

Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación



*“Calidad de vida laboral: abordaje desde una
perspectiva integral”*

Autor: Beccacece, Jonatan Nahuel

Legajo: RHU 295

C.A.E.: Lic. Ana Miotti - Lic. Laura Rosso

Córdoba, Julio de 2009

*A Julieta y Diego, quienes estuvieron y supieron acompañarme
en los buenos y los malos momentos...*

Índice

	Página
Título.....	4
Introducción.....	5
Objetivos.....	8
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	10
Presentación de la organización.....	11
Ficha.....	12
Organigrama.....	13
Breve reseña histórica.....	14
Marco Teórico.....	17
Calidad de vida laboral.....	18
Relación entre calidad de vida laboral y productividad.....	27
Metodología.....	30
Diagnóstico de la situación actual de la empresa y definición del problema...32	
Organización-ambiente.....	33
Cultura organizacional.....	34
Conflicto.....	35
Clima laboral.....	36
Estructura.....	37
Comunicaciones.....	37
Liderazgo.....	37
Descripciones de puesto.....	38
Evaluaciones de desempeño	39
Remuneración.....	39
Motivación.....	40
Sindicato.....	40
Toma de decisiones.....	40
Visión y misión organizacionales.....	41
Políticas de recursos humanos.....	41
Seguridad e higiene laboral.....	42

Selección de personal.....	42
Inducción.....	42
Capacitación.....	43
Planes de carrera.....	43
Tabla de indicadores.....	44
Inclusión social del personal.....	47
Oportunidad de desarrollar capacidades.....	48
Estructuras médicas y sociales.....	50
Reglamento interno.....	51
F.O.D.A. del personal.....	58
Plan de acción.....	60
Creación de un reglamento interno.....	62
Concientización sobre el uso de elementos de seguridad.....	68
Flexib. de retribuciones por trabajo correctamente realizado.....	76
Conclusión.....	82
Bibliografía.....	85
Anexos.....	88

*“Calidad de vida laboral
abordada en Taller Ardiles S.R.L.
desde una perspectiva integral”*

Introducción

El presente trabajo, que forma parte del *Trabajo Final de Graduación de la licenciatura en Gestión de Recursos Humanos*, ha sido realizado en la empresa **Taller Ardiles S.R.L.** durante los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2008. La misma se encuentra ubicada en el barrio de Alta Córdoba, en la ciudad de Córdoba, como única sede.

La empresa, por su tamaño y nivel de informalidad, nunca había llevado adelante prácticas de gestión de su capital humano, por lo que se propuso una etapa inicial de diagnóstico para evaluar las temáticas más relevantes y que tuviesen mayor incidencia en el desempeño del personal y por consiguiente de la empresa en su totalidad.

Ésta primera etapa de diagnóstico inicial consistió en reuniones personales y privadas con el Sr. Hugo Ardiles, socio-gerente y fundador de la organización, durante las cuales se analizaron diversos aspectos que a su criterio incidían en la actividad laboral cotidiana. Además, se mantuvieron entrevistas grupales con los operarios, las cuales fueron complementadas con encuestas y observación a los mismos. En base a ello, se determinó que existían desviaciones en lo que respecta a la *calidad de vida laboral*; temática que demanda especial atención en estos momentos, sobre todo en nuestro país, debido a la delicada situación por la que se está atravesando desde el punto de vista socio-económico institucional por un lado, y de transición desde paradigmas autoritarios, estructuralistas y meramente cuantitativos desde el punto de vista de administración del personal, hacia una concepción del asalariado como un individuo íntegro, con sentimientos, problemas, intereses, necesidades y que forma parte de múltiples sistemas, tanto dentro como fuera de la empresa. Además, la motivación del personal como práctica esencial del administrador reviste especial importancia cuando, debido a la etapa de crisis económica que atraviesa Argentina, sirve no solo como una compensación a la imposibilidad de aumento del salario sino también como una herramienta de

cada empleado para el logro de sus metas personales, tanto en aspectos laborales como de afiliación.

Una vez relevada la temática a tratar, se comenzó con una segunda etapa de análisis de la situación, conociendo primero los orígenes y el proceso de transformación por los que la compañía debió atravesar a lo largo de su historia, y los cuales han formado el sistema de creencias que determinan en gran medida las formas de pensar y actuar de los integrantes en este establecimiento.

En tercer lugar, se procedió a hacer contacto con los casos en que se presentaban las anteriormente mencionadas desviaciones en cuanto a la calidad de vida en el trabajo, con el fin de abordar el problema desde el comienzo mismo y no dejar que surgieran suspicacias en cuanto al motivo de la presencia de una persona ajena a su conocimiento allí por una parte, y para corroborar que el problema realmente fuese ese y no estuviese encubriendo problemáticas más amplias de fondo.

Una vez analizados los planteos de una y otra parte, en una cuarta etapa, se procedió a contrastar la información obtenida con el marco teórico correspondiente para intentar encausar la temática y poder dar solución al problema con un fundamento sólido y probado. En dicho contexto, se tomó como eje de análisis dos grupos de teorías que contaban con la característica de englobar la totalidad de los aspectos propuestos por autores que abordaron el tema aisladamente.

A partir de allí, se elabora un plan de trabajo, donde paulatinamente se van introduciendo las reformas pertinentes, consensuando la viabilidad de las mismas con el fin de elaborar un proyecto realista y ajustado a las necesidades de la organización, y que fuera aplicado sin mayores complicaciones en el corto plazo en caso de que la máxima autoridad así lo requiriese.

Para finalizar, cabe agradecer tanto al Sr. Hugo Ardiles quien posibilitó al autor el ingreso e intervención en las actividades de la empresa, como al resto de personal que en todo momento se mostró dispuesto a colaborar para la realización del presente trabajo.

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un plan de Calidad de Vida Laboral para la empresa Taller Ardiles S.R.L.

Objetivos específicos

- Analizar las retribuciones ofrecidas por parte de la empresa al personal.
- Diagnosticar los niveles de seguridad laboral de los empleados en la organización.
- Examinar los medios de inclusión social del personal entre los subgrupos ya establecidos de la empresa.
- Determinar las oportunidades de desarrollar capacidades de los empleados dentro de la organización.
- Indagar sobre las estructuras médicas y sociales presentes en la empresa.
- Explorar la existencia de reglamentos internos que regulan las conductas en la organización.

Presentación de la organización

Ficha

Razón Social: Taller Ardiles S.R.L.

Antigüedad: 37 años. Fue fundada en 1971.

Rubro: Reparación de automotores.

Principales actividades:

- Arreglo de carrocería.
- Pintura.
- Desarmado y armado de la carrocería de automóviles para su arreglo.
- Pulido.
- Tratamiento de micro bollos por granizo.

Dirección: Trafalgar 1150. Barrio Alta Córdoba. *Código Postal:* 5001

Localidad: Córdoba.

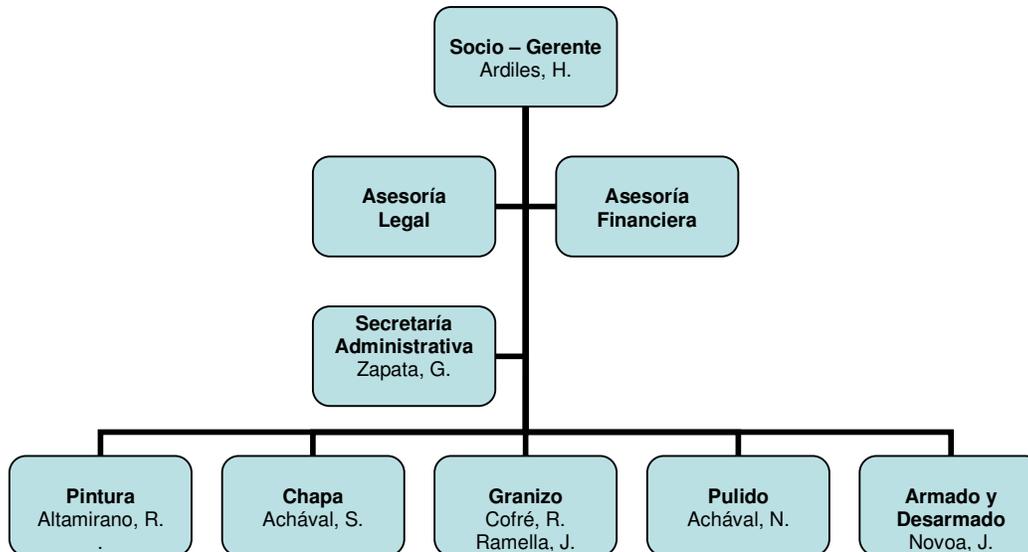
Teléfono: (0351) 472-1916

Fax: (0351) 411-6412

Correo electrónico: tallerardiles@hotmail.com

Cantidad de empleados: 10

Organigrama



La organización se encuentra encabezada por el Sr. Hugo Ardiles, socio-gerente y fundador de la misma, quien tiene supervisión directa sobre todos los puestos, tanto técnicos como administrativos. Además, existe un staff de asesoría legal por un lado, y financiera por el otro, los cuales están a cargo de un abogado y un contador, respectivamente quienes se orientan al socio-gerente en los aspectos que a cada uno de ellos compete. Por otra parte, aquel cuenta con un asistente personal quien se encarga de llevar a cabo las tareas administrativas tanto de la oficina como del taller. Por último, los puestos operativos se dividen en Pintura, Chapa, Tratamiento micro bollos por caída de granizo, Pulido y Armado/desarmado de carrocerías, cuyos ocupantes realizan las tareas productivas del taller. Vale aclarar que se examinará cada puesto en particular en la etapa de diagnóstico del presente trabajo.

La empresa tiene como principal actividad la reparación de carrocerías de automotores dañados por diferentes motivos, como los son: los accidentes automovilísticos, la caída de granizo, la corrosión por el paso del tiempo, el levantamiento de la pintura por la presencia de algún agente químico y las rayas en la pintura por los roces propios del uso del automotor.

Cabe destacar que la empresa no se dedica al arreglo de motores, interiores del automóvil, ni reemplazo de partes que no sean propias de la carrocería.

Hoy en día, lo que hace del taller un establecimiento reconocido en la ciudad, según palabras del propio Sr. Ardiles, es la técnica de reparación de la chapa sin dañar la pintura, lo cual resulta un avance único dentro del mercado del interior del país.

Por último, tanto clientes como miembros de la empresa coincidieron en que el principal competidor es *Taller Elías S.R.L.*, radicado en esta ciudad, que realiza las mismas actividades y cuenta con una estructura organizacional y plantilla de similares características, pero con un grado de avance tecnológico en su proceso de producción inferior al de Taller Ardiles, principalmente en lo que hace a la reparación de la carrocería sin dañar la pintura original. Esto le permite a la empresa, en épocas de caída de granizo, ser una de las primeras opciones de los clientes.

Breve reseña histórica

El taller comienza sus funciones en el año 1971 en la calle Coronel Olmedo, en el barrio de Alta Córdoba, con sólo cuatro empleados y realizando únicamente las actividades de desarmado, armado y arreglo de chapa. A medida que transcurren los años, y dado el éxito del negocio, se hace necesario diversificar sus funciones y aumentar la cantidad de personal necesario para desempeñarlas.

Así es como en el año 1980, tanto la administración como las funciones de planta se transportan a su ubicación actual, donde ya cuenta con diez empleados de tiempo permanente, añadiendo las actividades de pintura y pulido.

En 1981, el Sr. Hugo Ardiles, dueño de la empresa, viaja a Estados Unidos para ser parte de una capacitación sobre una nueva y revolucionaria metodología para eliminar los bollos de la carrocería de los autos sin dañar la pintura. Así es como se convierte en una empresa importante en la ciudad, al ser la única que aplica esta metodología en el interior del país. En ese momento, se dispara la demanda de trabajo y se hace necesaria la contratación de un mayor número de empleados, llegando a dieciocho.

En 1984, un gran temporal con caída de granizo en la ciudad de Buenos Aires, sumado al prestigio que había adquirido la empresa en todo el país, hace posible que *Ford* contrate sus servicios, impulsando aun más al crecimiento de la organización.

En el año 1991, la empresa *Renault* terciariza la corrección de detalles en chapa y pintura ocurridos durante la línea de montaje, llamado comúnmente “final de línea”, contratando a la empresa para corregirlos.

Dos años más tarde, en 1993, dado el buen nivel de trabajo realizado en su planta de Córdoba, *Renault* contrata los servicios de la empresa para hacer el “final de línea” en la ciudad de San Pablo, Brasil. En ese momento, se envía un equipo de obreros calificados para desempeñar esa tarea mientras la organización continúa sus actividades normales en nuestra ciudad.

