendente

A-Carteleras

Se propone la incorporación de dos carteleras informativas de vidrio, las cuales serán obtenidas de la organización misma utilizando producto que este en buen estado, pero que no pueda ser vendido y

que se ha dispuesto en depósito, moldeándolo de acuerdo a las medidas de cada cartelera. (Dos metros de ancho por dos metros de largo).

Ambas estarán colocadas en la nueva sala pero en cada una se dispondrá información de diferente tipo. Una de ellas será denominada “Noti-Vidpia” (**Anexo n°4**) y contará con información que la organización quiera dar a sus empleados. En esta se expondrá:

- Información de naturaleza operativa y de carácter mensual, acerca del porcentaje de reclamos y devoluciones en la entrega de productos y roturas en proceso.
- El día y horario de las reuniones de intercambio de información operativa y otras reuniones a las que deben asistir.
- Los temas que competen al personal operativo y al área en la que trabajan, tal como compra de nuevos equipamientos, acciones de mantenimiento, cambios en el modo de producción, etc.
- La planilla que contiene el horario de la semana siguiente de producción, para que tengan conocimiento de manera anticipada de su esquema de trabajo.
- Los resultados de las evaluaciones de desempeño, con las respectivas calificaciones y el premio que se otorgará.
- La fecha y horario de las capacitaciones y el listado de temas de cada una.
- Los reconocimientos sociales que se quieran hacer a los operarios de planta.
- Eventos que se organicen dentro de la empresa, como festejos de fin de año, festejo del día del padre, día del vidriero, etc.

La segunda cartelera (**Anexo n°4**) estará dispuesta para que los operarios coloquen allí lo que deseen y la utilicen como medio de comunicación entre el grupo. Algunos ejemplos del tipo de información que se propone se coloque son:

- Por cada mes del año, las fechas de cumpleaños de todos los integrantes de la organización.
- Información sobre reuniones extra laborales, partidos de futbol, organización de viajes, nacimientos de hijos, colectas solidarias, etc.
- Toda aquella información que los operarios deseen, siempre y cuando no atente contra las normas de la organización.

B-Reuniones mensuales de intercambio de información operativa

Al final de cada mes calendario, se realizará una reunión encabezada por el jefe de producción y calidad, que tendrá como objetivo efectuar un balance del mes con respecto a la producción, los problemas que se puedan haber presentado, las dificultades que observaron los operarios, etc. Aquí también se informará acerca de los porcentajes de devoluciones y re trabajados de productos de modo tal que los operarios sean conscientes de estos y puedan influir favorablemente sobre estos índices el próximo mes.

También será espacio para debatir nuevas modificaciones en los procesos y maquinarias y todo aquello que influya en la labor operativa. Algo que va más allá de la comunicación, es la participación efectiva de los empleados en los programas de modificaciones industriales. Está comprobado que a los empleados no les basta con enterarse de una proyectada modificación y de sus razones; sino que les es más gratificante participar en la resolución de algunos de los detalles del programa, produciendo al mismo tiempo actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa.

Este también será un espacio abierto para la consulta de inquietudes, expresión de ciertos reclamos y atención de sugerencias que el personal pueda presentar relacionado a la labor que efectúan. De aquí también pueden surgir necesidades de capacitación propuestas por los operarios.

Esta reunión se realizará el último día de cada mes, salvo que caiga sábado o domingo, en la última media hora de cada turno de trabajo, pagándose esta como hora normal, solo que ese día se detiene antes la jornada laboral.

C- Colocación de Cuadros Informativos

Se propone colocar en la nueva sala cuadros informativos que describan aspectos culturales de la organización, como su misión, sus valores, políticas de calidad, su organigrama, su historia, sus miembros y toda aquella información de carácter organizacional. El objetivo consiste en que los operarios obtengan un mayor conocimiento sobre estas cuestiones y se familiaricen con la empresa. La colocación de estos será el mismo día de la inauguración de la sala. Se anexará el modelo de estos cuadros. **(Anexo n°5)**

D-Capacitaciones

Uno de los programas de este plan motivacional está enfocado a proyectar la ejecución de capacitaciones anuales obligatorias para operarios del área de producción y supervisores directos del sector. Estas capacitaciones se llevarán a cabo en esta nueva sala donde se dispondrá de los recursos necesarios para efectuarlas con comodidad. El objetivo, acciones, mecanismos de control y recursos de este programa se desarrollarán posteriormente en el programa número tres.

2) Canal Ascendente

A-Buzón de sugerencias

El buzón de sugerencias es un medio de comunicación interna que permite la expresión de opiniones y sugerencias de los empleados hacia sus superiores. El objetivo primordial es que sea un medio por el cual los miembros puedan expresar sus opiniones e inquietudes de una manera rápida y concisa, con el fin de obtener una respuesta.

Esta herramienta también habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia.

En este caso, los operarios del área de producción serán quienes aporten sus reflexiones sobre la organización, sus procesos o cualquier acontecimiento que ellos creen debe ser comunicado.

Este buzón estará ubicado en la nueva sala, donde se dispondrá de papel y lapicera para escribir la sugerencia. La persona que quiera colocar la suya, deberá completar a qué sector pertenece y la fecha en que se realizó. Al final de cada semana, el asistente de personal será el responsable de vaciar el buzón e informarlas al jefe de personal. Para el seguimiento se llevará un registro computarizado donde se anotará cuál es la sugerencia, la fecha en que ha sido emitida y la respuesta que merece. Lo que se resuelva se colocará en la cartelera comunicativa, debiendo ser una respuesta lo más inmediata posible y agradeciendo la participación. Se anexará un modelo del buzón de sugerencias **(Anexo n°6)**

Mecanismos de control

-Nueva sala de reuniones y Carteleras

Se efectuará un cuestionario simple y claro **(Anexo n°7)** con algunas preguntas de modo tal de obtener opinión de los operarios sobre la construcción de este nuevo espacio y la cartelera como nuevo canal de comunicación incorporado. El cuestionario se realizará luego de transcurridos tres meses de la inauguración de esta sala, donde se pedirá a los encuestados que coloquen sus respuestas en el buzón de sugerencias. Los resultados serán registrados mediante computadora y de allí se obtendrá la opinión general de estas acciones. En base a estas respuestas se impartirán los cambios necesarios.

- Reuniones mensuales de intercambio de información operativa

Se registrará cada reunión mensual a través de un libro de actas dispuesto en la sala de reuniones, donde se deberá anotar fecha de reunión, temas tratados y quienes asistieron a la misma debiendo cada uno firmar y aclarar su nombre.

Buzón de sugerencias

Se considerará que el buzón ha sido efectivo, si se reciben entre 2 y 5 sugerencias mensuales. Las mismas serán registradas en un archivo de computadora como anteriormente se explicó.

Responsables

Las responsabilidades asignadas a cada una de las actividades de este programa fueron divididas de la siguiente manera:

Jefe de recursos humanos:

- Supervisar la correcta realización de la obra junto al arquitecto contratado
- Dirigir la reunión de inauguración del nuevo espacio.
- Impartir el cuestionario en sus dos etapas así como registrar los resultados y brindarlos al asistente para que los coloque en cartelera.

Asistente de personal:

- Avisar con antelación en la cartelera el día, hora y motivo de reunión.
- Actualizar diaria y semanalmente la cartelera, así como limpiarla y verificar la información colocada.
- Colocar los resultados de los cuestionarios en la cartelera
- Vaciar y registrar las sugerencias obtenidas del buzón, pasando informe al gerente de personal, quien resolverá qué tratamiento se le dará a dicha opinión.

Jefes de Producción y Calidad:

-Llevar adelante la reunión de intercambio de información operativa. Deberán confeccionar la lista de temas a debatir y guiarán la reunión adecuadamente.

Recursos

Para la nueva sala se estima aproximadamente:

Materiales	\$16.500
Mano de obra	\$12.320
Mobiliarios y nuevos artefactos	\$3.200
Iluminación	\$1.800
Honorarios del arquitecto	\$1.200
Subtotal	\$35.020

En cuanto a los canales comunicativos se requerirá lo siguiente:

Canales descendentes	
Reunión de inauguración (bebidas y comida) \$100 por turno	\$300
Dos Carteleras de vidrios Vidpia	\$0
Reunión de intercambio de información operativa	\$0
Colocación de cuadros informativos	\$0
Canales ascendentes	
Buzón de sugerencias	\$ 150
Subtotal	\$450
Total Programa 1	\$35.470

Programa 2: Implementación de uniforme de trabajo acorde a la estación del año.

Objetivo

Minimizar la insatisfacción que producen las distintas temperaturas y ventilación.

Destinatarios

Operarios efectivamente contratados del área de producción.

Acciones

Este programa está fundamentado en la Ley de Higiene y Seguridad en el trabajo (19.587, decreto 351/79), donde en uno de sus artículos dispone:

Art. 191.- La ropa de trabajo cumplirá lo siguiente:

1. Será de tela flexible, que permita una fácil limpieza y desinfección y adecuada a las condiciones del puesto de trabajo.
2. Ajustará bien al cuerpo del trabajador, sin perjuicio de su comodidad y facilidad de movimientos.
3. Siempre que las circunstancias lo permitan, las mangas serán cortas y cuando sean largas, ajustarán adecuadamente.
4. Se eliminarán o reducirán en lo posible, elementos adicionales como bolsillos, bocamangas, botones, partes vueltas hacia arriba, cordones y otros, por razones higiénicas y para evitar enganches.
5. Se prohibirán el uso de elementos que puedan originar un riesgo adicional de accidente como ser: corbatas, bufandas, tirantes, pulseras, cadenas, collares, anillos y otros.
6. En casos especiales la ropa de trabajo será de tela impermeable, incombustible, de abrigo o resistente a sustancias agresivas, y

siempre que sea necesario, se dotará al trabajador de delantales, mandiles, petos, chalecos, fajas, cinturones anchos y otros elementos que puedan ser necesarios.

Teniendo en cuenta dicha disposición, este programa propone:

- 1- Diseñar cada uniforme acorde a la estación del año, teniendo en cuenta el material que se utilizará. Para la primavera verano se propone implementar el uso de remera mangas cortas junto con un pantalón de tela liviana y un buzo de algodón. Para el otoño invierno, una remera manga larga junto con un buzo polar y un pantalón de material abrigado y resistente. Cada prenda deberá llevar la insignia de la organización. **(Anexo n°8)**
- 2- Hacer entrega del nuevo uniforme, momento en el cual los el asistente de personal deberá completar una planilla con el nombre del trabajador, día de entrega y cantidad de prendas. Los trabajadores deberán firmar esta planilla para certificar que recibieron todo correctamente. Esta planilla contendrá también las pautas de uso y cuidado y las reglas en caso de pérdida o rotura. Se anexará el modelo de planilla de control. **(Anexo n°9)**. Se realizará la entrega de cada uniforme al comenzar la primavera-verano en el mes de septiembre y el otoño- invierno en el mes de abril.

Mecanismo de Control

La medición de la efectividad de este programa se medirá por observación. Luego de transcurrido un tiempo desde la entrega del uniforme, el asesor externo visitará la planta y recorrerá el área de trabajo donde, a través de una observación simple, llevará un registro

de las prendas que en ese momento los operarios presentes están utilizando. En el caso de las prendas de invierno, luego de su entrega en abril, se realizará una observación el día quince de los meses junio y agosto, y en el caso de las de verano, se entregarán en septiembre y se realizará el control de su uso en los meses diciembre y febrero del 2012.

El encargado de llevar adelante este control será el asesor externo, quien en el momento de efectuar el control deberá ir completando una planilla (**Anexo n°10**) en la cual se debe colocar nombre del operario, y donde se tildará con una cruz las prendas que lleven puestas en ese momento. También habrá un espacio de observaciones para completar en el caso de que no lleven alguna de las prendas, indagando el porqué. Además el asesor deberá preguntar a cada operario cual es su opinión sobre el nuevo uniforme y anotar la respuesta en el cuadro observaciones. Este recorrido durará dos horas para que el proceso se imparta sobre la totalidad de operarios.

El fin es medir la cantidad de operarios que llevan el nuevo uniforme y si alguna prenda presenta problemas así como también obtener la opinión de cada operario. En base a estos resultados se procura repetir la acción los años consecutivos o realizar las modificaciones necesarias, ya sea en cuanto a material o confección de la prenda.

Responsables

El gerente de recursos humanos y su asistente se encargarán de la entrega y registro de las prendas de verano e invierno en su respectivo momento. El asesor externo será el responsable de efectuar el control del uso de los uniformes en sus respectivos momentos, complementando una planilla, la cual será entregada luego al jefe de personal.

Recursos

Prenda	Costo
Remeras manga corta de algodón lisa con estampado	\$20x42=\$840
Pantalón largo de gabardina fina	\$30x42=\$1260
Buzo cuello base de algodón	\$35x42=\$1470
Remeras manga larga de algodón lisa con estampado	\$25x42=\$1050
Pantalón largo de gabardina gruesa	\$35x42=\$1470
Polar color azul estampado	\$40x42=\$1680
Total Programa 2	\$7770

Programa 3: Programación de Capacitaciones

Objetivo

Impartir capacitaciones anuales obligatorias para reducir el índice de accidentes, optimizar la calidad de los productos y mejorar la gestión de los supervisores.

Destinatarios

Este programa está destinado a:

- operarios efectivamente contratados del área de producción
- encargados del sector de producción: jefe de control de calidad, jefe de técnica, jefe de planificación y control de la producción, y encargado de producción. Total: cuatro personas.

Acciones

La programación de las capacitaciones estará dividida en dos partes, ya que son diferentes públicos los que se deben instruir.

1-Capacitación a operarios

Se propone programar y ejecutar dos capacitaciones anuales obligatorias para los operarios de planta. El esquema de capacitaciones a impartir será el siguiente:

CAPACITACION N° 1: SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Objetivo: Disminuir el índice de accidentes de trabajo

Responsable: capacitador externo a designar

Fecha: Tercer semana de mayo

Duración total : 3 horas reloj

MODULO 1: RIESGOS EN EL LUGAR DE TRABAJO

Tema 1: Accidentes más comunes en el lugar de trabajo

Descripción: presentación de videos e imágenes con casos reales de accidentes frecuentes en el lugar de trabajo, explicando y detectando causas y consecuencias.

Objetivo: lograr la toma de conciencia que implica el uso de la maquinaria de trabajo.

Tema 2: Mecanismos de solución de accidentes de trabajo

Descripción: Luego de la observación de casos reales, se exponen las herramientas teóricas y prácticas que muestren al operario como actuar ante el accidente ya acontecido.

Objetivo: lograr que los operarios tengan conocimiento de los mecanismos de solución de los accidentes.

Duración total del modulo 1: 1 hs. 20 min.

DESCANSO : 15 minutos

MODULO 2: LA PREVENCION ES LA SOLUCION

Tema 1: Seguridad e Higiene en el trabajo

Descripción: el capacitador expondrá, utilizando como soporte la herramienta power point, los siguientes tópicos:

- Qué es la seguridad laboral
- Qué es la higiene laboral
- Elementos de protección personal.
- Prevención de accidentes e incidentes

Objetivo: lograr que el operario incorpore a su rutina diaria el uso de elementos de protección personal.