En 1994, gracias al prestigio adquirido por Taller Ardiles en sus anteriores incursiones en la actividad automotriz a gran escala de capital extranjero, *Peugeot* solicita sus servicios para su planta de la provincia de Misiones, donde así como en San Pablo, se envía a un grupo de obreros altamente calificados para llevar adelante dicha actividad.

Por último, en el año 2000, *Renault* Argentina requiere un grupo de trabajo capacitado para la refacción de 7.000 vehículos en su “final de línea”, y por el trabajo de alta calidad y bajo costo realizado por este taller, se lo toma

como subcontratista permanente para que desarrolle este tipo de actividades en todo el país.

En la actualidad, la empresa desarrolla sus actividades normales en la ciudad de Córdoba con diez empleados, número al que se redujo el personal luego de la adquisición de maquinarias de última tecnología en el año 2003, pero mantiene un grupo de dos trabajadores prestando servicio para la multinacional francesa Renault en la ciudad de Rosario.

Marco Teórico

Calidad de Vida Laboral

En épocas como la que se están viviendo, donde las organizaciones ya no son solo entidades productivas con fines económicos sino también actores fundamentales que deben impactar positivamente en la sociedad en su conjunto y en cada uno de los grupos e individuos con los que interactúan, es de vital importancia dilucidar en qué medida cada acción por parte de ellas para gestionar el personal incide sobre los empleados, y si realmente existe una correlación positiva que justifique la inversión de tiempo, esfuerzo y dinero en la misma. Es decir, descubrir si esto en realidad es una inversión o solo un gasto más que resulta una carga económica innecesaria.

A priori se puede decir que esta correlación positiva es real. Muchos son los escenarios, condiciones, estilos y corrientes que han debido quedar atrás para que el paradigma humanista cobre real importancia dentro del ambiente empresarial. Desde aquel comienzo con la *Administración Científica del Trabajo* predicada por Frederick Taylor, de una orientación netamente hacia las tareas, hasta las teorías contemporáneas influenciadas por una casi extrema preocupación por el bienestar integral de la persona dentro y fuera del puesto, a veces al límite de lo antieconómico, se cree que hay un común denominador no destacado que ha conducido a que la gran mayoría de las teorías desarrolladas a lo largo de la historia de la administración de los recursos humanos sean simplistas y limitadas, quizás no por ello del todo erróneas, pero sí poco aplicables. Este común denominador implícito al que se hace referencia es el hecho de que se toman dos dimensiones de forma antagónica:

- Por un lado, el **trabajo**, que significa esfuerzo, y cuya etimología deriva de una tortura medieval llamada en latín *tripalium* (tres palos), que luego se extendió al verbo *tripaliare* como sinónimo de torturar, para posteriormente mutar a *trebejare*, ya con el significado de esfuerzo. Más tarde, surgió *trabajar* como sinónimo de laborar. Por otra parte, sus orígenes culturales no son más felices, la cultura occidental judeo-cristiana hereda el concepto de trabajo como una actividad indeseable,

pero imprescindible para hacer al hombre en semejanza a la imagen de Dios. Es decir, el trabajo es visto desde un comienzo como una actividad fatigosa, indeseable, que se realiza por la mera necesidad de subsistencia económica. Es por ello que no es de extrañar que se lo vea como una dimensión aislada y contrapuesta a la persona, sus deseos, su bienestar y felicidad.

- Precisamente, la otra dimensión a la que hacen referencias las teorías es la orientación a la **persona**, al empleado. Sin adentrarse demasiado en aspectos filosóficos o ideológicos sobre qué buscan en realidad los individuos, o qué deberían buscar para encontrar su felicidad, se toma un concepto *hedonista*, como teoría moral que constituye al placer, felicidad o *hedoné* como fin último o supremo de la vida humana. Quizás este concepto resulte generalizador, pero resulta válido a los fines de determinar por qué se lo presenta como un concepto opuesto o al menos distinto al de “trabajo”.

Es desde estas dos dimensiones, como aisladas y oponibles, que se fundamentaron las teorías sobre liderazgo, motivación, comportamiento de los grupos y equipos, comunicación y cultura organizacionales. Los casos más claros se dan en algunas teorías del liderazgo, las cuales sostienen estas dos dimensiones como piedra basal de sus propuestas. Por ejemplo, en el campo de las teorías del comportamiento o conductistas del liderazgo se encuentran los *Estudios de Ohio State (Robbins, 1999)* en los cuales se toman las dimensiones de *estructura de inicio y consideración*, siendo la primera el grado en que es probable que el líder defina y estructure su papel y el de sus subordinados en la búsqueda del logro de metas; y la segunda, el grado en que es posible que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados; luego, en los *Estudios de la Universidad de Michigan (Robbins, 1999)* se adoptan las tipologías del *líder orientado al empleado o el orientado a la producción* de acuerdo a la importancia que le da el líder a cada aspecto. Otro ejemplo es el *Grid Administrativo* de Blake y Moulton (*Robbins, 1999*), los que basados en estas dos dimensiones, construyen una matriz con 81 diferentes

estilos de liderazgo. Además, las teorías de la Contingencia tampoco escapan a estos planteos. Un ejemplo evidente es la *Teoría Situacional de Hersey y Blanchard (Robbins, 1999)*, la cual si bien centra su análisis en la disposición de los seguidores, adopta los *comportamientos de relaciones o apoyo y los de tarea o directivos* como variables para determinar qué debería hacer el líder en cada caso.

Finalmente, desde la perspectiva del autor, se considera que los objetivos de las personas y las organizaciones son complementarios y no opuestos, ambos están orientados a objetivos comunes. Si las empresas avanzan y crecen, necesitan mayor cantidad de personal para realizar actividades. Las personas ofrecen contribuciones para servir a las necesidades de la organización, como su tiempo y esfuerzo; la cual a su vez ofrece como retribución no solo un monto de dinero con el cual subsistir, sino también oportunidades de crecimiento personal y desarrollar una actividad que permita al empleado autorrealizarse; y ser la base de sus interacciones sociales.

Lo que se intenta señalar es que dicha separación y oposición es inexistente, y la persona no debe necesariamente tomar su labor como una forma de obligación, carga o castigo. Precisamente el medio por el cual pueden confluir estas dos perspectivas es la ***Calidad de Vida Laboral***. Entendida ésta no solo como un *plus* que aporta la empresa a la persona por tener la virtud de ser altruista, sino también como una forma de mejora del desempeño, el clima, las relaciones y el bienestar general de la organización.

En función de lo dicho, se puede definir la Calidad de Vida Laboral (C.V.L.) como una filosofía, un conjunto de creencias que alinean todos los esfuerzos por mejorar la productividad y la motivación de las personas (*French, 1996*). Es decir, unas *actividades que buscan la confluencia entre el desarrollo de la persona así como su consecuente mejora de la eficiencia en su trabajo*.

Este término, cuya traducción al inglés es "Quality of Work Life", tuvo sus orígenes en una serie de conferencias al final de los años '60 y comienzos de los '70 patrocinadas por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD. Éstas fueron estimuladas por el fenómeno de la "*alienación del trabajador*" simbolizado por las huelgas entre la población activa mayoritariamente joven de la nueva planta de montaje de la General Motors de Ohio. Los asistentes consideraron que el término iba mas allá de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluía nociones como la participación en por lo menos algunos de los momentos de adopción de decisiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario, el rediseño de puestos de trabajo, sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo.

Si bien la bibliografía sobre la temática no es extensa, hay heterogeneidad en los criterios de aplicación de la misma. Por ello, se toman dos de los grupos de teorías que se consideran más importantes de acuerdo al contexto y las características con los que se maneja actualmente la empresa en que se llevó a cabo el diagnóstico y que a su vez engloban la totalidad de las propuestas de los autores que han abordado el tema.

Por un lado, tomando la de Pierre Louart (1990) como referente de un primer grupo de teorías, se pueden dividir los criterios de aplicación –que por cierto son no excluyentes entre sí- en:

Movilización, insatisfacción y marco de trabajo:

1. ***Equilibrio:*** Se refiere a la tensión entre *los factores de movilización que contadas veces son de la misma naturaleza que los causales de insatisfacción*. Aquí es inevitable la comparación con la *Teoría Bifactorial de Herzberg*, quien postula que la presencia de factores intrínsecos o motivacionales del puesto de trabajo (como lo son el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización) están relacionados con la satisfacción y son distintos de los extrínsecos

o higiénicos (por ejemplo el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas de la empresa y los reglamentos internos) cuya ausencia están relacionados con la insatisfacción. Es decir, la ausencia de los primeros produce “no-satisfacción” (diferente a insatisfacción), mientras la ausencia de los segundos produce insatisfacción, pero su presencia no asegura la satisfacción, sino la “no-insatisfacción”. Aquellos impulsan a comprometerse activamente, mientras estos conllevan descontento y frustraciones.

2. **Gestión del contexto de trabajo:** Éste es muchas veces desestimado en cuanto a su importancia porque rara vez generan motivación, sino más bien suelen ser fuente de insatisfacción, es por ello que una mala gestión del contexto puede llegar a contrarrestar un buen plan motivacional.

Reglamento interno y sanciones

Los mismos deben ser vistos no solo como una forma de corregir comportamientos, sino también de protección de la integridad del personal. Por ello, se puede decir que tres de los elementos más importantes que el reglamento debería contener son:

1. **Reglas de funcionamiento:** Aquí se puede incluir las consignas relativas a la utilización de maquinarias, horarios, conductas esperadas, condiciones de organización y lineamientos relativos a la seguridad e higiene del personal.
2. **Prohibiciones.**
3. **Sanciones:** Siguiendo las disposiciones de la ley n° 20.744 deberán:
 - Ser proporcionales a la falta (siguiendo un criterio de razonabilidad).
 - Ser contemporáneas (no transcurrir un tiempo prolongado entre la falta y la aplicación de la sanción).
 - Ser graduales.
 - No ser emitidas más de una vez por la misma falta.

- Permitir el derecho de defensa del trabajador (dentro de los 30 días de ser notificada).
- No incluir despido, pago de multas ni modificaciones de las condiciones esenciales del contrato de trabajo.
- Tener justa causa.
- Ser notificadas por escrito.
- Tener plazo expresamente fijado.

Gestión de las condiciones de trabajo, higiene y seguridad

A grandes rasgos, se proponen instancias según el tamaño y las actividades de la empresa:

1. ***Estructuras médicas, sociales y de seguridad:*** comité de seguridad, higiene y condiciones laborales, departamento de seguridad, servicio médico y botiquín, servicio de asistencia social y ayuda a las familias.
2. ***Condiciones materiales y psíquicas del trabajo:*** diseño y rediseño de puestos, ergonomía, estrés y entorno (refiere a la posibilidad de facilidades, transportes, deportes).

Organización del tiempo de trabajo

1. ***Evolución de la duración del trabajo:*** La regulación actual de la República Argentina dispone una cantidad máxima diaria de 8 horas (con posibilidad de extenderse a 9), siempre y cuando no supere las 48 horas semanales. En caso de trabajo insalubre (debe ser declarado por la autoridad de aplicación), no puede superar las 6 horas diarias ni las 36 horas semanales. Y por último, en caso de trabajo nocturno, es decir aquel que se realiza desde las 9 p.m. hasta las 6 a.m. del día siguiente no puede superar las 7 horas diarias. Este tema es extremadamente delicado debido a que lo que en un momento se supuso iba a concluir con un aumento del empleo, como fue la tendencia a la reducción de horas de trabajo, no solo no tuvo este beneficio sino que dificultó el compromiso de la persona con su puesto. En

síntesis, se puede decir que la reducción de la jornada no es buena o mala en términos generales, sino dependiendo al caso en que se aplica y de la manera que se lo haga.

2. **Reglamentaciones relativas al tiempo y al horario:** Se recomienda permitir a los asalariados organizar su tiempo de trabajo. Cuantiosos estudios han demostrado que esto no solo incrementa la probabilidad de mejorar la calidad de su trabajo, sino reduce otros efectos indeseados como el absentismo.

Acciones particulares ante ciertos individuos, grupos o categorías profesionales

Algunos de los problemas específicos más difundidos son los siguientes:

1. **Problemas de edad:** Las políticas de inserción, formación o evolución profesional deben variar de acuerdo a la edad de los asalariados.
2. **Diferencias de estatuto:** Los empleados con contratos precarios no tienen los mismos problemas que aquellos con un contrato de tiempo indeterminado y correctamente remunerado.
3. **Niveles de ubicación:** Se debe tratar de acercar física y psicológicamente a los empleados, de esta forma se reducirán las tensiones y los malentendidos.
4. **Inadaptaciones y discriminaciones:** Si bien la ley de contrato de trabajo condena la discriminación por motivos de sexo, raza, ideología o credo, muchas veces es inevitable que se produzcan casos de este tipo. Por ello es recomendable compartir la acción y los objetivos, y que el administrador fomente la solidaridad entre pares.

Por otro lado, una recopilación de otras teorías proponen como pilares de aplicación:

1. **Posibilidad de seguridad, capacitación y carrera dentro de la organización:** Esto abarca la seguridad en el puesto, los ascensos, la capacitación continua y la recalificación permanente.
2. **Equilibrio entre el tiempo dedicado a la vida personal y a la vida laboral:** En este sentido se refiere al respeto por los horarios de recreación, tiempo familiar y de descanso que suelen quedar en segundo plano a la hora de un traslado, una exigencia de la actividad, o una oportunidad de ascenso.
3. **Seguridad e higiene laboral:** En este caso se coincide con el grupo de teorías encabezadas por Pierre Louart mencionadas anteriormente. La minimización de riesgos, el cuidado de las condiciones, y la consideración de edad y sexo son características esenciales en un potencial plan de calidad de vida laboral. Esta temática está regulada en nuestro país por la ley 25.557, la cual es claramente expeditiva sobre la necesidad prevenir, reparar, recalificar al trabajador y promover la negociación colectiva al respecto. No se debe olvidar que es obligación bajo sanción de penas gravísimas el hecho de estar asegurado por una Asociación de Riesgos del Trabajo (A.R.T.) o en su defecto auto asegurado.
4. **Inclusión social del empleado en el trabajo:** Aquí se habla de promover la igualdad, la apertura y el trabajo en equipo de manera constante.
5. **Posibilidad de desarrollar capacidades:** La oportunidad de ampliación vertical y horizontal del puesto (es decir, la mayor autonomía en las tareas, como la variedad a realizar; también llamado *empowerment*), junto con la retroalimentación permanente de los resultados obtenidos son aspectos fundamentales para el bienestar del asalariado dentro de la empresa. Esto no solo facilita la posterior evaluación del desempeño de cada empleado, sino también le proporcionara un *feedback* necesario para que el trabajador sepa cuan bien –o mal- se está orientando hacia sus objetivos, lo que le facilita mejorar su labor.

6. **Retribuciones:** Ítem importantísimo dentro de un posible plan de C.V.L., sobre todo en situaciones tan delicadas como la que atraviesa el país en este momento. En caso de llevar a cabo correctamente las actividades anteriormente mencionadas y evidenciar una insuficiencia en las retribuciones, se estaría echando por tierra en un gran porcentaje las posibilidades de éxito en el plan.

A partir de estos pilares de aplicación, y en base al criterio de la causa de las acciones o inacciones, se puede diferenciar la *motivación* del *motivo*, entendido éste como aquello que nos atrae a accionar, como bien podría ser el caso de una necesidad, la cual emula una fuerza magnética que lleva a realizar un esfuerzo para satisfacerla; en cambio, la motivación se basa en un impulso, algo que “empuja” a realizar un esfuerzo, que lo inicia y lo mantiene hasta llegar al motivo. Además, se debe distinguir la *motivación* del *incentivo*. Sin profundizar demasiado en este aspecto, se separarán estos términos aclarando que la motivación es algo que proviene desde el interior del individuo, una fuerza que surge desde los propios intereses, gustos, condicionamientos y preferencias de la persona; mientras el incentivo se genera de forma externa al individuo. Tal es el caso de la oferta de una suma monetaria para la realización de una tarea. Así, se tendrán acciones tendientes a mejorar la calidad de vida laboral que impacten exteriormente en la persona para generar la acción, y otras que generarán una tensión interna derivando en la misma consecuencia.

Las **ventajas** de un plan de Calidad de Vida Laboral, integral y correctamente aplicado, son:

- Incremento en los índices de eficiencia del empleado.
- Aumento en los niveles de motivación.
- Mayor grado de bienestar personal de asalariado.
- Descenso del índice de rotación.
- Disminución de los niveles de absentismo.
- Baja en los índices de quejas.

- Descenso de los tiempos ociosos.

Ello determina un incremento en los beneficios económicos de la organización, afirmación que encuentra su respaldo teórico en el título “*Relación entre Calidad de Vida Laboral y Productividad*” del presente trabajo.

Las **desventajas** o limitaciones de este tipo de planes son:

- Aumento en los costos generales de la empresa (aunque previamente se aclaró que dependiendo de su correcta o incorrecta aplicación será una inversión o un mero egreso).
- La imposibilidad de adaptación de equipos tecnológicos.

Relación entre Calidad de Vida Laboral y Productividad

La correlación positiva entre el bienestar personal del asalariado y su rendimiento laboral es evidente y no escapa al sentido común en su más literal acepción. Los estudios realizados hasta el momento no han podido determinar cuantitativamente la medida en que ciertos factores inciden en el rendimiento, lo que resulta razonable, ya que la misma dependerá del puesto, la persona y las actividades a llevarse a cabo; lo cual resultaría un trabajo extremadamente costoso en tiempo, esfuerzo y dinero realizarlo para cada puesto con cada empleado.

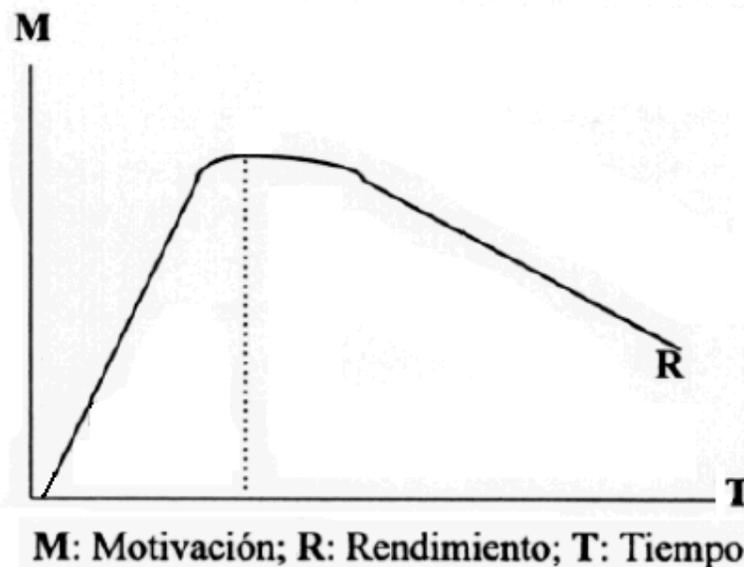
El *modelo situacional de la motivación* de Víctor Vroom (*Chiavenato, 2000*) proclama que en el individuo existen tres factores:

1. *Los objetivos individuales* (la fuerza de voluntad)
2. *La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.*
3. *La capacidad para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.*

Según Vroom, una persona puede desear aumentar su productividad si se presentan tres condiciones:

1. *Objetivos personales del individuo* (dinero, estabilidad, aceptación social, reconocimiento)
2. *Relación percibida entre consecución de objetivos y alta productividad.*
3. *Percepción de su capacidad de influir en su productividad.*

Por otro lado, la revista *Journal of Applied Psychology* en su edición de Febrero de 2001 publica un artículo llamado “*Relationship of Core Self-Evaluation Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of control, and Emotional Stability- With Job satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis*”, donde trata de determinar esta correlación tomando diversos casos. Siguiendo estas aplicaciones, el gráfico que se presenta a continuación indica la evolución del rendimiento tomando en cuenta las variables de motivación y tiempo.



Además, la revista publicada por el Colegio Oficial de Ingenieros de Informática de la Comunidad Valenciana (C.O.I.I.C.V.), *Bitácora digital*, en su número de Julio de 2006 hace referencia a la importancia de la motivación y analiza particularmente la relación entre la motivación y la productividad concluyendo que solo en puestos en que la creatividad y el esfuerzo intelectual son determinantes, una conducta no motivada incide directamente en índice de producción y desempeño del personal (<http://www.coiicv.org/>).

A partir de lo expuesto, y a modo de aplicación al presente caso, se toman como eje de análisis y aplicación los siguientes aspectos:

- Retribuciones.
- Seguridad laboral.
- Inclusión social del personal.
- Oportunidad de desarrollar capacidades.
- Estructuras médicas y sociales.
- Reglamento interno.

El criterio por el que estos aspectos han sido seleccionados por el consultor para ser analizados, es que en ellos se engloba la mayor parte de las variables que hacen a la integralidad de los elementos componentes de la calidad de vida laboral, tanto en sus aspectos humanos, como lo es la preocupación por la motivación, los logros personales y la autorrealización del empleados, así como también sus aspectos materiales, siendo los casos de las retribuciones, la higiene y seguridad, y las reglas que hacen a la labor.

Metodología

Vale aclarar que previa implementación del método y las técnicas de diagnóstico, se verificó de contar con las intenciones de diálogo y compromiso por parte de la mayoría de las personas intervinientes (con el socio-gerente como figura crítica, dados su autoridad y conocimiento integral de la situación del taller), y así dar facilidades al consultor para la obtención de información y evitar el entorpecimiento del proceso (*Guisar, 1998*).

Las técnicas y herramientas empleadas para la recolección de datos fueron, por una parte, la entrevista individual abierta con el socio-gerente y responsable máximo de la organización, las cuales fueron alrededor de quince, y en las que se intentó crear un clima de confianza, simpatía y comodidad, para así disponer las condiciones para la mayor sinceridad posible por parte del entrevistado. Por otro lado, con el grupo de operarios, se utilizaron las técnicas de entrevista grupal (diez aproximadamente), dado el reducido número de los mismos. Éstas fueron complementadas con dos encuestas, ambas anónimas, una en la debían calificar la veracidad de las afirmaciones allí brindadas para determinar el tipo de necesidades (afiliación, logro, poder), y la otra cerrada de múltiple opción para determinar los niveles de satisfacción laboral presentes. (*Ver Anexos* pág. 89). Además, se mantuvieron charlas informales con los clientes durante el período de espera de la entrega del automóvil con el fin de captar la imagen que estos tienen sobre la empresa sin causar molestias a los mismos. Por último, se utilizó la observación para conocer el proceso desde su parte técnico-práctica con el fin poder relevar ciertos indicadores que se darán a conocer y serán utilizados a lo largo de este trabajo.

Ficha técnica	
Fecha de relevación	Marzo, Abril, Mayo y Junio de 2008
Tipo de investigación	Exploratoria
Técnicas de recolección de datos	* Entrevistas individuales abiertas (Socio-gerente y clientes) * Entrevistas grupales abiertas (Operarios) * Encuestas múltiple opción (Operarios) * Observación no participante
Población	10 personas de la empresa y 21 clientes

Diagnóstico de la situación actual de la empresa y definición del problema

A modo de introducción de esta sección, es preciso aclarar que el carácter de “pequeña empresa” que posee la organización en estudio, con todo lo que ello conlleva (altos índices de informalidad en todas sus operaciones, carencia de lineamientos y estrategias, subjetividad en las directivas y falta de documentación respaldatoria de las actividades que se llevan a cabo con sus respectivos datos de análisis) provoca que esta etapa de diagnóstico sea una actividad de investigación sumamente compleja dado que, entre otras cosas, los empleados no tienen una visión clara de donde están y hacia donde deben ir, tanto desde el punto de vista meramente técnico, así como desde el personal dentro de sus actividades y las declaraciones de las partes solo puedan ser comprobadas en la medida que el consultor tenga la posibilidad de hacerlo de acuerdo a los tiempos de los que dispone para la realización del presente trabajo.

Como guía de diagnóstico se utilizará el “modelo para armar” de Darío Rodríguez (2005), quien propone que el consultor sea quien determine, según lo estime pertinente, las variables a analizar dadas las necesidades de cada caso con el fin de construir un modelo propio ajustado a los requerimientos de la organización. Así mismo, se abordará la totalidad de las categorías con el propósito de lograr una visión minuciosa, real y descriptiva de la realidad de la empresa, luego se sondearán aspectos que el autor considera relevantes para el caso en estudio y, en base a ello, se examinarán las temáticas correspondientes a los ejes de análisis planteados en el Marco Teórico.

Primeramente, se considera que la categoría de **organización-ambiente**, compuesta por los conceptos de historia de la organización, momentos críticos, cambios de importancia, importancia del producto y reputación en el contexto social planteados por el autor han sido descriptos en la sección “Presentación de la Organización” de este trabajo. Por otra parte, si bien no se han podido relevar datos sobre la industria de la ciudad de Córdoba, en todo el país la metalmecánica ha decrecido un 4,9% con respecto al año 2007 (pasó de un 9,5% a un 4,6%) a diferencia de la producción automotriz que creció 14,4% con respecto al año anterior, lo que hace pronosticar una

tendencia negativa para el año 2009 dada la crisis global de los mercados que afecta a la economía mundial desde el cuarto trimestre de 2008, según lo prevé la sección de economía de Infobae Profesional en su edición del 28 de julio de 2008. En cuanto a la inflación, el economista Rodrigo Álvarez, de la consultora Ecolatina, considera la inflación real de 2008 ronda el 23,5% y que durante 2009 el alza de precios será menor a la del anterior, y llegará al 13,9%, según lo expone en la sección económica del diario "El día" del 14 de enero de 2009. (<http://www.eldia.com.ar/edis/20090114/economia0.htm>).