Duración total del modulo 2: 1 hora.

Examen Final de la capacitación:

Objetivo: indagar la efectividad de la capacitación impartida.

Descripción: se aplicará un examen múltiple opción.

Duración: 25 minutos.

CAPACITACION N° 2: ESPECIALIZACION EN TECNICAS DE TRABAJO

Objetivo: Mejorar la calidad de los productos para así lograr disminuir las devoluciones y re trabajos por defectuosidad.

Responsable: capacitador externo a designar

Fecha: Tercer semana de octubre

Duración total : 4 horas

MODULO 1: CAPACITACION TECNICA Y OPERATIVA

Tema 1: Doble Vidriado Hermético

Tema 2: Cristal templado Horizontal

Tema 3: Cristal laminado y multi-laminado

Descripción: a través de una clase teórica apoyada por power point, se expondrán las características de cada producto y los estándares de calidad que se deben alcanzar en su terminación final. Se instruirá sobre los subprocesos que la producción de cada pieza requiere, tal como corte, pre horno, horno, tareas generales, pulido, etc.

Luego, se compararán imágenes de productos de calidad y productos defectuosos, detectando errores en el proceso de producción.

Duración: 1 hora por cada tema, con dos descansos de 15 minutos.

Examen Final de la capacitación:

Objetivo: indagar la efectividad de la capacitación impartida.

Descripción: se aplicará un examen múltiple opción.

Duración: 30 minutos.

2-Capacitación a superiores

CAPACITACION PARA SUPERVISORES DEL SECTOR

Objetivo: mejorar la gestión de los supervisores

Responsable: capacitador externo a designar

Fecha: Tercer semana de junio

Duración total : 3 horas y media

MODULO 1: COMO INFLUIR POSITIVAMENTE

Tema 1: Desarrollar habilidades de conducción para lograr equipos de alto rendimiento.

Tema 2: Obtener eficiencia en el motivar y liderar un equipo de trabajo

Tema 3: Solucionar los conflictos ante demandas y necesidades del personal

Tema 4: Crear compromiso y entrega

Descripción: se desarrollarán los contenidos teóricos a través del uso de power point.

Objetivo: Desarrollar la comunicación, motivación y compromiso de sus empleados.

Duración total del modulo 1: el módulo tendrá una duración de 2 horas.

DESCANSO: 30 minutos

MODULO 2: COMO APLICAR UNA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Tema 1: La evaluación de desempeño

Tema 2: Objetivos de aplicación

Tema 3: Errores frecuentes de los evaluadores

Tema 4: Planilla de EDD

Tema 5: La importancia de su correcta aplicación

Descripción: se le entregará a cada supervisor el modelo de evaluación de desempeño que se utilizará y se explicará su aplicación mediante una demostración práctica.

Objetivo: lograr que los supervisores apliquen exitosamente la evaluación.

Duración total del modulo 2: 1 hora

Mecanismo de control

En primer lugar, se pedirá a los operarios que asistan que firmen al ingresar una lista de asistencia al curso, donde se colocará fecha y tema de la capacitación. Así también, se tomarán fotografías del curso que luego serán colocadas en la cartelera. Por último, al finalizar cada capacitación, se aplicará un examen teórico múltiple opción para que los operarios completen con lo aprendido. De acuerdo a los resultados que arrojen los exámenes, se evaluará la efectividad de la acción.

Responsables

El jefe de recursos humanos será el encargado de contratar al capacitador externo y estará presente en las dos capacitaciones a modo de supervisión. Así también, será el encargado de corregir y archivar los exámenes y analizar los resultados.

Recursos

Las capacitaciones se pagarán a personal operativo por hora, dependiendo la categoría salarial en la cual se encuentren. Al capacitador externo contratado se le pagará un valor de ciento cincuenta pesos la hora.

Descripción	Presupuesto parcial
1-Capacitación a operarios <i>Capacitación n°1: Seguridad en el trabajo</i> Horas no trabajadas según categoría salarial: -categoría I: valor hora \$7.32x 3 hs= \$21.69x5 op.= \$108.45 -categoría II: valor hora \$8.11x 3 hs=\$24.33x10 op.= \$243.3 -categoría III: valor hora \$8.59x3 hs=\$25.77x15 op.= \$386.5 -categoría IV: valor hora \$9.49x3 hs=\$28.47x 9 op.= \$256.23	\$1084.75

<p>-categoría V: valor hora \$10.03 x3 hs=\$30.09x 3op.=\$90.27</p> <p style="text-align: right;">Subtotal = \$1084.75</p> <p>Total de empleados: 42</p> <p>Total de horas de capacitación: 3 horas reloj</p>	
<p><i>Capacitación n°2: Especialización en técnicas de trabajo</i></p> <p>Horas no trabajadas según categoría salarial:</p> <p>-categoría I: valor hora \$7.32x 4 hs= \$29.28x5 op.=\$146.40</p> <p>-categoría II: valor hora \$8.11x 4 hs=\$32.44x10 op.=\$324.4</p> <p>-categoría III: valor hora \$8.59x 4 hs=\$34.36x15 op.=\$515.4</p> <p>-categoría IV: valor hora \$9.49x4 hs=\$37.96x 9 op.=\$341.64</p> <p>-categoría V: valor hora \$10.03 x4 hs=\$40.12x 3op.=\$120.3</p> <p style="text-align: right;">Subtotal = \$1448.14</p> <p>Total de empleados: 42</p> <p>Total de horas de capacitación: 4 horas reloj</p>	\$1448.14
<p>2-Capacitador externo</p> <p>Cantidad total de horas de capacitación:</p> <p>10 horas y media x \$150 la hora</p>	\$1505
<p>3-Recursos materiales</p>	\$250
<p>4-Catering para los descansos</p>	\$300
<p>Total Programa 3</p>	\$4587.89

Programa 4: Aplicación semestral de Evaluaciones de desempeño

La principal ventaja que se pretende obtener al implementar las evaluaciones de desempeño, tiene correspondencia con la relación subordinado-jefe. Esta necesidad de los empleados de ser reconocidos y felicitados por su superior, fue un resultado con un alto porcentaje afirmativo por parte de los operarios, los que manifestaron no sentirse supervisados ni recompensados por sus tareas bien realizadas o por el desempeño efectivo en sus labores. Es por esto que la retroalimentación será un factor muy importante a tener en cuenta en la implementación de este programa. Así también se utilizarán los resultados de estas evaluaciones para detectar posibles necesidades de capacitación.

Objetivo

Medir el desempeño de los operarios en diferentes competencias con el fin de que, a partir de los resultados obtenidos, sean reconocidos por sus supervisores y puedan conocer sus logros y dificultades.

Destinatarios

Estas evaluaciones serán impartidas al personal efectivamente contratado del área productiva en sus tres turnos. Se recomienda que luego se amplíe su aplicación y a medida que se perfeccione el sistema puedan ser aplicadas en la totalidad del área productiva llegando a utilizando el método de evaluación de 360°.

Acciones

Toda implementación de un sistema de evaluación de desempeño debe seguir ciertos puntos para que sea exitoso:

1-Definir los objetivos del programa: tal como ya se ha planteado, el objetivo principal consistirá en evaluar competencias funcionales y organizacionales con el fin de reconocer al subordinado que mayor se destaque. Se propone impartir primero este tipo de evaluación y luego elevar la complejidad de la misma efectuando evaluaciones de desempeño en el puesto de trabajo.

2-Preparar el programa

a-Informar a la organización: en este caso se deberá informar a los empleados del área de producción que serán sometidos semestralmente a una evaluación de su desempeño. Se les deberá explicar su funcionamiento y los objetivos y ventajas del mismo. Para esto se convocará a los operarios a una reunión, pactada para el mes de junio.

b-Definir los criterios a evaluar: como este sistema es nuevo tanto para los evaluados como para los evaluadores, la evaluación estará compuesta por diversos criterios simples, los cuales se detallan a continuación:

- competencias funcionales

-competencias organizacionales: trabajo en equipo, comunicación, compromiso, solución de problemas, organización y planificación del trabajo, mejoramiento de procesos, orientación a resultados, manejo de conflictos.

c- elaboración del instrumento: se utilizará una técnica denominada "Lista de verificación con valores". La misma requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características asignando valores.

Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

3-Formar a los evaluadores: la formación de los evaluadores se llevará a cabo por medio de una capacitación dispuesta para tal. La misma estará apoyada por medios audiovisuales en los cuales se describirá y explicará la información. La reunión se llevará a cabo en la sala de reuniones en el mes de junio. Los temas que se desarrollaran serán:

- La evaluación de desempeño
- Objetivos de aplicación
- Errores frecuentes de los evaluadores
- Planilla de EDD (en el anexo se adjunta modelo de evaluación de desempeño) **(Anexo n°11)**
- La importancia de su correcta aplicación

4-Implantacion del sistema: este es el momento en el cual comienza a funcionar el sistema y deben comenzar a aplicarse las respectivas evaluaciones. Las mismas se comenzarán a aplicar en el mes de julio. Es importante destacar que los operarios de planta trabajan semanalmente, es decir que es frecuente que cada semana se dé la rotación de tareas, así como a veces esto no sucede. Es por esto que deberá prestarse suma atención al momento de evaluar al operario, y anotar en qué tarea se encuentra desarrollándose con el fin de comparar su desempeño en distintos puestos. También se debe evitar repetir la evaluación si está siendo evaluado nuevamente por la realización de la misma tarea.

Las evaluaciones de desempeño se realizarán cada seis meses y deberá tomarse como período de tiempo a evaluar la semana trabajada del evaluado.

Cada superior directo efectuará la evaluación en la semana que sea establecida con anterioridad. Archivará la suma de sus evaluaciones y las colocará en una carpeta, siendo estas llevadas al encargado de recursos humanos. El mismo será el encargado de observar los resultados y brindarlos al asistente de personal para que este los coloque en la cartelera de modo tal que los operarios tengan conocimiento sobre su desempeño. Así también, los supervisores comunicarán a todos los evaluados los resultados y quién fue el que obtuvo el mejor desempeño, otorgando reconocimiento público. Estas evaluaciones serán archivadas y se utilizarán luego para comparar los resultados con las que se realicen seis meses después.

5-Seguimiento y Actualización del sistema: el seguimiento del sistema será a través de la comparación semestral de resultados y el continuo perfeccionamiento de la técnica a utilizar. Se propone comenzar con este tipo de evaluación debido a que se trata de un proceso nuevo y complejo que debe ser asimilado tanto por los evaluadores como por los evaluados. Sin embargo se recomienda, luego de poseer más entrenamiento en la realización de evaluaciones, elevar el nivel de las mismas, con el fin de obtener resultados más precisos y específicos acerca del desempeño productivo de los empleados.

6- Aplicación de los resultados: una vez analizados y comparados los resultados de las distintas evaluaciones, se dispondrá de una grilla en la cual se anotarán cuáles fueron los resultados eficientes y deficientes de los empleados, con el fin de aplicar acciones que tiendan a mejorar los errores y reforzar las buenas conductas.

Mecanismo de control

Este tipo de evaluación de competencias funcionales y organizacionales será impartida nuevamente seis meses después de la primera. Los resultados serán registrados constantemente así como también se conservarán como archivo las evaluaciones que efectuó cada supervisor. Estos registros permitirán efectuar las comparaciones necesarias y obtener conclusiones acerca del desempeño de los operarios. Luego se propone elevar paulatinamente el nivel de las evaluaciones de desempeño.

Responsables

El supervisor directo de cada área será el encargado de realizar la evaluación de desempeño a cada uno de los subordinados, así como de brindarles la correcta retroalimentación.

El archivo, registro y comparación de las evaluaciones estará a cargo del departamento de recursos humanos.

La publicación de los resultados en la cartelera informativa será responsabilidad del asistente de personal.

Recursos

No requiere, ya que las evaluaciones serán realizadas por el supervisor directo de cada empleado y el registro y comunicación será llevado por el departamento de recursos humanos. Se requerirá efectuar el número necesario de copias de las evaluaciones para cada superior. La organización cuenta con fotocopiadora por lo que no hay gastos extras. Si se incurrirá en gastos al momento de recompensar a quien obtenga el mejor resultado en las evaluaciones, haciendo un pago de ciento cincuenta pesos a dicho empleado. Además se le hará un reconocimiento público en la cartelera informativa.

Cronograma del Actividades

Año 2011

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M
Programa 1															
Construcción de la nueva sala	■	■													
Establecimiento de canales comunicativos		■		■											
Reuniones de intercambio de información operativa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa 2															
Entrega uniforme invierno				■		■	■								■
Entrega uniforme verano								■				■	■		■
Programa 3															
Capacitación a operarios n° 1					■	■									■
Capacitación a operarios n° 2									■	■					■
Capacitación a supervisores						■									■
Programa 4															
Evaluaciones de desempeño															■
1-definición de objetivos						■									■
2-preparación del programa						■									■
3-formación de evaluadores						■									■
4-implantación del sistema							■					■			■
5-seguimiento y actualización												■			■

Referencias:



Aplicación de la acción



Control de la acción



Nueva Aplicación de la Encuesta de satisfacción

Mecanismo de Evaluación del Plan

Se propone este plan motivacional para ser aplicado durante y a partir del año 2011. El mecanismo de control estará dividido en dos partes:

A-Primero se impartirá un mecanismo de control individual de cada programa en particular a medida que estos se vayan efectuando.

B- Luego, en el mes de marzo del año 2012, se volverá a aplicar la misma encuesta de satisfacción para comparar los resultados luego de la implantación del plan motivacional. Es decir que se aplicará un mecanismo de control de efectividad del plan en su totalidad, luego de transcurrido el periodo en el cual todos los programas fueron efectuados.

Presupuesto final

Programa	Descripción de gastos	Presupuesto parcial
N°1: Generación de un espacio físico adecuado para la integración grupal y la comunicación en distintos sentidos	Construcción del nuevo espacio y establecimiento de canales de comunicación.	\$35.470
N°2: Implementación de uniforme de trabajo acorde a la estación del año.	Compra y estampado de nuevos uniformes de invierno y verano	\$7770
N°3: Programación de capacitaciones anuales para operarios y superiores	Pago de horas de capacitación a operarios y asesor externo y recursos materiales necesarios.	\$4587.89
N°4: Aplicación semestral de Evaluaciones de desempeño.	Premio al mejor desempeño en cada evaluación(2 anuales)	\$300
Total del Plan Motivacional sin honorarios		\$48.127,89
Honorarios Profesionales	15% del total del plan	\$7.219,18
TOTAL DEL PLAN		\$ 55.347,07
Inversión Mensual del Plan(\$ 55.347,07 / 12 meses)		\$4.612,25

Beneficios de la Implementación

El Plan motivacional anteriormente propuesto tiene como fin principal elevar la satisfacción general de los operarios de planta. Sin embargo, estas acciones en su conjunto, tienen la finalidad de producir beneficios a mediano y largo plazo para la organización. Es decir que los recursos estimados a invertir pretenden causar mejoras que se verán reflejados en los índices y pueden ser mensurables y otras que no. Los beneficios de este plan se traducen en los siguientes aspectos:

Programa 1

La construcción del nuevo espacio físico pretende elevar la imagen de los operarios acerca del modo de gestión de la organización ya que:

- dispondrán de un espacio para reunirse e informarse
- dispondrán de un espacio propio para capacitarse y desarrollarse
- contarán con medios para emitir su opinión a través del buzón de sugerencias
- dispondrán de una cartelera para utilizarla con sus compañeros
- serán informados, mediante la cartelera, de su desempeño, sus horarios de trabajo, las decisiones tomadas con lo que respecta a su trabajo
- serán partícipes de reuniones de información operativa, con conocimiento de índices de los cuales ellos mismos son parte
- serán reconocidos pública y socialmente
- tendrán conocimiento de la misión, políticas y organigrama de la organización

El objetivo de este programa es disminuir el porcentaje de desacuerdo con la organización en por lo menos un 15% para el año siguiente.