En segundo lugar, se indagó la **cultura organizacional** compartida por los miembros a través de sus propias declaraciones, siguiendo el modelo de *Edgar Schein*. Aquí se pudo observar un alto grado de heterogeneidad entre las **creencias** de los empleados que llevaban gran cantidad de años trabajando allí, y quienes eran jóvenes que recientemente habían ingresado a la organización y que, en su mayoría, lo habían hecho debido a que era la mejor o la única oferta de trabajo que habían recibido, no por ser la mecánica de su gusto o vocación:

1. Los **artefactos** de la cultura, es decir sus aspectos visibles reconocidos como válidos y convenientes por las instancias formales de la organización como lo son el organigrama, las declaraciones de las partes y la historia oficial han sido o serán detallados a lo largo del presente trabajo;
2. Los **valores** no están compartidos por todos los miembros, sino que pueden ser divididos en dos subgrupos; por un lado, los empleados más antiguos, si bien estaban vinculados de un modo meramente laboral con el socio-gerente, demostraban un acatamiento a sus directivas casi inquebrantable y una gran simpatía hacia él, lo que pudo ser evidenciado en declaraciones como: *"con Hugo (Ardiles) pasamos momentos jodidos. Me acuerdo en la época de Alfonsín que por ahí pasaban más de dos semanas y no entraba ni un trabajo. Estábamos preocupados porque pensamos que nos iban a echar a todos, pero por suerte quedamos la mayoría"* (sic). Esto puede explicarse desde el punto de vista de la confianza, ya que como se mencionó anteriormente, la empresa ha sobrevivido a grandes fluctuaciones

macroeconómicas a través de los años, y no solo eso, sino que lo ha hecho sin la necesidad de desafectar a un gran número de empleados; por lo que estas personas sienten seguridad en su puesto, lo que les genera confianza y a la vez un impulso para llevar adelante su actividad laboral de manera eficiente. Para ellos, el Sr. Ardiles es el **héroe** y **hombre-símbolo** de la empresa por ser el fundador de la misma y quien la mantuvo funcionando exitosamente todos estos años. Por otro lado, tomando como guía la categoría **conflicto** propuesta por Darío Rodríguez (2005) con sus respectivas variables, podemos decir que los empleados más jóvenes –que son minoría- difieren de sus pares con mayor antigüedad respecto a la opinión personal sobre el Sr. Ardiles, hacia quien si bien no demuestran un fastidio explícito, evidencian una simpatía mucho menor que sus colegas anteriormente mencionados. Por ello, si se categoriza al socio-gerente según el modelo de *Schein*, ante la visión de este subgrupo, concordaría con lo que él llama el **villano**, por ser quien los tiene permanentemente controlados bajo la amenaza de sanciones disciplinarias o despido. Esto, paralelamente a lo que se refirió en primera instancia sobre el desempeño, afecta de manera negativa las actividades laborales diarias de los mismos, por ejemplo, trabajando como comúnmente se llama “a desgano”, es decir haciendo lo mínimo e indispensable para el cumplimiento de la tarea dejando de lado el criterio personal para mejorar algo que puede haber estado mal hecho; o simplemente mediante el ausentismo. Esto también provoca algunos actos que se podrían denominar como de sabotaje, como pueden ser el robo de herramientas de la empresa o trabajos mal terminados o finalizados a destiempo adrede. Esta situación, a su vez, hace que el socio-gerente aumente las medidas restrictivas contra los mismos, como descontar días de trabajo cuando no concurren o descontar del sueldo las herramientas desaparecidas. Si bien esto no fue plasmado en declaraciones textuales que puedan ayudar al lector a reconocer estos rasgos, se puede asegurar que la comunicación no verbal que rodeaba al mensaje al momento del diagnóstico emitía signos inequívocos de esta situación. De manera obvia, esto tensa aun más la relación entre los empleados y el empleador convirtiéndola en un círculo vicioso. O dicho de otra manera, una relación de negatividad recíproca, cuyas consecuencias

podrían impactar tanto a la economía de la empresa como a los mismos empleados, lo que quedó comprobado al relevar la opinión de cada una de las partes en cuanto al peor escenario posible de consecuencias debido a estas tensiones y conflictos: el despido de los empleados protagonistas de esta situación. Por cuanto la empresa, se vería imposibilitada de pagar las indemnizaciones correspondientes a cada uno, al menos sin afectar de manera considerable el flujo de fondos que maneja la misma; además, impactaría de manera negativa en las actividades ya que se sobrecargaría de trabajo al resto de los operarios, disminuyendo la calidad del mismo; por último, crearía malestar y caldearía los ánimos del resto de los empleados, impactando de manera aun más negativa en el desempeño laboral. Por su parte, los empleados son conscientes que el mercado laboral es cada día exponencialmente más exigente y que no les sería sencillo conseguir otro empleo con una relación desempeño-remuneración tan aceptable.

3. Las **presunciones** presentes en la organización son: la *concepción del operario* como X según las teorías “X e Y” de Douglas McGregor, en la que se presume que el ser humano siente un rechazo intrínseco hacia el trabajo, lo evitará siempre que pueda y solo le interesa su remuneración y la seguridad en el puesto; la *percepción y uso del tiempo* en el taller es policrónico ya que se puede poner atención e involucrarse en muchas actividades en forma simultánea.; y por último el **clima laboral**, (medido bajo variables descriptas a lo largo de este trabajo, como lo son: el ambiente físico, el tamaño de la organización, los conflictos, las motivaciones, la productividad, el ausentismo, la rotación y satisfacción laboral del personal), está estrechamente relacionado con la satisfacción en el trabajo ya que es de vital importancia dado el fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. En el caso del taller, la tipificación de clima a la que corresponde es el Sistema I: Autoritario, medio que se caracteriza por la desconfianza, temor e inseguridad. Aquí, las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular; así como los procesos de control también se encuentran también centralizados (*Likert, 1961*).

En tercer lugar, la **estructura** de la organización ya ha sido parcialmente descrita en la sección “Presentación de la Organización” con su organigrama, número de empleados e identificación de departamentos funcionales. Sin embargo, se puede decir que los operarios se dividen en dos grupos de edad. El primero, mayores de cuarenta años, que coincide con aquellos miembros que llevan más de dos décadas trabajando para el taller; y el segundo, de entre veinte y treinta y cinco años, los cuales se corresponden con aquellos miembros con menor antigüedad en la organización (de tres meses a dos años). Ambos grupos comparten características socioculturales, como lo son las zonas de residencia (la mayoría de ellos reside en los barrios de Alta Córdoba y Los Paraísos), las cargas de familia (todos se encuentran casados o en concubinato, con hijos a cargo), y hasta los modos de recreación, como por ejemplo gustos musicales y deportivos. Cabe destacar que, a través de sus declaraciones y la encuesta de necesidades, se percibió que el principal incentivo valorado por ellos es el logro traducido en ganancias monetarias, seguido por el de afiliación con sus compañeros. Un claro ejemplo de lo expuesto son las declaraciones hechas por el grupo de operarios durante una de las entrevistas grupales donde surgieron comentarios como: *“lo que hago no me gusta mucho, pero está bueno porque vivo acá nomás y con lo que gano me alcanza para llegar a fin de mes”, “por ahí don Hugo (Ardiles) está todo el tiempo encima nuestro vigilándonos, pero él debe saber por qué lo hace” y “cuando entré me `molestaba´ que me dijeran todo lo que hacía estaba mal, pero me la `aguanté´ porque necesito el laburo y la plata y de a poco me estoy acostumbrando, además con el tiempo estoy aprendiendo a hacer mejor las cosas”*.

En cuarto lugar, se puede vincular las **comunicaciones organizacionales** con el estilo de **liderazgo** que ejerce el Sr. Ardiles, dada la estrecha correlación existente entre ellos. En cuanto a la comunicación formal (que es aquella en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico inferior, de un nivel superior, o de un mismo nivel) entre el superior y los subordinados, es meramente vertical y descendente, ya que el mensaje se

origina en un nivel jerárquico superior en la dirección y va dirigido a un nivel jerárquico inferior (a un subordinado o un operario). En el taller, ésta se presenta bajo la forma de órdenes, instrucciones, enseñanzas y correcciones. La misma se transmite de forma verbal y no existe documentación respaldatoria de comunicados, notificaciones o avisos; tampoco soportes escritos de ningún tipo en este sentido, ni la posibilidad de reconsideración por parte del emisor ante alguna objeción del receptor, la cual es casi nula. Por otro lado, la comunicación horizontal, es decir aquella que se da entre integrantes de un mismo nivel jerárquico, en este caso los operarios, que tiene como principal función facilitar la coordinación de actividades, se da principalmente de un modo informal, ya que el mensaje circula entre los miembros de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. Por su parte, el estilo de liderazgo del superior, en consonancia con la comunicación, es autocrático dado que la autoridad asume y centraliza toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, motiva y controla al subalterno. Se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

En quinto lugar, en lo que hace a **descripción de puestos**, se puede decir que los mismos contienen un alto grado de especialización funcional, tanto horizontal (se refiere al número de tareas contenidas en el puesto de trabajo, y a como es de reducida o amplia cada una de esas tareas. A menor número de tareas, mayor especialización horizontal) como vertical (separa la realización del trabajo y la administración del mismo. A medida que se amplía el puesto en su dimensión vertical, se gana control sobre la actividad, sobre las decisiones implicadas, y a continuación sobre los objetivos por los que se rigen las decisiones a tomar. A menor control sobre el trabajo, mayor especialización vertical). Es decir, cada operario realiza tareas específicas estrechamente relacionadas unas con otras, y con un bajo nivel de libertad de criterio en lo que hace a decisión sobre la misma. Así, por ejemplo, el empleado encargado de armar y desarmar la parte de la carrocería que debe ser reparada, recibe la directiva de hacerlo y tiene muy poca vinculación con las actividades de pintura, chapa y pulido, además de contar con todas las especificaciones

técnicas y de utilización de herramientas necesarias, dejando de lado cualquier tipo de improvisación o decisión sobre la manera de hacerlo. Por otra parte, en lo que hace a la jornada laboral, la carga horaria semanal es de 48 horas (de lunes a viernes de 8 a 12 y de 14 a 18 horas, y sábados de 9 a 12 horas).

En cuanto a las **evaluaciones de desempeño**, las mismas son informales, pero no por ello menos efectivas. Básicamente, son los clientes quienes evalúan el desempeño de los empleados en la entrega de cada pedido, por lo general dentro de los quince días desde ese momento, ya que todas las actividades son claramente observables una vez finalizada la labor. Es por ello que el nivel de quejas o reclamos de los clientes sirven como *feedback* y a la vez, como evaluación del trabajo de cada uno. El único puesto que escapa a ellos es el de Secretaría Administrativa, el cual es estrechamente controlada por el socio-gerente, en quien repercute directamente la labor realizada por el ocupante de la misma, lo que hace innecesaria una evaluación de otra índole. Los índices de quejas no han sido registrados por la empresa, pero sí relevados por el consultor, llegando actualmente a cuatro por cada diez trabajos realizados (ver cuadro de indicadores a continuación en esta sección). En este punto, la totalidad del personal coincidió que es más de lo esperado, tomando un nivel aceptable el de una queja o reclamo cada diez trabajos realizados como margen de error.

Por otro lado, todos y cada uno coincidieron en que la **remuneración** percibida es más que aceptable para la labor realizada en comparación con otras similares en el mercado y los índices de precios de la economía nacional. Cada empleado, independientemente de su antigüedad y su labor en la organización, percibe un salario que le permite vivir dignamente. Por una cuestión de confidencialidad, no se revelarán detalles sobre el monto individual de las mismas, sino que se trabajará sobre un promedio de dos mil pesos netos. A partir de este dato, se calculará el *Valor Hora-Hombre*. Siendo \$2.000 el promedio de remuneraciones mensuales netas y 48 el promedio de horas de trabajo por mes, se puede decir que: $2.000/48$ es igual a **\$41,67**; siendo éste el monto que debe abonar la empresa por cada hora de trabajo a cada empleado. Además, luego de indagar el promedio de salarios de organizaciones similares

en cuanto a actividad, número de la plantilla y estructura dentro la ciudad, se pudo observar que el taller supera ese promedio en al menos \$500, que representa alrededor de un 25% del promedio de remuneraciones que maneja la empresa. Este promedio es aun mayor que el de su principal competidor, *Taller Elías S.R.L.* en un 20%.