	Agosto de 2009: primera aplicación de encuesta	Diciembre de 2011: segunda aplicación de encuesta
	Porcentajes obtenidos	
“Me siento conforme con la organización donde trabajo”	24% de acuerdo 45% en desacuerdo	
“La empresa se encarga de promover sus valores”	10% de acuerdo 65% en desacuerdo	
“Estoy conforme con el modo en que la empresa esta gestionada”	21% de acuerdo 52% en desacuerdo	
“Estoy al tanto de las decisiones que se toman dentro de la empresa”	10% de acuerdo 69% en desacuerdo	
Promedio	El 16.25% está de acuerdo con la organización - El 57.75% está en desacuerdo con la organización - El 26% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo	Se pretende que el porcentaje de desacuerdo con la organización, luego de la aplicación del plan, sea disminuido en un 15%, es decir: 42.75%

Programa 2

La implementación de uniforme de trabajo de acuerdo a la estación del año, supone beneficios que no pueden ser medidos pero si estimados de manera cualitativa. Algunos de los que se pretende obtener son:

-en primer lugar, mejorar la labor de los operarios al usar ropa mas cómoda y de acuerdo a las temperaturas, lo cual puede disminuir la insatisfacción que esto produce, elevando la producción.

-contribuir a mejorar la imagen que tienen los operarios sobre el modo de gestión de la empresa, incrementando su acuerdo por trabajar en ella y así mejorar su desempeño, disminuyendo las ausencias y productos defectuosos.

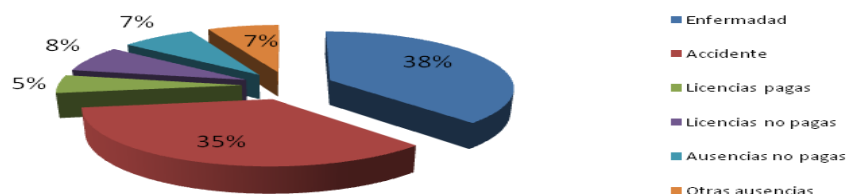
Programa 3

Las dos capacitaciones que se proponen impartir, pretenden incidir positivamente en ciertos índices que favorecen a la organización, en cuanto a ausencias por accidente (las cuales disminuyen las horas de producción) y productos defectuosos. En cuanto a las capacitaciones para operarios, las mismas están orientadas a:

Capacitación n°1: disminuir el índice de ausencias por accidente y enfermedad entre 5 y 10 puntos, aumentando así las horas de producción.

	Índice de ausentismo Del 01 al 10 del 2010	Índice de ausentismo a obtener luego de la capacitación impartida
Enfermedad	36.57	Entre 26.57 y 31.57
Accidente	34.02	Entre 24.02 y 29.02
	En porcentaje Del 01 al 10 del 2010	Porcentaje de ausentismo a obtener luego de la capacitación impartida
Enfermedad	38%	Entre 28% y 33%
Accidente	35%	Entre 25% y 30%

Causas del Ausentismo



Fuente: Vidpia

Al disminuir estas ausencias por accidente y enfermedad, se disminuirá el número de ausencias por sector de producción, las cuales producen grandes pérdidas para la organización, tal como lo refleja el siguiente gráfico.



Fuente: Vidpia

Capacitación n°2: perfeccionar las técnicas de trabajo y así disminuir el índice de productos defectuosos, tanto los devueltos por el cliente, como las roturas y fallas en proceso, en las cuales se desaprovecha material. Disminuir entre un 0.10% y 0.15% el porcentaje de devoluciones y re trabajos por fallas y roturas durante el proceso productivo.

Indicadores Actuales de producción Del 01 al 11 del 2010	Indicadores esperados Del 01 al 11 del 2011
Mercadería entregada al cliente y que por defectos tuvo que ser repuesta: 0.39% de la producción total.	Disminuir este porcentaje de devoluciones entre un 0.24%-0.29%
Mercadería que presentó fallas y roturas durante el proceso de producción: 0.54% de la producción total	Disminuir este porcentaje de roturas entre un 0.39% -0.44%



El 1.08% de la producción total presenta devoluciones y defectuosidad y roturas en proceso.

Programa 4

El programa 4 de este plan, junto con la capacitación que se propone impartir a los supervisores, tiene como fin elevar la satisfacción en los operarios mediante el reconocimiento de su desempeño, a través de sus supervisores (quienes serán instruidos en esto) y mediante la aplicación de evaluaciones de desempeño semestrales. Así, al incrementarse la satisfacción en el grupo de trabajo, los beneficios que se obtendrán pueden ser los siguientes:

- mejorar la relación superior-subordinado generando una relación amistosa, la cual se generalizaría en un clima favorable de trabajo.
- disminuir las ausencias
- incrementar la calidad de los productos
- mejorar los tiempos en la producción
- mejorar el desempeño mediante la retroalimentación
- captar necesidades de capacitación y desarrollo ya que el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar un potencial no aprovechado.

Conclusión

Luego de la realización de este trabajo, no cabe duda que contar con una efectiva gestión de los recursos humanos se ha convertido en una necesidad elemental para potenciar el desarrollo de una organización y de sus miembros. Sin embargo, esta práctica suele ser poco frecuente en organizaciones que han comenzado siendo pequeñas y orientadas a la satisfacción del cliente externo y que han atravesado por grandes modificaciones a raíz de su crecimiento.

El repentino cambio y evolución de una empresa conlleva consigo mayores esfuerzos por coordinar el funcionamiento general de la organización para no dejar de satisfacer la demanda del producto que se fabrica. Sin embargo, frecuentemente se olvida de que una pieza importante de este sistema es la fuerza de trabajo a nivel operativo quien está a cargo de cumplir con esto. Así, se torna necesario tener en cuenta cuáles son las necesidades que este grupo de trabajo manifiesta, con el fin de mantener motivado al grupo y cumplir la misión final de la organización.

Pero, al momento de intervenir en un sistema organizacional con estas características, es necesario tener en cuenta que todo cambio implica resistencia y se debe ser prudente al proponerlo. Esto requiere de observación, planificación y seguimiento ya que cada sistema organizacional tiene sus modos de funcionamiento, sus maneras de reaccionar frente a los cambios, sus estructuras y procesos y las características de los miembros que la dirigen y la componen. De modo tal que al momento de sugerir acciones que promuevan el desarrollo de la organización y sus miembros en materia de recursos humanos, es imprescindible ser cautelosos y no querer invadir y corregir de modo abrupto su funcionar.

Considero que primordialmente debe haber una convicción por parte de sus directivos de querer efectuar cambios y mejoras y de agudizar

la observación en los índices de ausentismo, de siniestridad y de motivación de los miembros que trabajan en ella. De este modo, las acciones que se propongan en este tipo de organizaciones que conservan ciertas estructuras del pasado y que no se han ajustado a la realidad por su veloz desenvolvimiento, deben ser interventoras pero no avasallantes y que no impliquen un cambio absoluto del maniobrar. Por lo contrario, debe efectuarse una evaluación de las necesidades principales que no están siendo cubiertas, y luego, paulatinamente ir incorporando distintas prácticas que concuerden con el momento presente de la organización y su filosofía. Deben ser actividades coordinadas con la cultura organizacional y con la totalidad de sus miembros, orientadas con un objetivo principal: el exitoso desempeño de la organización, tanto interna como externamente

Así, el funcionamiento general de la misma debe comenzar a ser entendido como un sistema compuesto por unidades, donde cada una de las cuales debe trabajar cumpliendo sus metas individuales para así lograr el objetivo colectivo. En todo esto, la motivación del personal hacia los objetivos de la empresa es fundamental para alcanzar el éxito. Incorporar esta filosofía gradualmente se convierte en gran desafío para quien se propone gestionar los recursos humanos. Sin embargo, los resultados pueden reflejar mejoras significativas e introducir cambios que favorezcan el funcionamiento global de la organización y de sus miembros.

Bibliografía

- Barranco, Francisco Javier: *Planificación estratégica de recursos Humanos, del marketing interno a la planificación*. Ediciones Pirámide, S.A. Madrid.
- Blake, Oscar Juan. *Necesidades de Capacitación, origen, detección y análisis*. Segunda edición corregida, Buenos Aires; Macchi, 2006
- Pfeffer, Jeffrey. *El poder en las organizaciones. Política e influencia en una empresa*. Ed. McGraw-Hill.
- Santa Cruz, Rubén. *Métodos para incentivar a empleados y colaboradores*. (Cinco: Motivación). Clarín Pymes. Ed. Arte Grafico-AGEA, Buenos Aires .2005.
- Schein, Edgar H. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores S.A.
- Velaz Rivas, José Ignacio. *Motivos y motivación en la empresa*. Ed. Díaz de Santos. Madrid. 1992.
- Vieytes, Rut. *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Ed. de las Ciencias. 2004
- Villafañe, Justo .*Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide. 2000.
- Werther, William B; Davis, Jr.- Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill Interamericana. México 2000.
- <http://www.monografias.com/trabajos36/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral2.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm>

ANEXOS

Anexo n° 1: Instrumentos de Medición

1-Protocolo de Cuestionario de Satisfacción

Encuesta

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel general de satisfacción del personal del área de producción.

Las encuestas serán colocadas en una caja sellada con el objetivo de resguardar la información y darle así confidencialidad y transparencia a sus respuestas.

Por favor indique el nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Marque con una **X** la respuesta que le resulte más adecuada.

Ejemplo:

	X			
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL

LA EMPRESA

1. Me siento conforme con la organización donde trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. La empresa se encarga de promover valores (por ejemplo, compañerismo, cooperación, integración.)

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Conozco cuales son los principales objetivos de la compañía

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

4. Considero que es importante conocer los principales objetivos de la compañía

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

5. Estoy conforme con el modo en que la empresa está gestionada

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

6. Además de mi puesto, conozco que otros puestos existen dentro de la empresa. Es decir conozco la estructura de la empresa, el organigrama

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

7. Me parece importante saber que otros puestos existen dentro de la empresa

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

8. Estoy al tanto de las decisiones que se toman dentro de la empresa

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

9. Me gustaría saber más sobre las decisiones que se toman dentro de la empresa

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

10. Siento que mi opinión podría ser importante en las decisiones de la empresa

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

11. Considero correctas las políticas de la empresa frente a los diferentes cambios y crisis

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

CONDICIONES DE TRABAJO

1. Considero importante tener elementos de protección personal para realizar mi trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. La empresa me brinda todos los elementos de protección personal necesarios (guantes, botas, protectores auditivos, etc.)

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. En mi lugar de trabajo hay suficiente luz

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

4. Mi puesto de trabajo me resulta cómodo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

5. La temperatura es la adecuada en mi lugar de trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

6. El nivel del ruido es el adecuado

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

7. El lugar donde trabajo se encuentra limpio

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

8. Hay buena ventilación en mi lugar de trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

9. Tengo espacio suficiente en mi puesto de trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

10. En general, estoy conforme con las condiciones en las que desarrollo mi trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------	------------	--------------------------	---------------------	--------------------------

COMPANEROS DE TRABAJO

1. Conozco a las personas que trabajan en mi área de trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------	------------	--------------------------	---------------------	--------------------------

2. Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo, me siento integrado

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------	------------	--------------------------	---------------------	--------------------------

3. Creo que una buena relación con mis compañeros favorece el desempeño en mi trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------	------------	--------------------------	---------------------	--------------------------

4. Creo que es importante trabajar en un ambiente de cooperación con mis compañeros.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------	------------	--------------------------	---------------------	--------------------------

5. La empresa promueve actividades para la integración del personal

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

6. Realizo actividades con mis compañeros fuera del horario de trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

RELACION CON EL SUPERVISOR

1. Existe una buena relación con mi supervisor

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Considero que es importante tener una buena relación con mi supervisor

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Mi supervisor siempre está disponible a la hora de plantear un problema

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

4. Considero adecuado el nivel de exigencia por parte de mi supervisor

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

5. Considero que es importante que mi supervisor me evalúe/controle en la realización de mis tareas

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

6. Mi supervisor protege los intereses frente a los altos mandos

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

7. Considero importante que mi supervisor proteja los intereses frente a los altos mandos

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

REMUNERACION

1. Considero que mi remuneración es acorde al trabajo que realizo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Considero que el salario está en consonancia con la situación y marcha económica del país

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3.El salario que percibo es un estímulo para seguir trabajando en la empresa

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

4. Si pudiera cambiar de trabajo a igualdad de sueldo, dejaría la organización

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

PUESTO DE TRABAJO

1. Estoy conforme con la tarea que realizo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Me siento motivado para realizar mis tareas

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Me siento responsable de realizar correctamente la tarea que se me asigna

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

4. Considero que las tareas que realizo son monótonas y aburridas

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

5. Estoy de acuerdo con la rotación de tareas

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

6. Que me asignen nuevas tareas me da satisfacción

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

7. Tengo suficiente autonomía para realizar mi trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

8. Me gusta que se presenten nuevos desafíos en mis tareas

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

9. Me da satisfacción proponerme un objetivo y poder lograrlo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

10. Considero que en la empresa tengo posibilidad de desarrollo y crecimiento

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

11. Parte de mis objetivos es ascender de puesto dentro de la empresa

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

12. Me gustaría permanecer en mi puesto de trabajo dentro de la empresa

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

13. Siento que mi nivel de instrucción para realizar las tareas es el adecuado

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------	------------	--------------------------	---------------------	--------------------------

14. Me gustaría recibir capacitación, algún aprendizaje sobre algún tema, o para poder resolver problemas específicos

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------	------------	--------------------------	---------------------	--------------------------

15. Tengo cierto nivel de seguridad en mi trabajo en cuanto a estabilidad laboral

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------	------------	--------------------------	---------------------	--------------------------

RECONOCIMIENTO

1. Considero que realizo un trabajo útil en la empresa

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------	------------	--------------------------	---------------------	--------------------------

2. Me importa que mi trabajo sea lo suficientemente valorado y reconocido

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------	------------	--------------------------	---------------------	--------------------------

3. Creo que en la empresa existe igualdad de oportunidades entre los empleados

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

4. Me da satisfacción que mi encargado reconozca el esfuerzo que desempeño en mi puesto de trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

5. Me recompensan en función del logro de los objetivos que me plantean

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

6. El sistema de recompensas y premios me motiva a desarrollar mi máximo potencial.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO EN DESACUERDO	DE NI EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2-Guía de pautas para entrevista con el gerente de recursos humanos.

Factores higiénicos

1-Condiciónes de trabajo

- ✓ Control de las condiciones ambientales de trabajo
- ✓ Existencia de normas de higiene y seguridad
- ✓ Control del uso de elementos de protección personal

2-La organización

- ✓ Comunicación de valores y misión
- ✓ Políticas de recursos humanos
- ✓ Participación en la toma de decisiones
- ✓ Comunicación interna
- ✓ Opinión de los operarios

3- Compañeros de trabajo

- ✓ Fomento de las relaciones interpersonales

4-Relación con el supervisor

- ✓ Qué tipo de vínculo se establece
- ✓ Nivel de exigencia impartida
- ✓ Evaluación y compensación del desempeño

Factores de Crecimiento

1-Estima

- ✓ Recompensación por objetivos cumplidos
- ✓ Reconocimiento del desempeño

2-Autorealización

- ✓ Promoción y desarrollo
- ✓ Actividades de capacitación

Entrevista a Gerente de Recursos Humanos Factores Higiénicos y Motivacionales

-Condiciones de trabajo

1-¿Son controladas las condiciones físicas de trabajo en las que el personal de planta lleva a cabo su trabajo?

No, no se controlan. Existen muchas quejas acerca de la temperatura, ya sea frío o calor. Se hace, pero es poco, no ha sido suficiente, se agregaron ventiladores en varios lugares pero sigue sin ser suficiente.

2-¿Cuáles son las medidas de seguridad e higiene implementadas en la planta productiva? ¿Es controlado el uso de los elementos?

Por medio de un asesor contratado externamente se implementa el uso de cascos protectores, botas de goma, y en algunos puestos guantes y protectores auditivos. El uso de estos elementos de protección personal es obligatorio, sin embargo es dificultoso controlar que todos los operarios lo utilicen de manera constante.

-La organización

3-¿Se comunica a los empleados cual es la misión y valores organizacionales?

No de manera formal. Al ingresar se le da un manual de inducción que contiene esto. Sin embargo esto no está expresado en carteleras, lo cual sería óptimo.

4-¿Se promueve la participación de los operarios al momento de tomar decisiones del área productiva?

La mayoría de las decisiones más relevantes referentes al área productiva no suele involucrar la decisión de los operarios. Las gerencias y los altos mandos son los encargados de tomar las decisiones más importantes. Los operarios se ponen de acuerdo con

el encargado de producción para tomar decisiones en cuanto a cómo y cuándo realizar la limpieza de la planta y ese tipo de asuntos de menor envergadura.

5-¿Se comunica a los operarios de las decisiones que se toman dentro de la empresa?

Los operarios se enteran de estas decisiones tomadas pero no de manera formal ni inmediata. Se enteran con el tiempo las decisiones de agregar algún nuevo producto o de algún cambio en el proceso productivo, etc. La manera en que se enteran de esto es cuando se lleva a la acción la decisión tomada o mediante el encargado de producción que lo comunica informalmente.

6-¿Cómo es el proceso de comunicación interno? ¿Alguien se encarga de gestionarla?

La comunicación interna es muy informal, es el trato del día a día. Los operarios tienen conocimiento de su horario de trabajo de la próxima semana por una planilla que se coloca en el comedor. Por otro lado existe un sistema de correo interno en la empresa, pero los operarios no tienen acceso a esto.

7-¿Existen algún canal formal de comunicación que permita a los operarios la expresión de sus opiniones?

No, no existe. Las opiniones se realizan de manera verbal e informal por medio de sus superiores, o cuando se acercan a la oficina de personal en la hora permitida para hacerlo.

8-¿Cuáles son las políticas que se consideran en materia de recursos humanos?

No existen políticas definidas sino que se improvisa mucho. Lo único que se tiene bien definido es lo referido a remuneración, que es lo que más se hace en lo que a recursos humanos se refiere.

9-¿Como considera que es el grado de adhesión del personal para con la organización?

No es alto ni tampoco es muy bajo, sino en un nivel medio que se podría mejorar. Esa es la idea. La forma de manifestarse es a través de la confianza que tiene conmigo, no tienen problema de venir y plantearme sus inquietudes.

10-¿Existen reglamentos internos?

Existe un reglamento interno pero entro en desuso y ya no se tiene en cuenta. Las pautas se establecen de manera verbal, no hay nada escrito que oriente el accionar del personal. Sin embargo considero que sería importante contar con uno.

-Compañeros de trabajo

11-¿Existen acciones tendientes a fortalecer la integración del personal?

No, no existe ninguna acción tendiente a lograr que el personal se integre .Ellos por su lado, extra institucional, realizan actividades juntos pero no existen actividades que se impartan con este objetivo. El único momento de integración es el trabajo mismo.

-Relación con la supervisión

12-¿Cómo considera que es la relación de los operarios con sus superiores inmediatos?

Considero que tienen relaciones muy buenas. Son todos muy compañeros y solidarios entre ellos. Al ser el encargado de línea o de turno una persona que alguna vez fue operario, los tratos en general

son buenos y de amistad. Así también el encargado de producción es una persona que lleva delante su rol de la manera que debe ser, pero siempre manteniendo la buena relación con los demás.

El es el que resuelve generalmente los pedidos de los operarios y los ayuda en la resolución de los problemas.

13-¿El personal jerárquico mantiene comunicaciones fluidas y constantes con el personal?

Sí, todos tienen acceso a los niveles altos. Sin embargo no existe un canal formal de comunicación que permita que circule la información.

-Estima

14-¿Existe algún sistema de evaluación de desempeño?

Existe pero no lo tengo a mi alcance. Se realiza alguna evaluación por cada sector entre los compañeros mismos de manera irregular. Lo realiza cada encargado del sector, y está asignado por el encargado de producción. Esto intenta evaluar la calificación de cada uno, la calidad de las tareas, etc.

15-¿Existe algún tipo de reconocimiento para los operarios cuando su desempeño es eficiente?

No, no existe un sistema de reconocimiento formal implementado para todos, sino que es muy informal. Se reconoce a veces de manera económica a algún operario, pero no es un reconocimiento público. Se tiene en cuenta su desempeño y su calificación en la tarea que se realiza.

-Autorrealización

16-¿Existen programas de desarrollo para los operarios?

No establecidos de manera formal, sino que cuando se requiere de un supervisor o encargado de línea, se procede a evaluar los candidatos según antigüedad y desempeño general en el puesto.

17-¿En el caso de tener la posibilidad de ascender, a que puesto puede aspirar un operario y que tiene que hacer para lograrlo?

Generalmente, un operario puede llegar a ser o encargado de línea, al que le llamamos “líder” o ser encargado de turno que se encarga de ir controlando por todas las líneas que todo marche correctamente.

18-¿Se llevan a cabo programas de capacitación?

No, no se realizan capacitaciones en la organización, sin embargo son muy necesarias. Principalmente en temas como higiene y seguridad para prevenir accidentes y enfermedades laborales, así como también sobre limpieza y residuos de la planta.

3-Guía de pautas para entrevista con mandos medios relacionados al área de producción: Encargados de Calidad y Producción.

- ✓ Valores
- ✓ Participación de los operarios
- ✓ Evaluación de clima de trabajo
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Sistema directivo
- ✓ Comunicación interna
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Incentivos
- ✓ Capacitación

Entrevista a Encargados de Calidad y Producción

	ENCARGADO DE GESTION DE CALIDAD	ENCARGADO DE PRODUCCION
¿Qué valores promueve la organización?	Cooperación, buena conducta.	Ninguno
¿Se evalúa si los valores son internalizados por el personal del área de producción?	No, no hay persona que lo realice formalmente.	No hay quien lo evalúe.
¿Considera usted que es importante que el área de producción conozca que valores promueve la organización?	Si, sería muy importante que se conozcan ya que ayudaría a lograr un objetivo común a todos.	Si, considero que sí. Deberían promoverse valores como la unión, el compañerismo, el vínculo de amistad.
¿Se promueve la participación de los empleados a la hora de tomar sugerencias?	Se suelen realizar reuniones los días miércoles para escuchar sugerencias.	Se los escucha a todos, generalmente se hacen reclamos económicos o de condiciones ambientales como iluminación.
¿Se realizan acciones tendientes a determinar cuan positivo se encuentra el clima de trabajo en el área de producción?	No con frecuencia. Hace 3 años se realizó una medición, pero después no más.	No, no se hace nada.

¿Se preocupa la media dirección de involucrar al personal en la toma de decisiones?	No siempre, a veces se escuchan sugerencias.	No, solo la media dirección con los encargados para decidir sobre los días en que se hace limpieza y ese tipo de cosas.
¿Cómo considera que es el sistema directivo?	Es una dirección desviada, que se mueve por inercia y falta de conocimiento, debido al repentino crecimiento de la planta en los últimos años.	No existe un sistema directivo.
¿Existe comunicación entre los departamentos que conforman la estructura organizacional?	Existe comunicación formal por mail pero desde mandos medios hacia arriba, sin involucrar al área de producción.	No existe una comunicación formal, sino que se da de manera informal.
¿Existen personas en el área de producción que se hayan destacado por sus acciones y que sean reconocidas con frecuencia?	En la planta de producción hay personas que se destacan por su gran poder de convocatoria, por ejemplo un operario que se encargo de la organización de la fiesta de fin de año. Pero no han sido reconocidas por esto.	Los encargados de línea suelen destacarse por su desempeño, puntualidad y fidelidad. Pero no hay reconocimiento público de esto.
¿Existe algún tipo de incentivo que se otorgue con el objetivo de actuar sobre la motivación del personal?	No existe un sistema formal de incentivos para los operarios. Existe una falta de cultura en la dirección, que es familiar, en cuanto a los beneficios que esto otorga a largo plazo. No se invierte en esto.	Se otorgan incentivos económicos a los empleados más viejos y se paga por presentismo.
¿Se evalúa y recompensa al personal en función del logro de objetivos?	Es parte del trabajo lograr los objetivos	No, pero habría que hacerlo.
¿Cómo ve la necesidad de capacitación de los empleados?	Creo que es muy necesaria la capacitación constante. A través del estudio de reclamos del cliente se pueden ver en que se requiere mejorar. También hace falta en cuanto a lo preventivo, como en higiene y seguridad.	Considero que existe una gran necesidad en toda el área en cuanto a la labor diaria.

4-Instrumento de medición: Listado de acontecimientos a observar durante el recorrido por la planta productiva.

Factores higiénicos

- Detectar temperatura y ventilación
- Vestimenta de trabajo, acorde o no con la estación del año
- Nivel de ruido y utilización de protectores auditivos
- Observar iluminación y limpieza del sector
- Presencia o ausencia de cartelera informativa de valores y misión organizacional.
- Localización del departamento de recursos humanos. Tamaño y características.
- Observación de carteles informativos sobre higiene y seguridad.
- Relaciones entre compañeros de trabajo y con supervisores.
Distancia y proximidad. Observación de un almuerzo.

Anexo nº2: Resultados de las encuestas realizadas

Motivación

¿Qué necesidades tiene el personal?

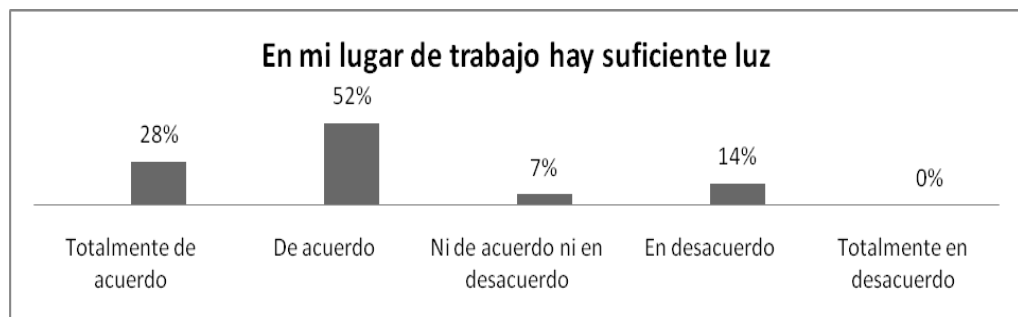
Con el objetivo de indagar cuales son estas necesidades, se realizaron cuestionarios de satisfacción laboral al personal efectivo del área de producción de la planta.

Los resultados de las encuestas permitirán conocer el grado de satisfacción de los empleados frente a los distintos aspectos que producen insatisfacción y satisfacción en la plantilla. A continuación los resultados expuestos en gráficos de barras.

NESIDADES FISIOLÓGICAS

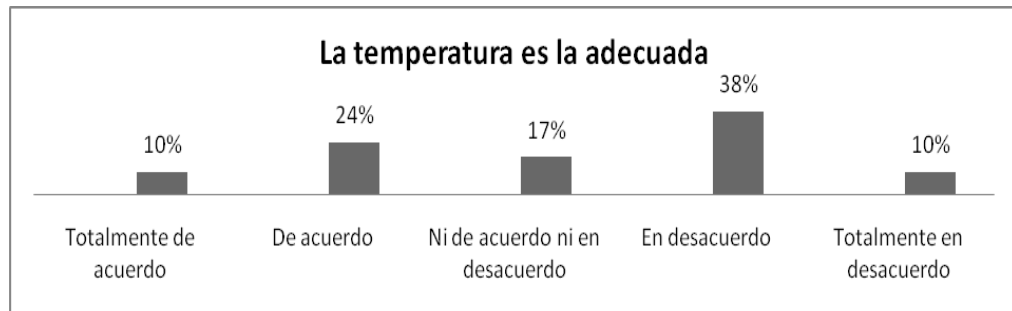
CONDICIONES DE TRABAJO

El 52% de los operarios considera que en su lugar de trabajo hay suficiente luz, y el 28% está totalmente de acuerdo con esto. Por otro lado un 14% se encuentra disconforme con esta condición y solo un 7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.



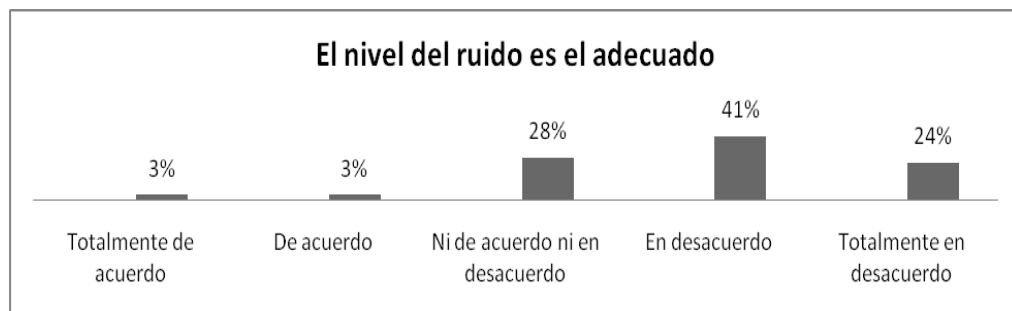
Fuente: Elaboración propia

En relación a la temperatura, los índices son negativos. El 38% está en desacuerdo con que la temperatura es la adecuada, y solo un 24% está de acuerdo con que si lo es. En el medio, el 17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.