En sexto lugar, la empresa carece de políticas y acciones explicitadas asociadas con la **motivación**, las cuales están presentes en forma implícita procedente de condiciones particulares dadas por la situación de la empresa, como lo son los anteriormente mencionado montos de las remuneraciones y seguridad en el puesto de trabajo en consonancia con lo mencionado sobre la concepción de las personas de la teoría X de McGregor.

En lo que hace al **sindicato**, los empleados no se encuentran afiliados al gremio que representaría a su actividad, que en este caso sería el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (S.M.A.T.A.) dado que lo consideran innecesario ya que hasta el momento se han respetado y superado todas las condiciones pactadas en los convenios colectivos de trabajo que hacen a la actividad en lo relativo a remuneraciones, indemnizaciones, períodos de otorgamiento y pago de vacaciones, seguridad e higiene laboral y jornada de trabajo. Además, por la cantidad de operarios dedicados a la actividad, la empresa escapa al mínimo establecido en la ley 23.551 sobre Asociaciones Sindicales de un delegado gremial por cada diez empleados.

Por último, la **toma de decisiones** es principalmente generada por el socio-gerente, y tienen que ver en la mayoría de los casos con cuestiones técnicas, como la necesidad de una nueva capacitación o la actualización de la tecnología productiva. La participación de los operarios es meramente informativa -lo que implica transferencia de información o conocimiento sobre un determinado tema y permite tomar decisiones informadas que disminuyen el riesgo y posibilitan optimizar el uso de los recursos- y solo en casos particulares sobre cuestiones legales o de contabilidad llega a ser consultiva, por lo que la expresión de la opinión y voluntad de los actores acerca de un problema o decisión no es directamente vinculante para el Sr. Ardiles con los

departamentos destinados a tal fin. Es decir, los afectados por las decisiones, principalmente los operarios, solo pueden opinar sobre las medidas tomadas por el Sr. Ardiles pero no tienen incidencia real sobre ellas. Solo cuando las decisiones dependen de conocimientos que exceden los del socio-gerente es que hay algún grado de participación decisiva, y esto ocurre con cuestiones legales y financieras que lleva adelante el staff.

Una vez indagados los aspectos propuestos por Darío Rodríguez (2005), se examinaron otras variables relacionadas con la administración del personal y el contexto en el que se desarrolla la organización, como lo son:

Visión y Misión organizacionales

La empresa no las posee explicitadas; es decir, no están escritas en ningún lado. El tamaño de la empresa tanto en lo que hace a empleados, como a nivel de facturación y trabajo, dificulta la tarea de definirlos. Así como el acostumbramiento a la informalidad en el desempeño de actividades del negocio los hace innecesarios.

Políticas de recursos humanos

La organización carece totalmente de ellas. El nivel de informalidad en la empresa se extiende a este aspecto. Sin embargo, se cumplen con todas las reglamentaciones establecidas a nivel laboral, como lo son el salario mínimo vital y móvil, y los períodos de vacaciones a través de la asesoría contable y legal.

Seguridad e Higiene Laboral

En este punto se corroboró que se cumplen con todos los estándares mínimos aceptables contrastándolos con las leyes vigentes. Tomando el decreto 170/96 anexo al artículo 4: "Obligaciones de las partes" de la ley nº 24.557 sobre riesgos del trabajo, se ubica a la empresa en el "*Segundo nivel*", que *implica el cumplimiento de las obligaciones que se consideran básicas en materia de higiene y seguridad*. Esto incluye las herramientas que hacen a la seguridad, como máscaras, barbijos, guantes, botas con punta de acero, protectores auditivos, gafas y señalización del establecimiento. Actualmente, la empresa tiene un índice de siniestralidad de 3,16 accidentes por mes en los últimos doce anteriores, todos por lesiones que no superan un corte de dos centímetros o una contusión menor en los miembros inferiores.

Selección de Personal

Hasta principios de 2007, la misma se realizaba a través de la contratación de consultoras externas, las cuales se dedicaban a determinar el mejor perfil requerido para el ocupante del puesto; sin embargo, durante gran parte de ese año, se comenzó a seleccionar de un modo más informal, mediante los contactos de los mismos empleados. A través de esta nueva metodología, se logra un clima de mayor confianza y un control más eficaz que con empleados de los cuales no se conocen datos comprobables de procedencia. Al consultar el motivo del cambio, se informó que el mismo fue debido a causa de que ninguna consultora había logrado cubrir las expectativas del Sr. Ardiles en cuanto a compromiso, responsabilidad y ética laboral. Lamentablemente no se pudo acceder a la información donde se precisan los índices de rotación durante el período anteriormente mencionado, pero esta información fue respaldada tanto por el personal directivo como por los operarios.

Inducción

El proceso de inducción se da de manera informal a través de la enseñanza cotidiana y voluntaria de los compañeros de cada nuevo empleado. Esto, por un lado, facilita la socialización y la integración al grupo; aunque por otro, al no

planificarse ni organizarse, entorpece las actividades técnicas que debe llevar a cabo tanto el nuevo integrante de la plantilla como las del resto de los operarios, quienes deben enfocarse en adiestrar a aquel.

Capacitación

Las necesidades de capacitación se detectan en mayor medida gracias a la información obtenida del socio-gerente, quien permanentemente se mantiene en contacto con las novedades y aspectos relacionados con el tipo de actividad que la empresa realiza; y otras veces, por los empleados, quienes por diferentes fuentes se informan de innovaciones sobre todo en el campo tecnológico y a partir de allí se recopilan datos al respecto. El dictado de las mismas es externo a la organización.

Planes de Carrera

El taller carece de este tipo de planificación. La organización es “chata” en cuanto a su cadena de mando y a la vez con trabajos muy especializados y diferentes entre sí, lo que hace que no sea mucho el recorrido posible dentro de ella. Quien entra a trabajar en la organización sabe desde un primer momento que sea cual sea su nivel desempeño, puede permanecer en el mismo puesto por muchos años, a no ser que por sí mismo adquiera conocimientos en otros campos y el dueño considere que podría desempeñarse mejor en él.

Algunos indicadores obtenidos a partir del diagnóstico:

Indicador	Descripción	Resultado	Valoración
Rotación interna semanal de operarios	(días que permanece el empleado en cada actividad / cantidad total de funciones operativas) * 100	(2 días / 5 funciones) *100 = 40%	Alto
Nivel mensual de ausentismo	[(cantidad de ausencias por mes/ cantidad. de empleados) /total días laborales mensuales] * 100	[(3 ausencias / 7 empleados) / 26 días laborables] * 100 = 1,64%	Medio - Alto
Satisfacción del personal	(nº encuestas favorables/nº encuestas totales)*100	(4 / 7)*100 = 57,14%	Medio - Bajo
Capacitación	(Cantidad de empleados capacitados / cantidad de empleados totales)*100	(7 / 7)*100 = 100%	Excelente
Productividad	(nº trabajos correctamente realizados / nº trabajos totales) *100	(6/10)*100 = 0,6%	Regular

Estos indicadores fueron relevados por el consultor dado que la empresa no llevaba un seguimiento de los mismos por considerarlo innecesario. Esto refleja lo que se mencionó anteriormente sobre la informalidad en las actividades y la falta de lineamientos explícitos en lo que hace a la gestión del personal y administración de la empresa en muchos de sus procesos.

En los casos de rotación interna, nivel de ausentismo y productividad, los datos fueron captados mediante la técnica de observación durante los siguientes períodos: rotación interna, una semana; nivel de ausentismo, un mes; y productividad, tres períodos variables siempre que se completaran diez trabajos cuyos resultados fueron promediados. En tanto, el índice de satisfacción fue medido mediante una encuesta de satisfacción laboral (ver Anexos pág. 90) y el de capacitación por medio de la documentación respaldatoria de las capacitaciones recibidas por los empleados relacionadas con sus respectivas actividades.

A continuación, se detallarán los objetivos de cada indicador relevado. En primer lugar, la determinación del índice de rotación del personal tiene como objetivo, comúnmente, fomentar el trabajo interdisciplinario respetando las

oportunidades que cada actividad puede y debe aportar en la solución a los problemas en cuanto a producción. Sin embargo, en esta organización en particular se da de manera forzosa ante las ausencias de los operarios encargados de cada tarea, las cuales deben cubrir sus colegas en caso de ser necesario; en segundo lugar, el cálculo del nivel mensual de ausentismo tiene por objeto prever un indicador de insatisfacción y falta de productividad entre los empleados; en tercer lugar, el indicador de satisfacción del personal facilita *testear* el clima laboral e iniciar potenciales acciones correctivas para la creación de un ambiente ameno que ayude a la eficiencia; en cuarto lugar, el indicador de capacitación sirve para determinar en qué medida es necesario mejorar los conocimientos teórico-prácticos del personal con el fin de que cuenten con elementos para ampliar las posibilidades de mejorar su desempeño; y por último, el indicador de productividad refleja el panorama inicial en cuanto al desempeño laboral, que luego será la base para determinar si éste se debe mejorar y en qué medida.

Como se puede ver, la organización presenta un alto índice de rotación interna obligada por las ausencias, lo que resulta negativo ya que desalienta la especialización del conocimiento y la experiencia, al tiempo que dificulta el compromiso de la persona con su trabajo.

Además, se evidenció un nivel alto de ausentismo. Se valora este porcentaje como medio-alto debido a que al haber un número reducido de empleados, cada ausencia representa una gran dificultad a la hora de completar el proceso ya que el nivel de especialización de cada individuo provoca una sobrecarga de trabajo en el resto del personal. Esto lleva a considerar la posibilidad de un nivel elevado de insatisfacción, que se evidencia en este indicador. Por ello, se realizaron encuestas de satisfacción laboral que arrojaron resultados que confirman la hipótesis anteriormente mencionada, el hecho de que este índice era una forma de indicador del descontento entre los empleados. Por tanto, se considera el porcentaje de 57,14 de encuestas favorables como medio-bajo dado que las condiciones visibles de trabajo no violan el cumplimiento de ninguna normativa vigente, y si bien la relación de algunos de los operarios con el socio-gerente no es buena, entre pares si lo es.

A continuación, un resumen de los porcentajes obtenidos en la encuesta que respaldan la valoración:

- Me siento muy bien trabajando en este grupo: 71,42%
- El clima de trabajo entre compañeros es buena o muy buena: 100%
- Mi relación con el socio-gerente es regular o mala: 71,42%
- Creo que mejorando las condiciones materiales que rodean a mi trabajo seguramente mejoraría mi desempeño: 85,71%

Luego, para despejar cualquier tipo de duda acerca de las causas de los niveles mencionados de ausentismo e insatisfacción, se procedió a indagar el aspecto que hace a la capacitación, dado que muchas veces es causal de desmotivación. Sin embargo, este índice dio por resultado un nivel excelente de preparación teórico-práctica de los empleados, por lo que quedó descartado como un posible factor de descontento. El índice respaldatorio de esta afirmación se encuentra plasmado en el ítem “*capacitación*” del cuadro de indicadores expuesto anteriormente.

Por último, el nivel porcentual de productividad fue medido con el objetivo de presentar un panorama de la situación actual en cuanto al desempeño del personal operativo para sentar las bases de su posterior mejoramiento. Este índice del 0,6% ha sido valorado como regular debido a que, como se mencionó anteriormente, por consenso, se coincidió en que se consideraría aceptable un error por cada diez trabajos realizados, medido por el reclamo de los clientes en el término de 15 días desde la fecha de entrega del automóvil.

En base a lo expuesto, y teniendo en cuenta que se han analizado previamente las **Retribuciones** y la **Seguridad laboral**, se examinarán las restantes variables correspondientes a los aspectos propuestos en la sección de Marco Teórico como ejes de análisis:

Inclusión social del personal

La promoción de la igualdad, apertura y trabajo en equipo dentro de la empresa se dan de manera informal y espontánea; es decir, no existen pautas formales asociadas al estímulo de estas condiciones. Si bien no hay diferenciación de trato en base a preferencias religiosas, políticas, rangos de edad, condición social, estado civil o cargas de familia; como se ha expuesto anteriormente, existe una evidente diferencia en el trato entre en Sr. Ardiles y el subgrupo de empleados más antiguos en la organización en relación con aquellos de menor antigüedad en base al desempeño de las tareas laborales cotidianas.

Aun así, entre ambos grupos de empleados no existen conflictos o tensiones de relevancia, lo que pudo ser evidenciado en la recolección de información por parte del consultor cuando integrantes de ambos conjuntos manifestaron que realizan actividades extra-laborales con frecuencia como lo son los almuerzos con las familias los fines de semana, la asistencia a espectáculos deportivos, y hasta la amistad existente entre los hijos de integrantes de ambos grupos, quienes en numerosos casos asisten a los mismos establecimientos escolares. Además, como se expuso previamente, ambos grupos comparten características comunes como la zona de residencia, cargas de familia, y gustos musicales y deportivos, lo que fomenta las buenas relaciones dentro del grupo más allá de las diferencias en lo que hace a las actividades laborales formales.