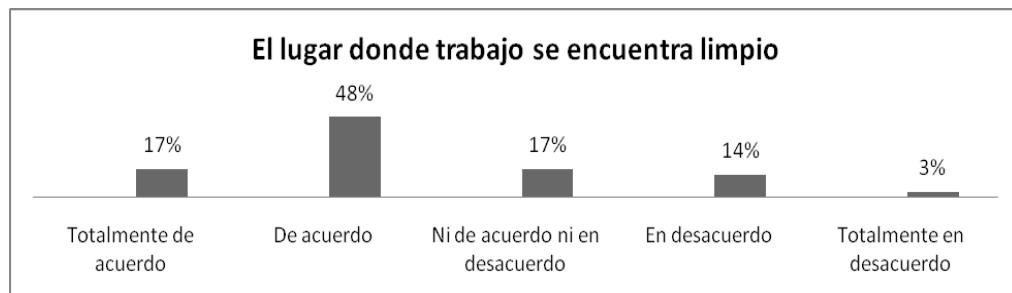
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel del ruido, el 41% está en desacuerdo con que este sea el adecuado, un 28% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 24% está totalmente en desacuerdo.



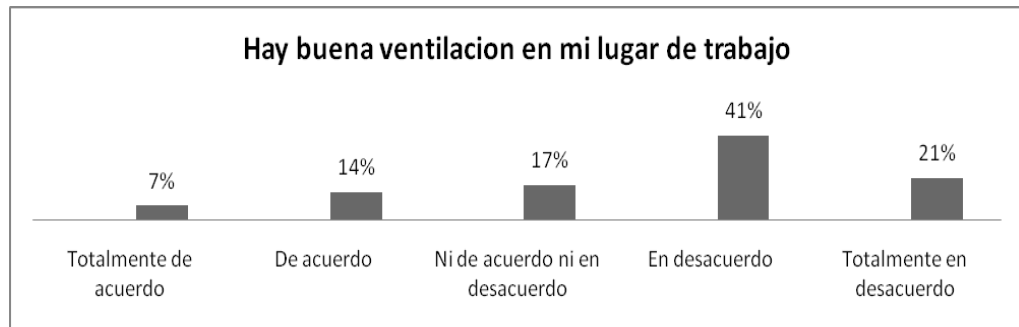
Fuente: Elaboración propia

El lugar de trabajo se encuentra limpio de acuerdo a un 48%, totalmente de acuerdo está un 17%, mientras que solo un 14% considera que está en desacuerdo con esto.



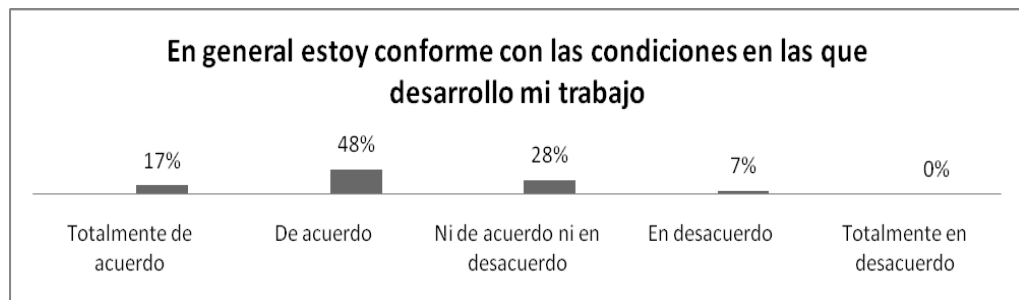
Fuente: Elaboración propia

La ventilación parece ser una disconformidad entre el personal. El 41% está en desacuerdo con que esta sea buena, un 21% totalmente en desacuerdo, y solo un 14% está de acuerdo con que es buena. Por otro lado un 17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esto.



Fuente: Elaboración propia

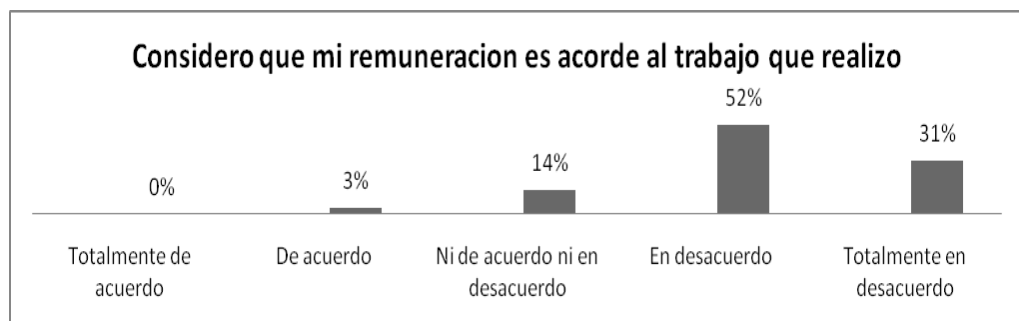
Para concluir acerca de las condiciones de trabajo, un 48% está de acuerdo con que en general está conforme con las condiciones en las que desarrolla su trabajo y un 17% totalmente de acuerdo. Un porcentaje del 28% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo un 7% está en desacuerdo.



Fuente: Elaboración propia

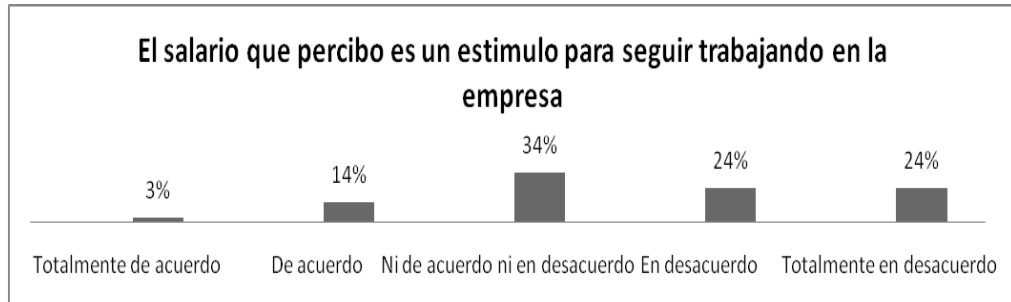
REMUNERACION

En relación al salario, un gran porcentaje del 52% está en desacuerdo con que la remuneración que recibe es acorde al trabajo que realiza y un 31% está totalmente en desacuerdo.



Fuente: Elaboración propia

Al momento de indagar si el salario que se percibe funciona como estímulo para seguir trabajando en la organización, los resultados demuestran parcialidad. Un 34% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación, y con igual porcentaje de un 24% está en desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. Solo un 14% lo considera estímulo para continuar en la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Un 28% de los operarios está de acuerdo con que si pudiera cambiar de trabajo a igualdad de sueldo se iría de la empresa y un 21% está totalmente de acuerdo con esto. El otro 28% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y solo un 17% está en desacuerdo con esta afirmación.



Fuente: Elaboración propia

NECESIDADES DE SEGURIDAD

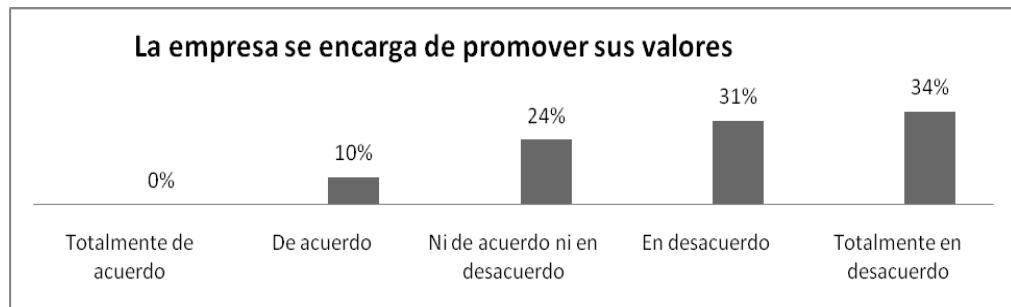
LA ORGANIZACIÓN

El 38% del personal no está conforme con la organización donde trabaja, mientras que el 31% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 24% está de acuerdo.



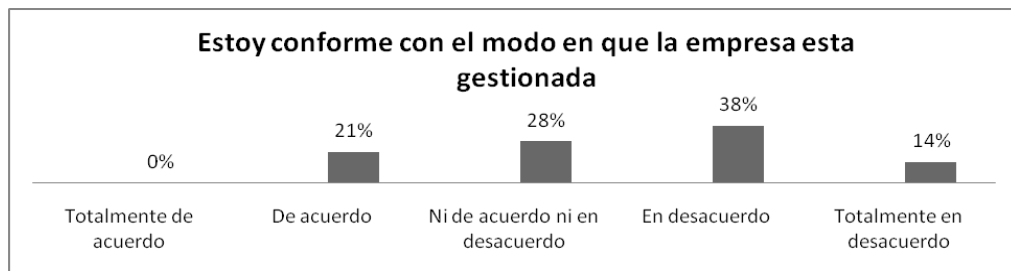
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a si la empresa se encarga de promover sus valores, el 34% está totalmente en desacuerdo en cuanto a esto, mientras que el 31% está en desacuerdo, el 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 10% de acuerdo.



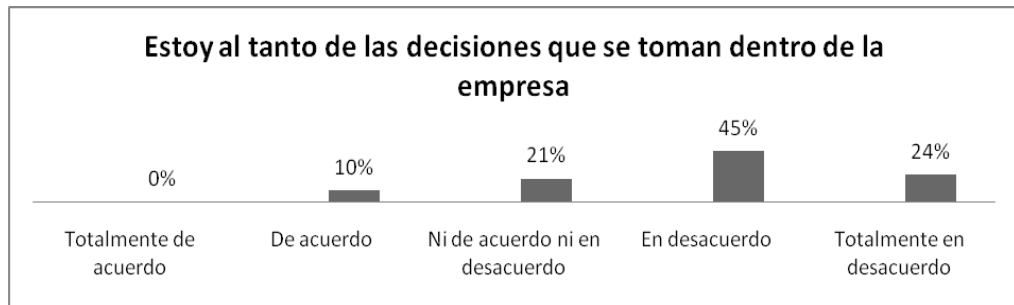
Fuente: Elaboración propia

El 38% está en desacuerdo con el modo en que la empresa está gestionada, el 28% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21% de acuerdo y el 14% totalmente en desacuerdo.



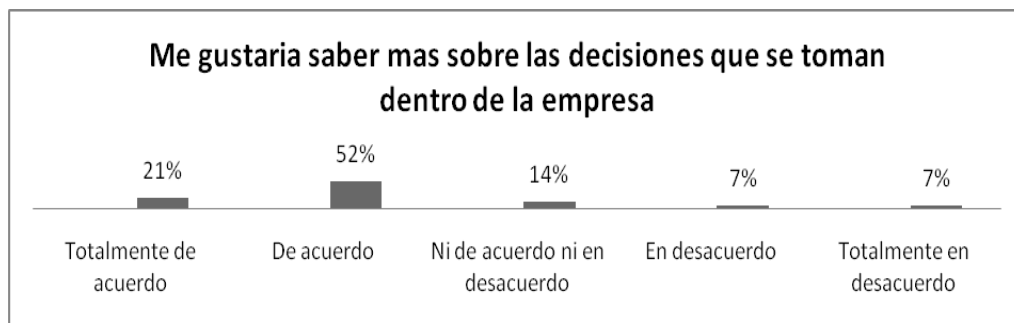
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a si se está al tanto de las decisiones que se toman en la empresa, el 45% está en desacuerdo, el 24% totalmente en desacuerdo, el 21% ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo el 19% está al tanto de las decisiones.



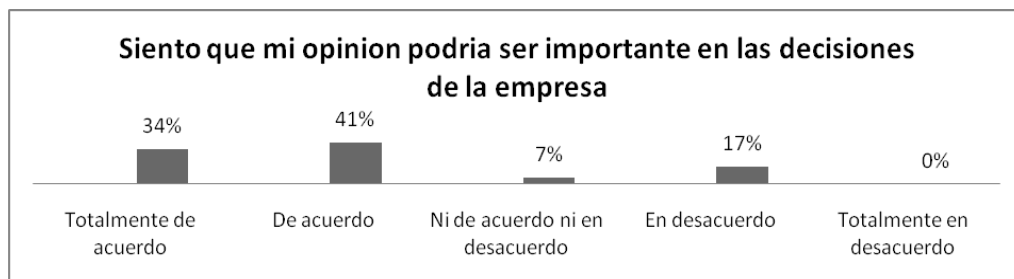
Fuente: Elaboración propia

El 52% está de acuerdo con que le gustaría saber más sobre las decisiones que se toman dentro de la empresa, el 21% está totalmente de acuerdo, el 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y de igual manera con el mismo 7% se está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.



Fuente: Elaboración propia

Un importante porcentaje del 41% está de acuerdo con que cree que su opinión podría ser importante en las decisiones de la empresa, un 34% totalmente de acuerdo con esto, mientras que solo un 17% está en desacuerdo.

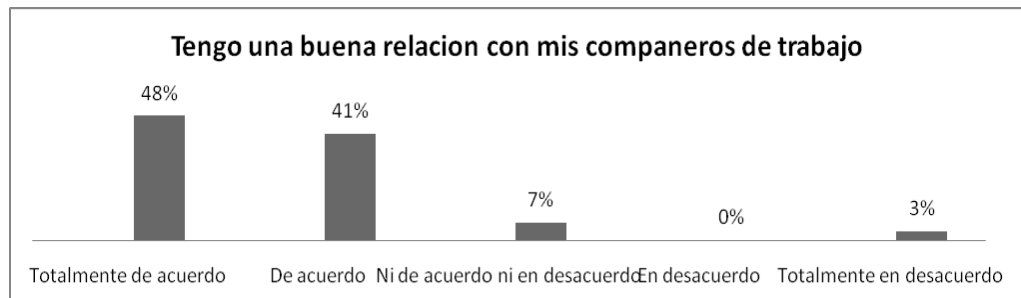


Fuente: Elaboración propia

NECESIDADES SOCIALES

COMPANEROS DE TRABAJO

La relación entre los operarios indica ser favorable. Un 48% está totalmente de acuerdo con que tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo y un 41 % de acuerdo. Solo un 3% está totalmente en desacuerdo con esto.



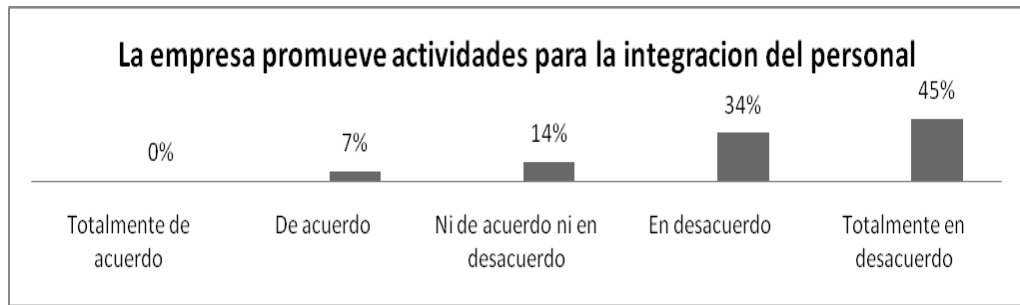
Fuente: Elaboración propia

Un 69% está totalmente de acuerdo con que tener una buena relación con sus compañeros favorece el desempeño en su trabajo y un 28% de acuerdo.