En cuanto al trabajo en equipo, al existir una alta especialización de las actividades y un reducido número de personal para llevarlas a cabo, las ausencias (por cualquier motivo) de algunos empleados significan trabajo extra para el resto del personal, derivando en una sobrecarga de trabajo y la consecuente demora de las tareas pertinentes a cada uno de ellos, y por tanto de la entrega del automóvil al cliente. A pesar de esto, el grupo se mantiene cohesionado y trabaja en equipo para cumplir con las tareas asignadas. Al consultar a aquellos empleados con un nivel de ausentismo mayor si no

existían reclamos por parte de aquellos que deben completar los trabajos ante estas circunstancias, expresaron: "...a veces nos retan, nos dicen que los hacemos `laburar´ de más a ellos, pero no se enojan a no ser que sea un trabajo que tenemos que entregar urgente, además después el fin de semana les pagamos algo y quedan chochos..." (sic); en tanto aquellos empleados que comúnmente deben soportar la carga extra de trabajo dijeron: "...estos pibes son terribles, pero buenos pibes (...) al `laburo´ de más lo arreglamos el fin de semana, después se `juegan´ con un asado o algo para tomar y quedamos a mano...".

Por otra parte, la encuesta de satisfacción laboral realizada (ver Anexos pág. 90) arroja resultados que respaldan estas afirmaciones, ya que cuando se consultó sobre cómo se sentían trabajando en ese grupo, el 100% de los trabajadores respondieron entre los rangos "Bien" y "Muy bien"; además, se obtuvieron resultados positivos sobre el clima de trabajo entre compañeros (57,14% dijeron que era "Muy bueno" y el restante 42,86%, "Bueno").

Por lo tanto es correcto afirmar que el personal permanece unido, existe buen trato, excelentes relaciones interpersonales informales entre ellos y no hay una repercusión directa negativa por causa del desempeño laboral de algunos. Es por ello que queda en segundo plano la hipótesis de que la mencionada subdivisión esté dada por la falta de integración en lo que hace al aspecto informal del personal de la organización.

En síntesis, el grado de inclusión social entre los empleados alto, lo que resulta en una sólida y saludable organización informal que permite cubrir los aspectos a los que no llegan las directivas formales.

Oportunidad de desarrollar capacidades

La autonomía y variedad en las tareas de los operarios es acotada, ya que como se mencionó, existe un elevado grado de especialización funcional en las actividades técnicas. Además, el tipo de organización "chata" en la que se puede clasificar a la empresa no permite el desarrollo de una carrera

profesional a la que los empleados puedan aspirar dada su estrecha cadena de mando. Es por esto que la posibilidad de desarrollar capacidades en la empresa es limitada para los empleados en base al tamaño, organización y actividad principal que desarrolla.

A pesar de ello, a través de la encuesta de motivación se pudo observar que, distinto a las posibilidades de desarrollo cualitativo, el principal incentivo de los operarios es el “logro”, traducido en ganancias monetarias según de sus propias declaraciones. Además, son los empleados más comprometidos con la empresa y sus tareas quienes están más satisfechos con las capacidades que han podido desarrollar en la organización dado que a lo largo del tiempo debieron llevar adelante diferentes actividades operativas que requieren el perfeccionamiento de múltiples competencias; en contraste con quienes, a pesar de no tener posibilidades de desarrollo, se muestran indiferentes ante la alternativa dado que no toman su empleo en el taller como la materialización de sus deseos y vocación, sino como lo mejor opción ante las posibilidades que ofrece el mercado laboral. Las declaraciones realizadas por los empleados expuestas en el diagnóstico de la *estructura* de la organización es una clara prueba de ello. A su vez, los operarios, al ser consultados en la encuesta de satisfacción laboral sobre la conformidad sobre la posibilidad de desarrollo de su potencial en la organización se manifestaron positivamente en un 85,71% de los casos, lo que demuestra un alto nivel de conformidad por parte de los mismos en este aspecto, a pesar de sus acotadas perspectivas de lograrlo. Así mismo, la posibilidad de mejora de capacidades dentro de la organización está dada por la rotación interna de funciones, la que se ve obstaculizada por el hecho de que cada operario tiene conocimientos teórico-prácticos principalmente en su actividad, no así en las demás.

En resumen, se puede afirmar que las oportunidades de desarrollar capacidades en el taller son escasas dadas las actividades que se llevan adelante, pero esto no resulta un obstáculo principalmente debido a que no es un requerimiento específico del perfil motivacional de la plantilla.

Estructuras médicas y sociales

Las condiciones médicas y sociales de la organización funcionan correctamente acorde al cumplimiento de las normativas vigentes al respecto. Como se ha expuesto anteriormente, en materia de seguridad e higiene, la organización cumple con los mínimos establecidos por las normas en cuanto a disposiciones técnicas que regulan este aspecto. A su vez, los operarios se encuentran asegurados por la Aseguradora de Riesgos del Trabajo *CosolidART* la cual, ante cualquier accidente u enfermedad producida por causa o en ocasión del trabajo, cubre los gastos de asignación por el periodo de incapacidad, la asistencia médica y farmacéutica, prótesis y ortopedia, rehabilitación, recalificación y sepelio en caso de ser necesario. También, la aseguradora provee cobertura ante los incidentes llamados *in itinere*, los cuales se producen en el trayecto de ida o vuelta desde el taller hasta sus respectivos hogares siempre que no se desviaran de su camino habitual salvo casos excepcionales, como la asistencia a establecimientos educativos reconocidos por el Ministerio de Educación, otro trabajo, o la residencia de un familiar directo no conviviente con problemas de salud. Además, los empleados se encuentran adheridos a la obra social de la *Asociación Española de Socorros Mutuos*, quienes se encargan de cubrir las prestaciones de los empleados por accidentes y/o enfermedades inculpables, es decir aquellos inimputables a la prestación de trabajo o al empleador. Por otra parte, dado el tamaño de la estructura de la empresa, no es posible la creación de un comité o departamento de seguridad ya que resulta antieconómico y no podría desempeñarse y ser financiado correctamente.

En cuanto a la seguridad social, la organización cumple correctamente con los organismos dedicados a cubrir las contingencias biológicas, patológicas y económico-sociales mediante la contribución al Sistema Único de Seguridad Social (S.U.S.S.), y actúa como agente de retención para los aportes legales de los trabajadores a dicho organismo. La gestión del subsistema contributivo de la empresa está a cargo de la asesoría contable.

En suma, se puede concluir que las estructuras médicas y sociales se desempeñan correctamente bajo la gestión del staff contable dado el alto acatamiento a la legislación vigente que concierne a cada aspecto.

Reglamento interno

En el taller no existen códigos escritos de conducta, funcionamiento, prohibiciones o sanciones. Como se ha expuesto anteriormente en este diagnóstico, las instrucciones y normativas se dan principalmente en forma verbal, lo que en ciertas ocasiones, es causal de disputas dada la falta de objetividad percibida por parte de los operarios en las mismas. Esto pudo ser comprobado en las declaraciones expuestas en la etapa de análisis de la *estructura* organizacional cuando algunos operarios manifestaban su falta de comprensión ante el férreo control del socio-gerente para con sus actividades.

Dado el estilo de liderazgo personalista y centralizado del Sr. Ardiles, se puede afirmar que las instrucciones corren riesgo de ser deslegitimadas ante la carencia de intervención por parte de los afectados en la conformación de las mismas; ya que la hipótesis propuesta por numerosos autores es que las personas tienden a involucrarse, interesarse y apropiarse psicológicamente más de las actividades en las que tienen ingerencia más allá de su mera ejecución.

En definitiva, la carencia de una normativa interna escrita y consensuada por los afectados es uno de los factores que estimulan las tensiones previamente mencionadas entre la autoridad y sus colaboradores, que a su vez se ven expresados en los distintos indicadores, al personalizar decisiones que son resistidas por los empleados dadas la percepción de subjetividad, falta de información y participación en su creación.

Por otra parte, a los fines de poder medir luego objetivamente los potenciales beneficios de la organización a partir de la implementación de la

propuesta, se definirán cuantitativamente los gastos en que se incurre actualmente por la no-aplicación de un proyecto que resuelva las problemáticas planteadas a lo largo de este diagnóstico.

Actualmente, la empresa factura en bruto alrededor de \$40.000 mensuales. Por cuestiones de confidencialidad, solo se hará referencia al porcentaje promedio que se dedujeron por mes por fallos humanos en el proceso durante el periodo de estudio en la organización.

Actividad	Monto (\$)	% sobre facturación
Pintura	203,29	0,5
Chapa	189,67	0,47
Pulido	107,85	0,27
Granizo	96,34	0,24
Armado y desarmado	*	*
Total	597,15	1,49

() En el caso de las actividades de armado y desarmado, resulta extremadamente complejo definir su costo monetario debido a que en el caso de realizarse erróneamente, la empresa no incurre en costos de reparación, solo hay un impacto en cuanto a la necesidad del cliente de volver al taller a reclamar la corrección del trabajo, lo que repercute negativamente tanto en la imagen del taller, como en los tiempos de revisión y rearmado del vehículo, quitando tiempo para la realización de las demandas contemporáneas.*

Como se puede ver, mensualmente se pierde por errores humanos alrededor de \$600, es decir casi el 1,5% de la facturación bruta, un porcentaje elevado si se tiene en cuenta los altísimos costos de los insumos para las maquinarias, el mantenimiento de las mismas (en su mayoría importadas) y los sueldos actuales de los empleados que, como se mencionó, están por encima del promedio abonados por ramas de actividad afines.

A partir de lo expuesto, se concluye que la principal deficiencia de la organización en cuanto a la administración de su capital humano es la falta de un plan integral de **Calidad de Vida Laboral**. Se llega a este punto debido a

que el análisis de la situación de la empresa en el aspecto humano arroja resultados positivos en cuanto a sus condiciones materiales más evidentes, lo que hace presumir que la problemática está centrada en la falta de integración de las medidas motivacionales con aspectos intrínsecos y psicológicos del puesto y lo que a este rodea.

A partir de las necesidades detectadas y las posibilidades con las que cuenta la empresa, se propone la:

1. **Creación y aplicación de un reglamento interno** basado principalmente en la declaración de prohibiciones y sus respectivas sanciones disciplinarias en caso de incumplimiento.
2. Ampliación de **oportunidades para desarrollar capacidades** en el puesto de trabajo, con base en la ampliación horizontal y vertical del puesto.
3. **Concientización sobre la importancia en el uso de elementos de seguridad o elementos de protección personal (E.P.P.).**
4. **Flexibilización de retribuciones por trabajo correctamente realizado**, con el objeto de crear un ambiente meritocrático, premiando el desempeño destacado, en detrimento de un nivel estable de remuneraciones elevadas para todos los empleados.
5. **Organización de actividades recreativas grupales**, con el objeto de mejorar las relaciones sociales y la lealtad de los empleados para con la organización mediante la comunicación informal.
6. **Creación de espacios de participación en decisiones relevantes** con el fin de generar en los operarios un sentimiento de apropiación sobre su trabajo.

7. **Creación de Programas de Asistencia Integral**, para el tratamiento de personas con problemas de alcohol, tabaco, drogas, enfermedades, discapacidades de bajo porcentaje de incapacidad o estrés.

8. **Mediación en situaciones de conflicto** que incorpore a un tercero neutral que acerque las partes en caso de una disputa con el objetivo de legitimar las decisiones y medidas adoptadas por las partes.

9. Acciones tendientes a la **inclusión social del empleado en el trabajo** con el objetivo de mejorar el desempeño laboral mediante la recomposición de la relación entre las partes a través de su inclusión en el grupo con mayor lealtad hacia la empresa.

Ante la imposibilidad de aplicar la totalidad de las acciones debido a las características de la organización, y con la finalidad de ofrecer una **propuesta realista** que tenga posibilidades reales de llevarse a cabo, es que se seleccionará una cantidad acotada de ellas según criterios de:

- ❖ Viabilidad de aplicación.
- ❖ Relevancia en cuanto a las necesidades reales de la empresa.
- ❖ Aceptación por parte de los involucrados.
- ❖ Conocimiento y experiencia de los autores intelectuales y materiales del plan.

A partir de los resultados, se evaluará cual o cuales podrán ser objeto de análisis y aplicación para el caso. Para ello, se ha confeccionado una matriz a fin de facilitar dicha evaluación, cuyas calificaciones son explicitadas a su continuación.