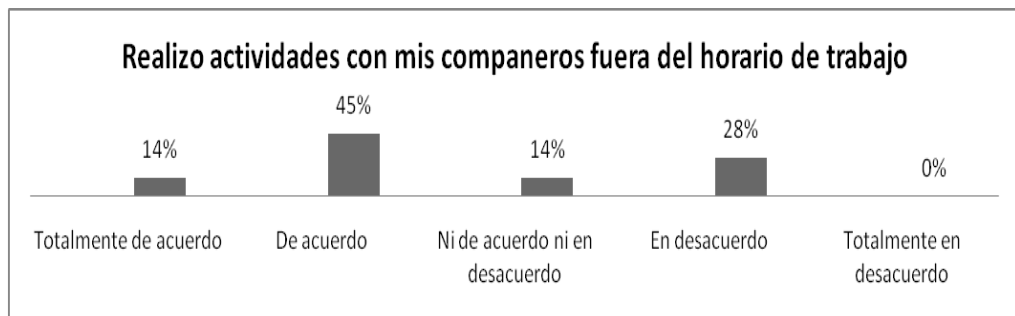
Fuente: Elaboración propia

Se consultó si la empresa promovía actividades para la integración del personal. Frente a esto un 45% está totalmente en desacuerdo con esta condición, un 34% en desacuerdo, un 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Solo un 7% está de acuerdo con que la organización promueve actividades de integración.



Fuente: Elaboración propia

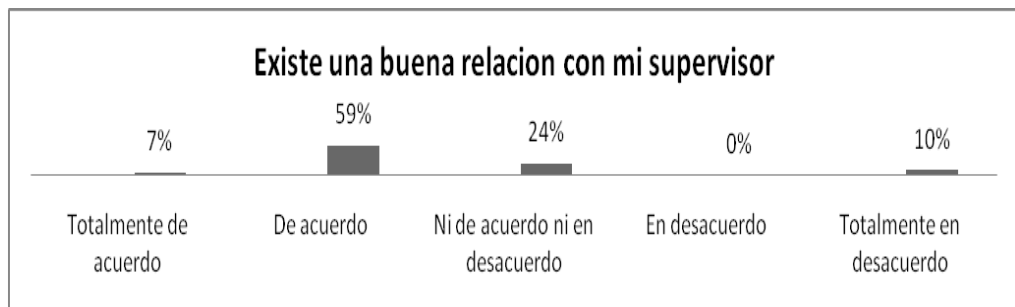
Continuando con las relaciones que mantienen los operarios, el 45% afirmó estar de acuerdo con que realiza actividades con sus compañeros fuera del horario de trabajo, y un 28% está en desacuerdo con esto. Con igual porcentaje de un 14% se está totalmente de acuerdo y en desacuerdo con esto.



Fuente: Elaboración propia

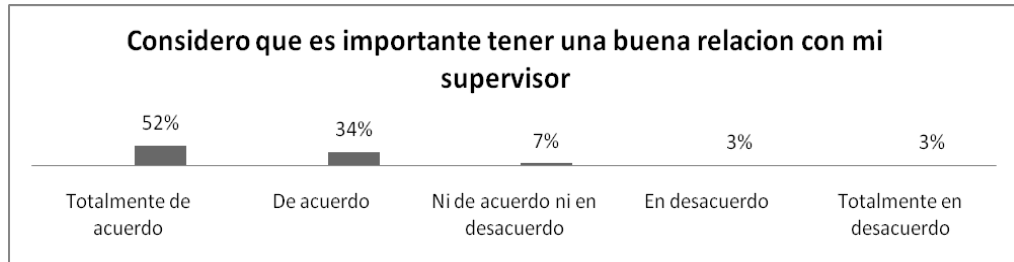
RELACION CON EL SUPERVISOR

Con respecto a la relación con el supervisor, un 59% está de acuerdo con que la relación es buena, un 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y solo un 10% está totalmente en desacuerdo.



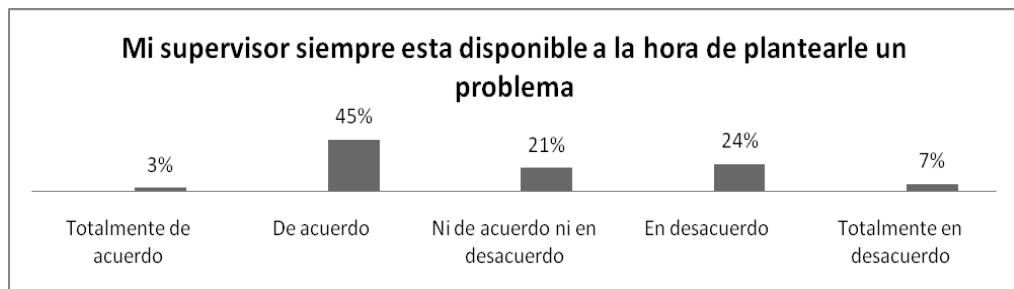
Fuente: Elaboración propia

Un porcentaje del 52% está totalmente de acuerdo con que es importante tener una buena relación su supervisor, mientras que un 34% está de acuerdo con esto. Un bajo porcentaje del 3% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente.



Fuente: Elaboración propia

Está de acuerdo un 45% con que su supervisor siempre está disponible a la hora de plantearle un problema, mientras que 24% está en desacuerdo y un 21% ni de acuerdo ni en desacuerdo.



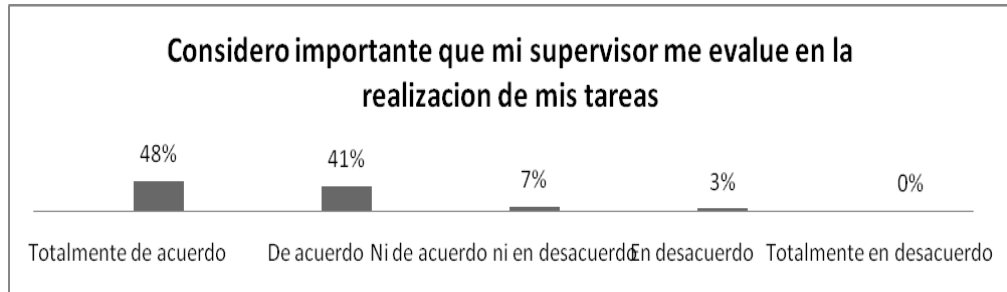
Fuente: Elaboración propia

El nivel de exigencia por parte del supervisor hacia sus subordinados, parece estar dividida. Un 28% está de acuerdo con que este nivel es el adecuado y de la misma manera con un 28% se está totalmente en desacuerdo con esto. Así también un 17% está en desacuerdo con este nivel.



Fuente: Elaboración propia

En relación a esto, el 48% está totalmente de acuerdo con que es importante que el supervisor evalúe en la realización de tareas, y un 41% de acuerdo.

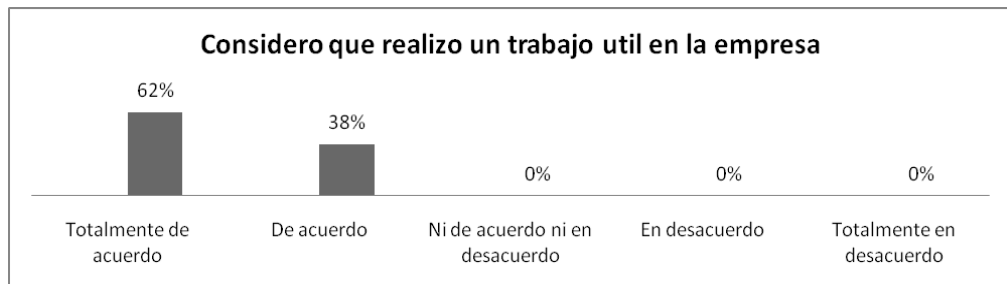


Fuente: Elaboración propia

NECESIDADES DE ESTIMA

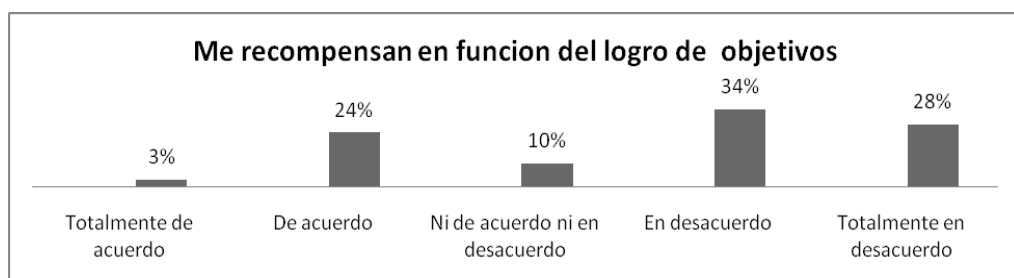
RECONOCIMIENTO Y REALIZACION

Un 62% está totalmente de acuerdo con que realiza un trabajo útil en la empresa y un 38% está de acuerdo con esto. El extremo en desacuerdo se encontró en 0%.



Fuente: Elaboración propia

Un 34% está en desacuerdo al afirmar que es recompensado en función del logro de objetivos, seguido por un 28% que está totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Un 24% está de acuerdo con ser recompensado en función de objetivos planteados.



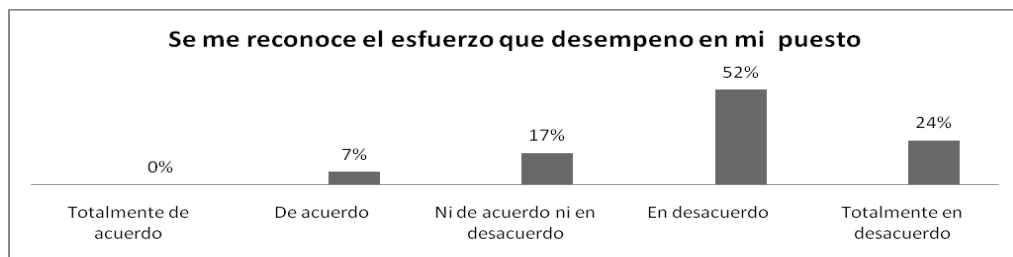
Fuente: Elaboración propia

El 72% de los operarios está totalmente de acuerdo con que le importa que su trabajo sea valorado y reconocido seguido por un 21% de acuerdo. Solo un 3% está totalmente en desacuerdo.



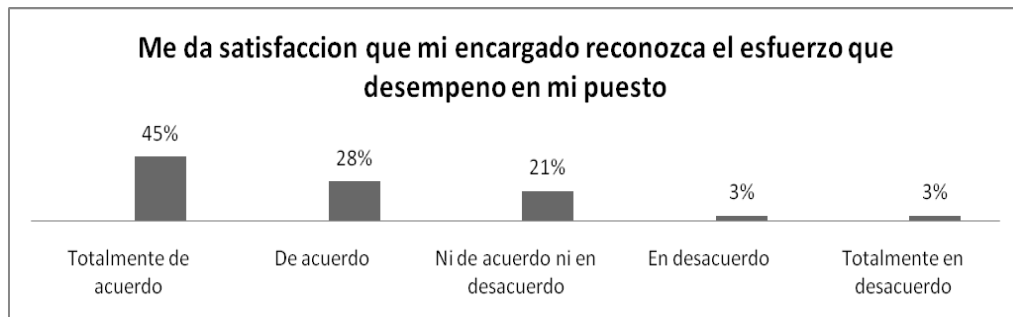
Fuente: Elaboración propia

Al afirmar que se reconoce el esfuerzo desempeñado en el puesto de trabajo, un 52% estuvo en desacuerdo y un 24% totalmente en desacuerdo. Un porcentaje del 17% no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo.



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, un 45% está totalmente de acuerdo con que le da satisfacción que su encargado reconozca el esfuerzo que se desempeña en el puesto de trabajo. De la misma manera un 28% está de acuerdo con esto. Solo un 3% estaría en desacuerdo.



Fuente: Elaboración propia

NECESIDADES DE AUTOREALIZACION

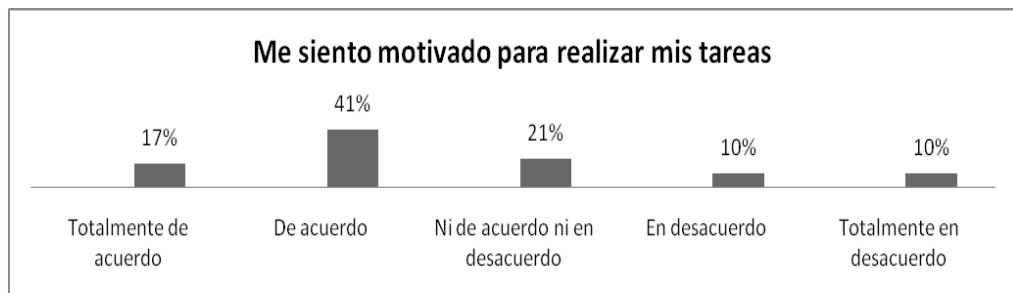
TRABAJO EN SI, RESPONSABILIDAD, PROGRESO Y CRECIMIENTO

En cuanto a la tarea que se realiza, el 55% está totalmente de acuerdo con que está conforme con la misma y un 34% de acuerdo. Un 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.



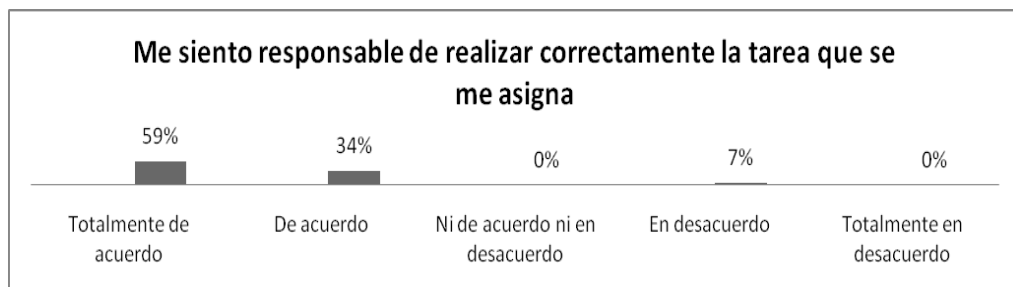
Fuente: Elaboración propia

Un 41% está de acuerdo con que se siente motivado para realizar sus tareas y un 17% totalmente de acuerdo. Un 21% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con estar motivado.



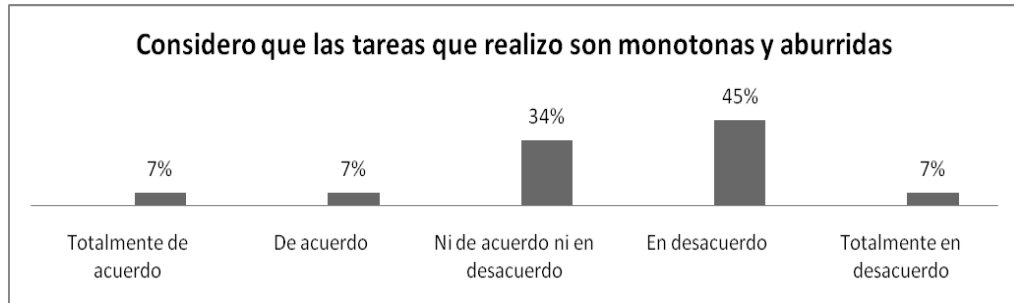
Fuente: Elaboración propia

Un amplio porcentaje del 59% está totalmente de acuerdo en afirmar que se siente responsable de realizar correctamente la tarea asignada y un 34% de acuerdo. Solo un 7% está en desacuerdo.



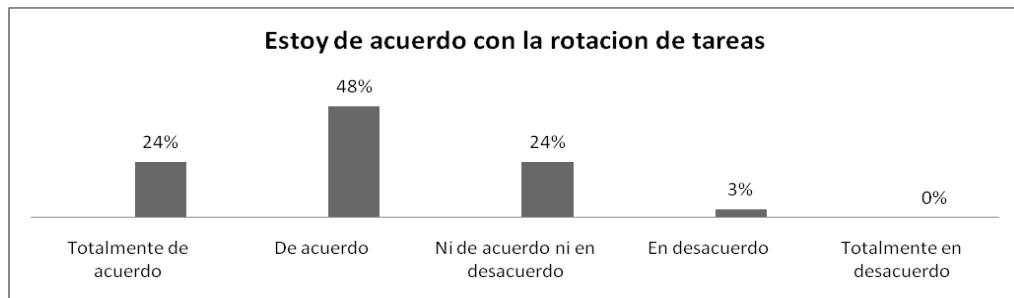
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las tareas, un 45% está en desacuerdo con que estas son monótonas y aburridas, pero se le acerca un porcentaje del 34% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.



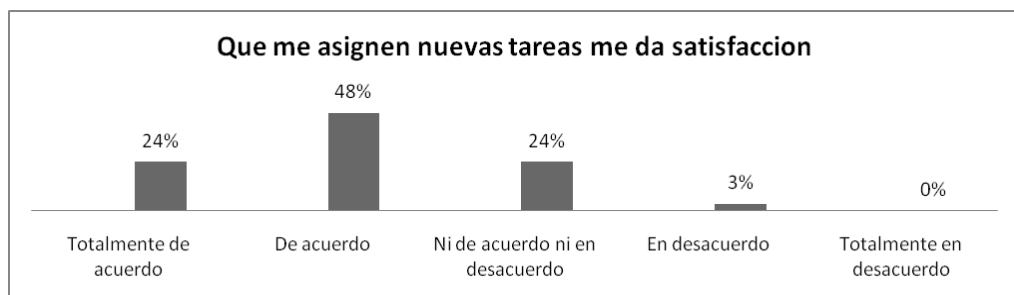
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, un 48% está de acuerdo con la rotación de tareas, y en igual porcentaje se está totalmente de acuerdo y en desacuerdo, con un 24% respectivamente.



Fuente: Elaboración propia

Un 48% está de acuerdo con que la asignación de nuevas tareas le produce satisfacción, mientras que un 24% está totalmente de acuerdo con esto. El 24% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Solo un 3% está en desacuerdo con esto.



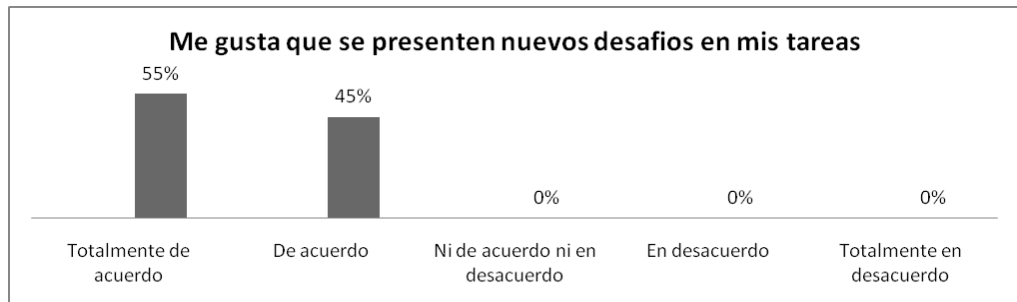
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la autonomía para realizar el trabajo, un 55% está de acuerdo con que tiene la suficiente y un 38% totalmente de acuerdo.



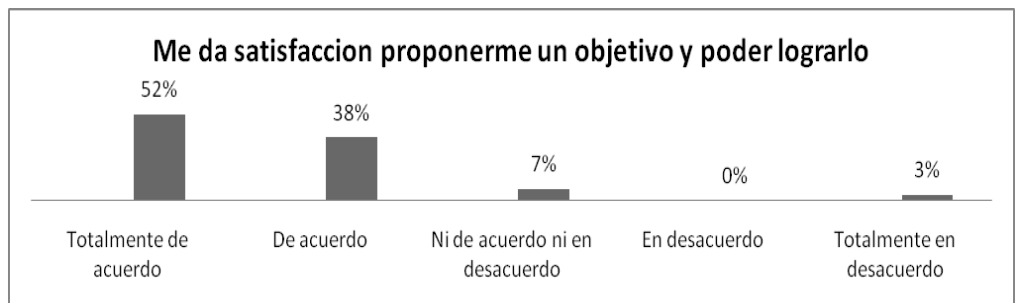
Fuente: Elaboración propia

Un 55% está totalmente de acuerdo con que le gusta que se presenten nuevos desafíos en sus tareas, y un 45% de acuerdo con esto.



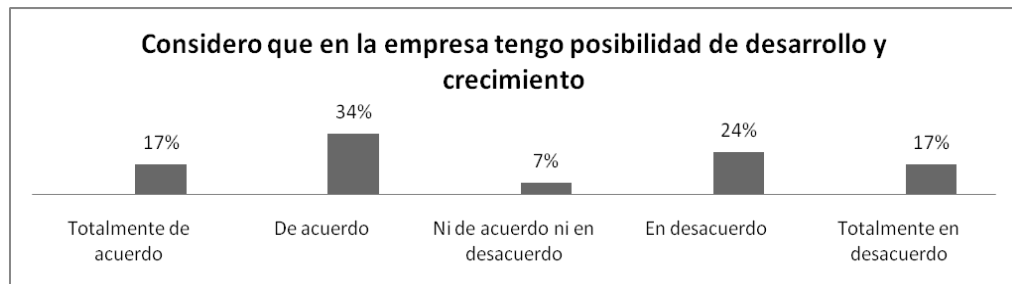
Fuente: Elaboración propia

Un alto porcentaje del 52% está totalmente de acuerdo con que le da satisfacción proponerse un objetivo y poder lograrlo, y un 38% está de acuerdo. Un porcentaje bajo del 7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.



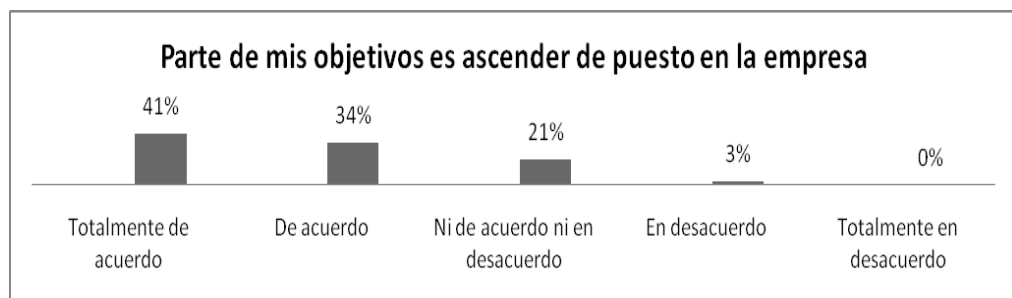
Fuente: Elaboración propia

En base al crecimiento y desarrollo de los operarios, un 34% está de acuerdo con que en la empresa tiene esta posibilidad, le sigue un 24% en desacuerdo con esto, mientras que en los extremos con un 17% respectivamente se está totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo.



Fuente: Elaboración propia

El 41% de los operarios está totalmente de acuerdo con que parte de sus objetivos es ascender de puesto, seguido por un 34% de acuerdo y un 21% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.



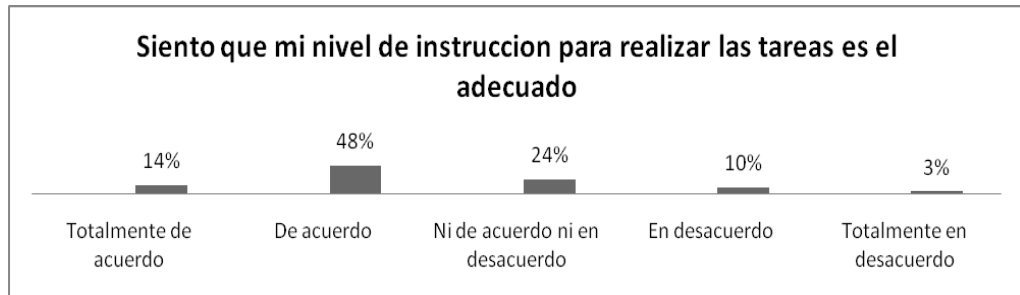
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la permanencia en el puesto, el 52% está de acuerdo con que le gustaría persistir en el mismo, mientras que un 24% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 21% se encuentra totalmente de acuerdo.



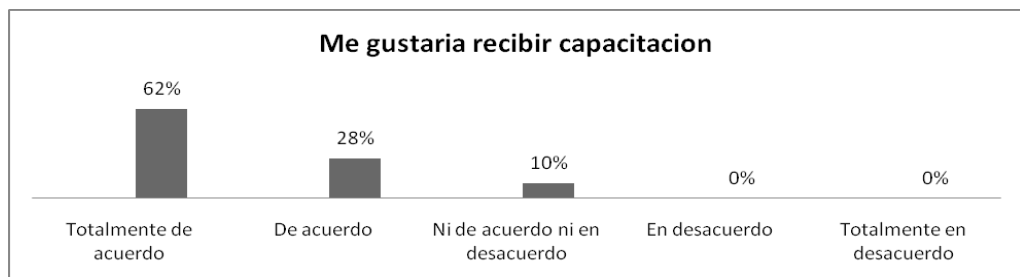
Fuente: Elaboración propia

Un 48% está de acuerdo con que el nivel de instrucción para realizar las tareas es el adecuado, mientras que un 24% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 14% de acuerdo. Solo un 10% no concuerda con esto.



Fuente: Elaboración propia

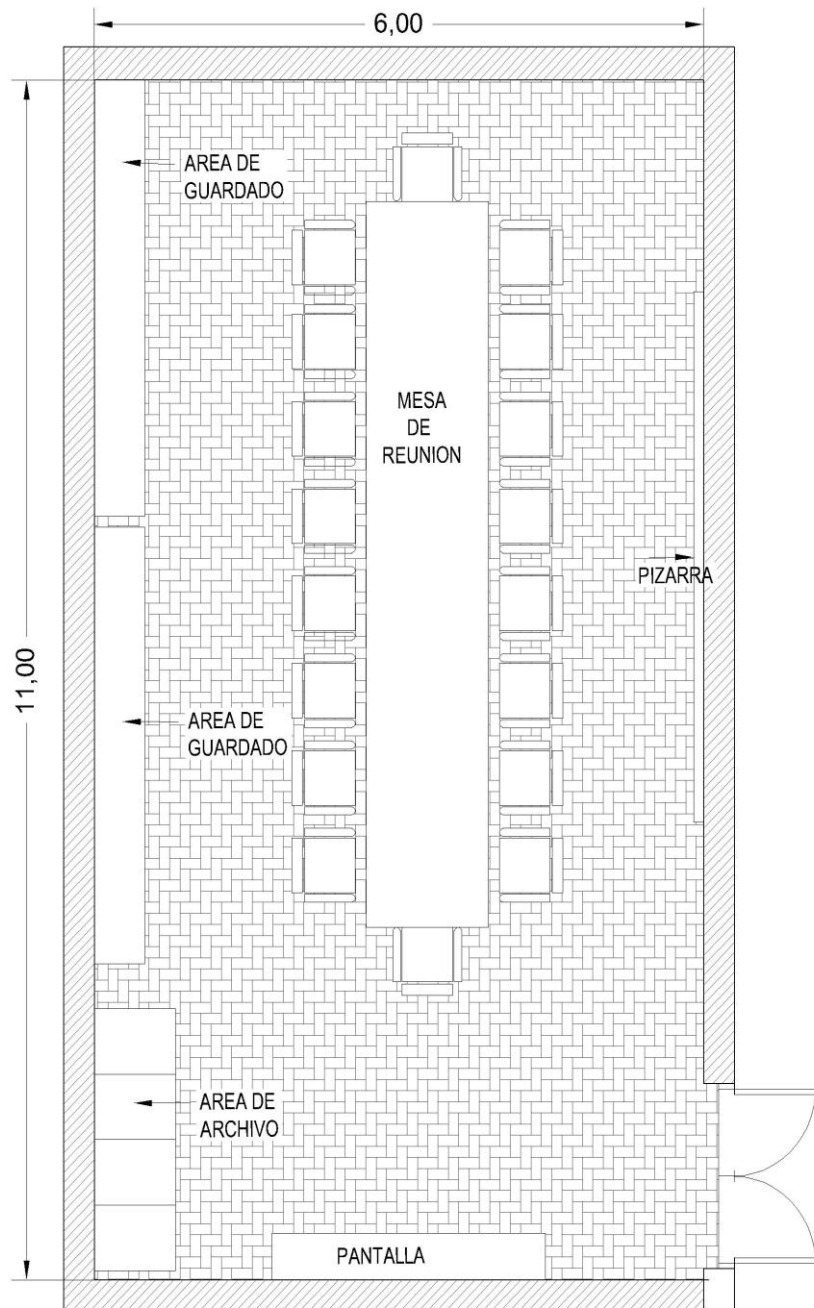
A pesar de manifestar que se está capacitado para realizar sus tareas, un 62% del personal de producción está totalmente de acuerdo con que le gustaría recibir capacitación para algún tema en específico, seguido de un 28% de acuerdo con esto.