	Viabilidad	Relevancia	Aceptación	Con. y exp.	Puntaje
Reglamento interno	3	2	2	2	9
Desarrollo de capacidades	3	1	1	2	7
Uso de elementos de seguridad	3	3	2	2	10
Flexibilización de retrib.	2	3	3	2	10
Act.recreativas grupales	3	1	2	2	8
Espacios de participación	1	1	2	3	7
Programa de Asist.Integral	1	3	2	2	8
Mediación en conflictos	2	2	1	2	7
Inclusión social	3	1	2	1	7

Referencias:

1.- Bajo 2.- Medio 3.- Alto

En primer lugar, la aplicación de un reglamento interno que regule las actividades y la conducta del personal es un aporte valioso para mejorar el desempeño y el clima de la organización al establecer lineamientos claros de lo que se espera de cada uno. Su creación y aplicación no es dificultosa en comparación con otras actividades, los encargados de llevarlo adelante poseen los conocimientos teóricos y empíricos al respecto, y los operarios, al ser consultados, se mostraron abiertos y curiosos ante la posibilidad. Además, la incidencia de este procedimiento tendría un impacto directo y con perspectivas a la materialización de resultados en el mediano plazo dado el tiempo de asimilación y adaptación que tomaría para funcionar eficientemente.

En segundo lugar, un programa de desarrollo de capacidades del personal permitiría crecer cualitativamente a los operarios, y su aplicación no implicaría mayores dificultades dado los conocimientos de los involucrados en llevarlo adelante. Pero esta actividad se topa con la dificultad de no ser percibido como un beneficio por los trabajadores al no coincidir con las características motivacionales del grupo expuestas en la etapa de diagnóstico.

En tercer lugar, la creación de espacios informales que favorezcan la inclusión, la comunicación y fomenten las buenas relaciones tanto entre jefes y subalternos como entre los mismos operarios mejoraría el clima laboral con posibilidad de tener un impacto positivo en las actividades laborales. Además,

su planificación y aplicación es sencilla, y con un costo mínimo en relación al resto de las actividades propuestas. El gran inconveniente de éstas es la dificultosa conexión con la mejora en el desempeño de los trabajadores, lo que la convierte un ítem poco atractivo sobre todo para quien debe solventarla.

En cuarto lugar, los espacios de participación en toma de decisiones suponen la generación de una apropiación de la labor por parte del empleado. Esto permite no sentirse enajenado con el trabajo que realiza al no tener incidencia más allá de su ejecución. Pero el principal opositor a esta propuesta resultó ser el propio Sr. Ardiles quien, por su estilo de liderazgo autocrático, se mostró contrario a la posibilidad de su aplicación.

En quinto lugar, un programa de asistencia integral que abarque aspectos psicológicos y médicos del desarrollo cualitativo de la plantilla ayudaría a mejorar la visión de los empleados sobre el socio-gerente y la empresa misma, dado que los haría sentir que están preocupados por su bienestar más allá de su desempeño en el establecimiento. Aun así, los mayores problemas de esta posibilidad son la dificultad y complejidad en su diseño, los costos que provocaría para la empresa y la falta de conocimientos por parte de quienes lo pondrían en funcionamiento.

En sexto lugar, la posibilidad de inclusión de un mediador como tercero, provisto por el Colegio de Abogados de la provincia de Córdoba a través de sus áreas destinadas a la resolución alternativa de disputas, para que observe objetivamente el problema con el fin de proponer una solución imparcial y legitimada por las partes sin llegar a la necesidad de tomar medidas de acción directa por parte de los empleados o la empresa, fue descartada de plano por ser ineficiente en el sentido que significaría la inclusión de una parte más al conflicto, y a la que el Sr. Ardiles no estaba dispuesta a solventar aduciendo el costo monetario de la misma y a la que los operarios deslegitimarían dado el desconocimiento que esta tendría sobre la evolución de la disputa.

En séptimo lugar, un conjunto de acciones tendientes a fomentar la inclusión de los empleados al grupo informal de trabajo conformado principalmente por aquellos más “leales” al Sr. Ardiles facilitaría la posibilidad

de mejora en la relación con éste, y determinaría una mayor apertura hacia los consejos por parte del grupo con más experiencia en las actividades técnicas. Esto mejoraría la predisposición y las capacidades de los empleados más jóvenes, deviniendo en un mejor desempeño en su trabajo. Pero lo que representa un obstáculo insalvable en esta propuesta es la lejanía en su incidencia con la mejora en el desempeño, cuestión fundamental para obtener la aprobación del socio-gerente. Además, el equipo técnico del que se dispone para llevar a cabo estas acciones carece de la experiencia y los conocimientos básicos para diseñar un programa con altas probabilidades de éxito.

Por último, como se puede ver en la matriz, las tres actividades propuestas que se destacan de acuerdo a su viabilidad, relevancia, aceptación y que a su vez forman parte del conocimiento teórico-práctico de los sujetos involucrados en su concepción, son: la *creación de un reglamento interno*, la *concientización sobre el uso de elementos de seguridad* y la *flexibilización de retribuciones por trabajo correctamente realizado*. La primera, inspirada en el sistema político de división de poderes, resulta viable dados su alto índice de aceptación al brindar un medio de participación a los operarios, poseer un bajo costo de diseño y aplicación, y la organización contar con el *know-how* necesario, que poseen la asesoría legal y contable. La segunda, con una alta viabilidad de aplicación dado su bajo costo, una relación directa en lo que hace a la productividad debido a la incidencia en el proceso que tiene la ausencia de un operario por causa de un accidente de trabajo, y el nivel de conocimientos esencialmente teóricos que poseen quienes materializarían el proyecto, hacen de ésta propuesta una opción atractiva y eficiente que posee beneficios tanto económicos como preventivos de la salud. Por otra parte, la flexibilización de las retribuciones por desempeño, que a su vez coincide con lo diagnosticado en cuanto al perfil motivacional de los operarios, tuvo una aceptación inmediata por parte de los trabajadores dado que representa un incremento en el corto plazo, lo que es valorado como un beneficio real; y también se obtuvo el visto bueno por parte de la gerencia y el staff, al tener una relación directa con el desempeño laboral y su incremento paralelo a los ingresos de la empresa.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del personal (F.O.D.A.)

Fortalezas:

- La mayoría de los empleados son obreros calificados para el trabajo que desempeñan.
- Los empleados de mayor antigüedad poseen una fuerte creencia de ética laboral y esfuerzo.
- Gran parte del personal posee experiencia técnica y de criterio que no se aprende en cursos de capacitación sobre mecánica.
- En términos generales, el grupo permanece unido y reina un clima de lealtad, con buenos lazos de comunicación, lo que mejora de manera considerable la calidad de los trabajos realizados.

Oportunidades:

- La escasez de mano de obra calificada en el mercado convierte a esta empresa en un *oasis* del rubro, ya que además de los conocimientos técnicos, poseen experiencia considerada invaluable en esta especialidad.
- La creciente falta de seguridad en el puesto debido a las condiciones económicas reinantes en el país provoca que los empleados se esmeren de una manera particular en cuidar su puesto en comparación de si esta condición macroeconómica no se diera.
- Los sueldos de los empleados se consideran altos en relación al promedio en el mercado para rubros similares, lo que convierte a los competidores o empleos con requerimientos de personal afines en opciones poco atractivas para los operarios del taller.

Debilidades:

- Los empleados de menor antigüedad necesitan un control permanente para el desempeño aceptable de sus tareas ya que se ha comprobado que sin el mismo, los trabajos no son correctamente realizados (si bien no hay registro de éstos datos, tanto el Sr. Ardiles como los empleados de mayor antigüedad coincidieron en este punto).
- Los conflictos entre los operarios de menor antigüedad y el responsable de la empresa crea un clima poco propicio para el desempeño efectivo de las actividades en la totalidad de la organización.
- Los empleados menos comprometidos con la empresa evidencian falta de criterio en el resultado de sus actividades, cargando de mayor trabajo al resto de los operarios que deben corregir los errores cometidos.

Amenazas:

- El carácter de las personas como individuos complejos e influidos por líneas de pensamiento y experiencias que escapan al control del consultor y la organización, provoca que la mayoría de las acciones tendientes a mejorar la calidad del capital humano y el trabajo requieran una planificación extremadamente puntillosa, necesiten revisión permanente, y aun cumpliendo estas condiciones, tengan escasas probabilidades de éxito.

Plan de acción

Una vez analizada la situación actual de la empresa, se concluye que, si bien se presentan problemas relativos al elevado grado de informalidad en cuanto a políticas de gestión del personal que generan una administración poco eficiente, el principal obstáculo –y por ende el primero que se debe tratar- es el de la **calidad de vida laboral**, entendiendo la misma tanto desde sus aspectos económicos, como desde las necesidades psicológicas personales de cada empleado.

A los fines de aumentar al máximo las posibilidades de una aplicación exitosa, se deberán tener en cuenta los siguientes factores claves de éxito durante esta etapa:

- La **actitud hacia la vida** en general de los empleados (basada en sus *características socioculturales* descritas en el diagnóstico);
- las **características motivacionales** del grupo (medida por la encuesta de necesidades de afiliación, logro o poder);
- la **naturaleza de la actividad** que realiza;
- y el **contexto de la tarea** (ambos descriptos en la categoría de *descripción de puestos* del diagnóstico).

Los beneficios esperados con este plan integral de mejora en la calidad de vida laboral incluyen:

- Disminución del nivel de ausentismo en un 1,1% al reducir este índice a una ausencia mensual.
- Aumento en la satisfacción del personal en un 28,5% a través de la reducción de dos encuestas desfavorables.
- Incremento en el índice de productividad en un 30% mediante el correcto desempeño en tres trabajos sobre diez realizados.
- Disminución en un 20% del índice de rotación interna por el incremento en el índice de satisfacción del operario en el puesto.
- Mejora en la relación entre las partes.

Los potenciales riesgos de este plan de acción son los siguientes:

- Falta de apoyo por parte de la autoridad mayor de la empresa;
- Excesiva extensión de los plazos planificados y;
- Falta de interés por parte de los asesores y consultores a cargo del proyecto.

Creación de un reglamento interno

Como se ha mencionado anteriormente, los reglamentos buscan no solo corregir comportamientos sino también brindar información sobre la manera en que la organización espera que sus miembros actúen y las medidas que tomaría la misma en caso de incumplimiento.

Esta iniciativa abarca el aspecto normativo de la organización ofreciendo un marco de formalidad –y en este caso participación- ante las directrices y medidas tomadas por sus autoridades de manera que se eliminen las resistencias por parte de los involucrados ante la percepción de subjetividad y falta de intervención en las actividades de la empresa más allá de la mera ejecución de acciones operativas.

Con el objeto de dar participación a los operarios en la conformación del mismo para lograr una mayor legitimación del reglamento -y por ende acatamiento a las disposiciones que surjan- es que se propone el *consenso* como metodología para la determinación de los puntos a someter a votación para la conformación del reglamento. Es por ello que se usará el siguiente sistema: se subdividirá virtualmente a todos los integrantes de la empresa en dos subgrupos:

- El grupo I, conformado por el socio-gerente y su staff de asesoría legal y financiera constituirán el 50% de la totalidad de los votos, debiendo en todos los casos emitir afirmaciones en positivo o negativo en su conjunto. Es decir, la parte siempre emitirá una sola voz en *acuerdo* o *desacuerdo* de las proposiciones hechas por la otra parte, así como las iniciativas que

surgieran de ellos en su conjunto. Este grupo se dará sus propias reglas internas de elección.

- El grupo II, integrado por los siete empleados (el secretario administrativo, el pintor, el chapista, los dos encargados de granizo, el pulidor y el armador/desarmador) constituirán el otro 50% de la totalidad de los votos, pero no necesariamente deberán emitir una afirmación unitaria como grupo sino que serán libres de votar en forma individual. Los votos se emitirán por escrito y con las formalidades que aseguren la transparencia de los mismos; además, serán secretos para evitar posibles presiones en caso de desacuerdo, salvo las partes acuerden lo contrario unánimemente. Dado los números surgidos de la división de porcentajes, el voto de cada empleado significará el 7,14% de la totalidad.

La aprobación o desaprobación de las propuestas realizadas por una u otra parte estará condicionada a la obtención de la mayoría absoluta; es decir, más del 50% de los votos indistintamente del grupo por la que esta mayoría esté constituida.

En caso de empate, es decir que el grupo I esté de acuerdo y el grupo II es desacuerdo, o viceversa, la propuesta deberá ser reformulada, en caso de ser requerido por la parte que la propuso, para que sea sometida a votación nuevamente sin límites mínimos ni máximos de tiempo para dicha reformulación. De otra forma, carece de validez y no se procede a implementarla. Así mismo, se dejará constancia escrita con ejemplares para cada parte de lo ocurrido, sin necesidad de que el mismo tenga constancia pública alguna.