Fuente: Elaboración propia

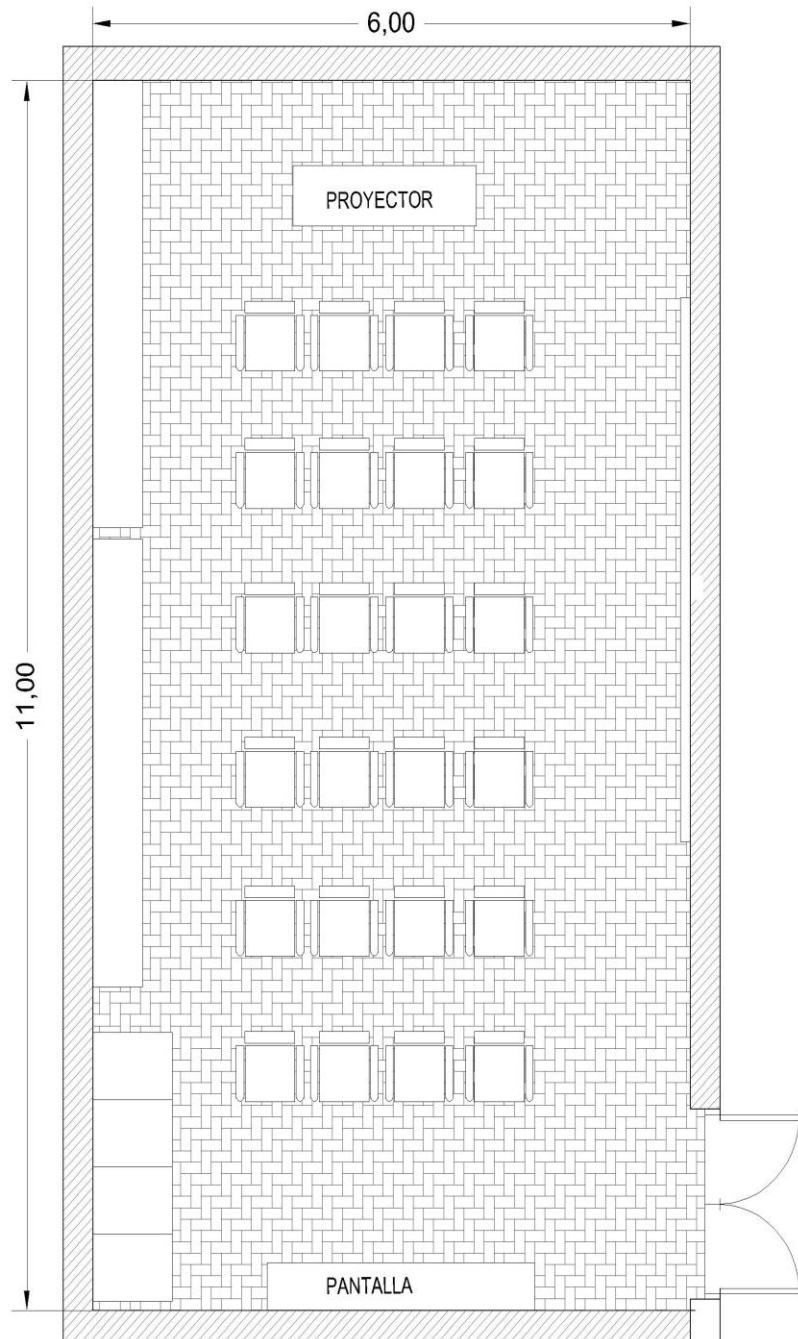
Anexo n° 3: Nuevo Espacio Físico

A-Como sala de reuniones



SALA DE REUNIONES


B- Como Sala de Capacitaciones



SALA DE CAPACITACION

Anexo nº4: Carteleras Informativas

NOTI-VIDPIA



SE INFORMA QUE LA PROXIMA REUNION DE INFORMACION OPERATIVA SERA EL DIA 15 DE SEPTIEMBRE LUEGO DEL TURNO. POR FAVOR SE RUEGA ASISTENCIA. GRACIAS


FELICITACIONES A JUAN PEREZ QUIEN OBTUVO EL MEJOR DESEMPEÑO SEMESTRAL!!!

ESPACIO-VIDPIA

Viernes 20
PARTIDO DE
FUTBOL 11
21.30
CONFIRMAR


NACIO JUAN, EL HIJO DE NUESTRO COMPANERO PEDRO !!!
FELICITACIONES!!!
-
EL DIA 5 DE AGOSTO NOS REUNIMOS DESPUES DEL TRABAJO

Anexo nº5: Modelo de Cuadros Informativos



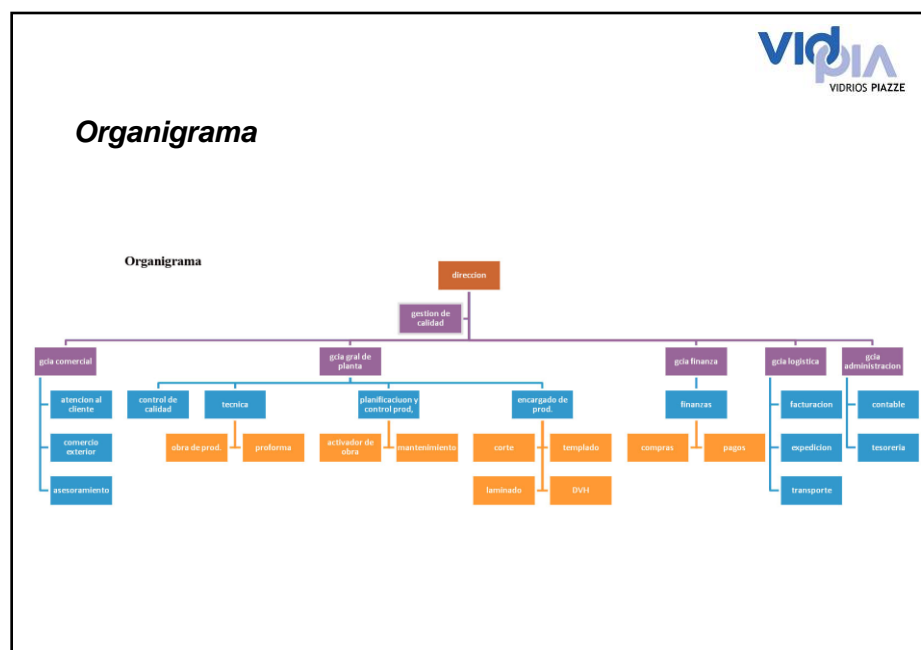
Misión

“Trabajar de manera eficiente y eficaz para alcanzar la plena satisfacción de nuestros clientes actuales y futuros, con los que conjuntamente buscaremos desarrollar los proyectos hasta convertirlos en realidad, logrando la excelencia de los mismos.”



Política de calidad

“Lograr la permanente satisfacción de los clientes, partiendo del desarrollo de nuevos mercados, factibles y rentables, con una eficiente gestión de cobranzas, con personal ampliamente calificado, brindando servicio al cliente en la asistencia para el diseño y colocación”



Anexo n° 6: Buzón y Hoja de Sugerencias



<p>SUGERENCIA</p> <p>Fecha: 11-11-11 Sector: Laminado</p> <p>.....</p>

Anexo n° 7: Cuestionario de control del nuevo espacio y carteleras comunicativas.

Por favor, tómese el tiempo para responder el siguiente cuestionario. El mismo pretende obtener su opinión respecto de ciertos cambios que se han realizado en la organización últimamente.

1) Utilizo la nueva sala de reuniones

Si	No
----	----

2) En caso afirmativo. ¿con que frecuencia la utilizo?

0 veces	De 1 a 2 veces por semana	De 3 a 5 veces	Mas de 5 veces
---------	---------------------------	----------------	----------------

3) ¿Considero que la sala de reuniones era necesaria?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

4) Me informo a través de la cartelera

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

5) Utilizo la cartelera para informar a los demás

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

6) Considero que la cartelera era necesaria

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Anexo n°8: Modelo de Nuevos Uniformes



Anexo n°9: Planilla de Control de entrega de nuevo uniforme

Acuerdo: Leer antes de firmar

Se comunica al presente que el uso y conservación de las prendas que se le entregarán, es plena y total responsabilidad de usted, por lo que debe cuidar de ellas y mantener la limpieza de las mismas.


En caso de pérdida del uniforme, deberá abonar el costo de la prenda que se extravió obteniendo una nueva en el momento, no pudiendo utilizar para concurrir al trabajo, otra prenda que no sea la entregada.

En caso de rotura en ocasión de trabajo, la misma se enviará a enmendar haciéndose cargo la empresa, pero esto sólo por una ocasión, luego la reparación es responsabilidad del usuario. Durante este periodo con el cual no cuente con la prenda, podrá utilizar otra sustituta. Sin embargo luego, NO se puede concurrir al sector de trabajo con otras prendas que no sean las indicadas y que no lleven la insignia de la organización. Se le entregará un juego de invierno y uno de verano en el momento pertinente.


Cuide su uniforme.

Muchas Gracias.

Departamento de Recursos Humanos.

			
<p><u>Uniforme de Invierno</u></p> <p>1-buzo de polar azul 2-remera manga larga azul 3-pantalon azul</p>			
Nombre del empleado	Fecha de entrega	Prendas entregadas	Firma
Ej: Carlos Sosa	01/05/2010	1-2-3	
<p><u>Uniforme de Verano</u></p> <p>1-remera blanca manga corta 2-pantalon azul 3-buzo fino de algodón</p>			
Nombre del empleado	Fecha de entrega	Prendas entregadas	Firma
Ej: Carlos Sosa	01/09/2010	1-2-3	

Anexo n°10: Planilla de Control de uso de nuevo uniforme

				
Uniforme: Primavera-Verano				
Empleado	Remera	Pantalón	Observaciones	
Ej: Carlos Sosa	-	X	Usa otra remera por pérdida	
Uniforme: Otoño-Invierno				
Empleado	Remera	Pantalón	Buzo Polar	Observaciones
Ej: Carlos Sosa	X	X	-	Usa otro buzo por problema de tamaño con el polar.

Anexo nº 11: Modelo de evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Identificación del miembro a evaluar

Nombre:

Puesto:

Departamento/Sección:

Período de evaluación:

Evaluador:

Niveles de Evaluación

4. Sobresaliente: Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.

3. Satisfactorio: Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.

2. Necesita Mejorar: Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada.

1. No Satisfactorio: No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere acción correctiva.

El evaluador deberá marcar con una cruz, el desempeño del empleado según las categorías descriptas anteriormente del 4 al 1. Dicho desempeño deberá ser evaluado en relación a la competencia que se describe a la izquierda de cada casillero. Al finalizar, dichos puntajes se sumarán, obteniendo el mejor desempeño quien obtenga el mayor puntaje.

COMPETENCIAS FUNCIONALES		1	2	3	4
1.	Domina los procesos u operaciones de su área de trabajo e interpreta y cumple con los objetivos establecidos				
2.	Conoce la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa en las funciones de su departamento y a las áreas de trabajo con las que se relaciona				
3.	Opera con rapidez, eficiencia y precisión				
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
Trabajo en equipo					
4.	Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo				
5.	Demuestra interés en identificar las necesidades del grupo y se esmera por mantener un buen clima de trabajo.				
6.	Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso. Es tolerante con las personas que piensan diferente. Fomenta la toma de decisiones en conjunto.				
Comunicación					
7.	Expresa ideas claras verbalmente				
8.	Mantiene un fluido intercambio de información con el resto				
Compromiso					
9.	Demuestra compromiso con las metas de la empresa y de su área de trabajo				
10.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la				

	institución y el impacto de sus funciones en los clientes internos y externos				
Solución de problemas					
11.	Busca soluciones efectivas considerando las reglas, instrucciones y procedimientos establecidos				
Organización y planificación de trabajo					
12.	Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades				
13.	Cumple los objetivos establecidos en el tiempo acordado				
Mejoramiento de procesos					
14.	Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendaciones				
Orientación a resultados					
15.	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos				
16.	Posee la capacidad para adquirir conocimientos o habilidades que permitan responder a nuevos requerimientos.				
Manejo de conflictos					
17.	Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios en planes de trabajo o instrucciones				
18.	Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas				
Cantidad de cruces					

Resumen

El siguiente trabajo final de graduación tiene como objetivo principal detectar aquellos factores higiénicos y motivacionales que inciden en la satisfacción general de los operarios de planta de Vidpia. Basándose en la Teoría Bifactorial de Herzberg, se propone indagar y accionar sobre estos factores con el fin de que una vez cubiertos, incidan positivamente en la labor de los empleados. Para indagar acerca de esta problemática se utilizaron dos metodologías. Por un lado de tipo cuantitativa a través de la cual se impartió una encuesta de satisfacción a los empleados para conocer cuáles factores son los que requieren de una intervención. Por otro lado se impartió una metodología cualitativa realizando un cuestionario de preguntas a diferentes encargados del sector, y una observación simple en el recorrido por la planta, como medio de apoyo y comparación a los resultados ya obtenidos en las encuestas. De todos los puntos indagados se pudo deducir que en este grupo de trabajo son los factores higiénicos los que producen mayor insatisfacción en los miembros, estando los mismos desconformes con la ventilación y la temperatura del sector de trabajo, el modo en que la organización administra el personal, y la calidad de supervisión por parte de los jefes, entre otros. En cuanto a los factores motivacionales, la mayoría se encuentra presente por lo que produce satisfacción en los operarios. Sin embargo, existen ciertos factores que producen no satisfacción, como la falta de capacitación y de reconocimiento y valoración por la tarea bien efectuada. Luego de la obtención y análisis de los resultados obtenidos, el plan motivacional que se propone pretende ser una solución simple pero eficiente para la situación existente en el sector operativo de la organización. Sus cuatro propuestas están orientadas a cubrir los factores que se consideran de mayor relevancia y de acuerdo al tiempo y capacidades de la

organización. Son un punto de partida para que sus miembros se encuentren motivados y en conjunto se alcance el éxito y desarrollo humano y organizacional.

Abstract

The following graduation final work's main objective is to detect those hygienic and motivational factors that influence overall satisfaction of Vidpia plant operators. Based on two-factor theory of Herzberg is to find and operate on these factors so that once completed, have a positive impact on the work of employees. To inquire about these problem two methodologies were used. For a quantitative type side through which was given a satisfaction survey for employees to know which factors are those that require intervention. Moreover a qualitative methodology was provided by a series of questions to different managers in the sector and a simple observation on the plant tour as a means of support and comparison to the results already obtained in the surveys. Of all the investigated points could be deduced that in this working group are the hygienic factors that cause more dissatisfaction among members, like ventilation and temperature of the working sector, the way the organization manages the staff and quality of supervision by the chiefs, among others. As for the motivations, most are present so that brings satisfaction to the operators. However, there are certain factors that cause dissatisfaction like lack of training, recognition and appreciation for a well done job. After obtaining and analyzing the results, the proposed motivational plan intended to be a simple but effective solution to the situation in the operational sector of the organization. The four proposals are intended to cover the factors considered most important and according to time and organizational capabilities. They are a starting point to motivate members and jointly achieve and success human and organizational development.

Dpto. de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Siglo 21

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito.

Debe ser conciso y específico”.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Ponticelli Mercedes
E-mail:	merponti@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Plan Motivacional para personal efectivo del área de producción de Vidpia S.A.I.C.F
Título del TFG en inglés	Motivational plan for effective staff of production area of Vidpia S.A.I.C.F
Integrantes de la CAE	Bustamante Sierra Guillermo Salas Osvaldo
Fecha de último coloquio con la CAE	12 de noviembre de 2010
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Copia del TFG Resumen y abstract Formulario descriptivo del TFG Formato PDF

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica: Inmediata

Después de....12..... mes(es)

Mercedes Ponticelli

Firma del alumno