Las iniciativas podrán ser propuestas por una u otra parte sin distinción, ya sea por el grupo I o cada empleado del grupo II en forma individual. A su vez, las mismas al momento someterse a votación, deberán detallar todos los aspectos necesarios que pudiesen prestarse a confusión o ser ambiguos, como modos y períodos, personas afectadas por la medida y costos aproximados de implementación. Ante la revisión y posterior solicitud de un nuevo sometimiento a votación, la misma se deberá dar dentro de los 12 días hábiles de solicitada,

en horario laboral sin que tome más de dos horas en una jornada la votación y la contabilidad de votos en conjunto. Por otra parte, ante la presentación de iniciativa/s de cualquiera de las partes, o de ambos, se podrán realizar sesiones sumarias en las que se voten más de una propuesta por vez con la finalidad de agilizar el proceso.

Para la solicitud de sometimiento a votación de una propuesta, cada parte deberá presentar una nota por escrito con múltiples ejemplares, uno para el grupo I y otra para cada integrante del grupo II, de manera que quede constancia de lo sucedido. Los mismos serán firmados y servirán como elemento de prueba entre las partes. Los medios de prueba de manifestación de iniciativa por cualquiera de las partes tendrán constancia solo de manera privada y entre las partes, serán firmadas por ellas, y no habrá necesidad de recurrir a oficiales ni instrumentos públicos.

En caso de que la propuesta hubiese surgido del grupo II y sea aprobada por la mayoría absoluta (más del 50% de la totalidad de los votos), la implementación será acordada mediante convenios con el grupo I, encargado de brindar los recursos necesarios para su correcta puesta en funcionamiento.

Para tomar un ejemplo que facilite la comprensión; suponiendo que se proponga reglamentar el uso de uniforme de trabajo, surgida la iniciativa del grupo I, la misma ya cuenta con el 50% de los votos de acuerdo a la afirmación del grupo emisor. En ese caso, se somete a votación entre los empleados quienes en forma individual votarán por la propuesta. En el caso que ninguno de ellos vote afirmativamente, se da un empate, por lo que la iniciativa deberá ser reformulada por el grupo I en caso de requerir reiteración. De otra forma, la propuesta queda sin validez y no se implementa. Por otro lado, en el caso de que uno o más empleados voten afirmativamente, la propuesta cuenta con la mayoría absoluta de los votos (más del 50%), por lo que pasa a ser implementada de acuerdo a lo que esté postulado en la iniciativa escrita. En este último caso, se firma un convenio escrito entre las partes donde acuerdan los diferentes aspectos.

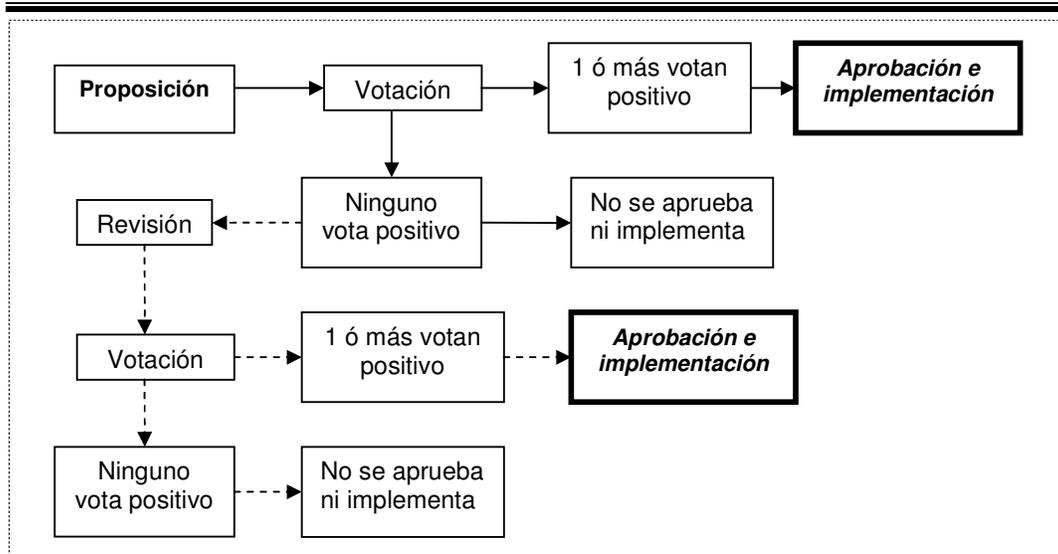
La excepción al uso de este sistema se da en caso de emergencia, cuando estuviese en peligro la subsistencia de la organización o la vida de las personas. Es el caso de emergencia económica, cuando la empresa probara que no puede afrontar gastos bajo el riesgo de quiebra, cesación de pagos, o ante la imposibilidad de los operarios de realizar ciertas tareas, como es la finalización de un trabajo en un determinado tiempo.

Como guía de los aspectos esenciales que deberían someterse a votación el autor propone tres etapas subdivididas en diferentes temáticas:

- **Etapas 1- Regulación de actividades:** Tiempos mínimos y máximos de duración de cada actividad. Criterios de desempeño. Uso de elementos de seguridad. Utilización de herramientas. Conductas esperadas.
- **Etapas 2 – Regulación del contexto de trabajo:** Horarios de almuerzo. Duración del descanso. Licencias especiales. Comportamiento en momentos de inactividad dentro del horario laboral. Flexibilización de la remuneración en base al desempeño.
- **Etapas 3 – Sanciones:** Establecimiento de sanciones en caso de incumplimiento de lo reglamentado en las etapas 1 y 2 siguiendo los principios de proporcionalidad, razonabilidad, contemporaneidad, *non bis in ídem* (no ser emitidas más de una vez por la misma falta), gradualidad, y no modificar condiciones esenciales del contrato de trabajo.

Una vez sentadas estas bases, el sistema continuará en funcionamiento para cada propuesta en particular manifestada por cualquiera de las partes, salvo las excepciones mencionadas anteriormente o que ambas partes así lo acordaran.

A continuación, la representación gráfica del flujo de funcionamiento del sistema:



La utilización de este sistema prevé una descentralización del poder en manos del Sr. Ardiles mediante la participación de los asalariados, logrando una reapropiación psicológica del trabajo por parte de los mismos y mejorando la calidad de vida laboral de éstos con un impacto directo en el desempeño de sus actividades. Los operarios, con mayor participación en las decisiones sobre su trabajo, contarán con una vía de intervención sobre él que les brindará la tranquilidad y la confianza para concentrarse en los aspectos técnicos, dejando en segundo plano las tensiones que pudieren producirse con el socio-gerente por disputas personales basadas en la percepción de autoritarismo que un grupo tiene del mismo.

Los horizontes temporales estimados para el diseño, implementación y evaluación de esta propuesta son los siguientes:

- **Diseño:** En base a la guía propuesta por el autor como puntapié inicial de esta herramienta, es razonable que se dedique un período de 60 días para su concepción y perfeccionamiento por parte del Grupo I, quedando abierto a sugerencias y propuestas del Grupo II.
- **Implementación:** La misma abarca los aspectos de sometimiento votación, potencial reformulación en caso de ser necesario,

aprobación y puesta en marcha de las iniciativas. El lapso estimado para esta etapa es de 90 días.

- **Evaluación:** Ésta se dará forma permanente mediante una retroalimentación continua de acuerdo a la conformidad o inconformidad por los resultados obtenidos por ambos grupos, mediante la solicitud de reformulación de una o varias propuestas.

En cuanto a los costos requeridos para llevar adelante este sistema, no resultan considerables teniendo en cuenta que no requiere instrumentos materiales más allá de la escritura e impresión de las iniciativas implementadas como constancia de lo consensuado, y las horas-hombre necesarias para la realización de las votaciones. En cuanto a estas últimas, si se toma como base la utilización de tres jornadas de votación con un máximo de dos horas cada una para la implementación de lo propuesto en la guía presentada por el autor, y teniendo en cuenta que el valor hora-hombre es de \$41,67 el costo es de:

$$\begin{aligned} &= 7 \text{ operarios} * (3 \text{ jornadas de votación} * 2 \text{ hs. c/u}) * \$41,67 \text{ (Valor hora-hombre)} \\ &= 7 * 6 * 41,67 \\ &= \boxed{\$1750} \end{aligned}$$

Como se puede observar, el costo es de \$1750 por la constitución del reglamento inicial basado en la guía propuesta por el autor, aunque este valor no incluye el costo por iniciativas de reglamentación posteriores al modelo inicial propuesto.

Dada la naturaleza participativa de la propuesta, la misma abarcaría a la totalidad de las personas de la organización. Aún así, es recomendable que el encargado de liderar el correcto funcionamiento del sistema sea el **consultor de recursos humanos**, quien aparece como una figura imparcial y ajena a los mencionados asuntos entre las partes, lo que le dará un mayor margen de maniobra sobre las decisiones adoptadas para el éxito de la iniciativa.

Los beneficios de este plan son: en primer lugar, la mejora de condiciones psíquicas de trabajo, lo que repercutirá directamente en los niveles

de satisfacción del personal, mejorando sus índices de motivación y mejorando la calidad del trabajo; y en segundo lugar, la creación de condiciones para regenerar la relación entre el socio-gerente y los empleados, optimizando una de las variables más importantes en lo que hace a calidad de vida en la organización.

Programa de concientización sobre el uso de elementos de seguridad

“...cuando el trabajador se niegue a usar su casco, aun cuando tome riesgos que podría evitar, su conducta tiene un sentido (...) Para que adopte un nuevo comportamiento, es necesario que renuncie al que ha adoptado hasta ese momento: aceptar que su trabajo trae aparejado un riesgo...” (Dessors, 1998)

Lo que se busca con esta propuesta es abordar proactivamente la problemática de la seguridad en el trabajo ante la posibilidad de lesiones serias, permanentes y que pueden llegar a afectar no solo el desempeño laboral sino también hasta la vida misma del personal en sus actividades cotidianas fuera del puesto, y en el peor de los casos llegar a causar gran invalidez o incluso la muerte.

Este programa será organizado de forma similar a una capacitación teórico-práctica, y para la planificación del mismo se tomarán como modelos principales las leyes nacionales número 24.557 sobre Riesgos de Trabajo, y 19.587 sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo.

El horizonte temporal del programa será aproximadamente de 9 días laborables alternados (lunes-miércoles-viernes o martes-jueves-sábado), lo que serían 3 semanas de trabajo si se tiene en cuenta que en el taller se trabaja de lunes a sábados. Además, esta extensión se considera razonable en cuanto a que se tomarán no más de 30 a 45 minutos diarios para llevarla a cabo, donde una extensión mayor repercutiría negativamente en los procesos de trabajos

cotidianos de la empresa, mientras una menor dificultaría la concentración de los trabajadores afectados y no se lograría brindar un panorama completo del mensaje a transmitir.

Se propone que los espacios educativos se den al comienzo de la jornada laboral por una cuestión meramente de atención de los trabajadores, dado que es evidente que durante la finalización de la jornada se encuentran dispersos con la idea de volver a sus hogares y distenderse; en tanto sería irrazonable realizarla en medio de la jornada de trabajo dado que entorpecería las actividades que están realizando.

Por otro lado, se presupone que la capacitación se daría durante la jornada de trabajo dado que el nivel de concentración e interés de los participantes varía en forma considerable; en caso de no hacerlo así, es muy probable que vieran el programa más como una carga extra a sus actividades normales que como un beneficio tanto para ellos mismos como para la empresa (*Pain, 1999*).

Las personas involucradas en su planificación y ejecución serían:

1. Un **consultor en recursos humanos** con conocimientos teóricos en manejo de grupos y seguridad e higiene laboral, además de las condiciones actuales de la empresa en este aspecto, a fin de obtener una visión integral del problema y aplicar una solución de las mismas características. Esta persona sería quien debe dedicar mayor carga horaria a la implementación del plan por ser quien lo coordinaría.
2. Un **abogado**, a fin de atender los asuntos legales del plan cuidando que ninguna de las exigencias o actividades estén fuera del marco del derecho. Dado que el establecimiento ya cuenta con asesoría legal y que la dedicación al plan sería de medio tiempo dado su fin de simple asesoría, no ocasionaría gastos considerables.

3. Un **técnico especializado en seguridad e higiene laboral** a los fines de transmitir los aspectos sustanciales de la temática. De preferencia una persona que sepa dirigirse a grupos y posea un enfoque práctico de modo que resulte más interesante y didáctico para los trabajadores.

A continuación, los cronogramas día a día del programa:

Cronograma de capacitación

Área temática: Prevención de los riesgos de trabajo – Ley nº 24.557.

Día: 1

Horario: 8:00 a.m.

Lugar: Instalaciones del taller.

Organizador: Consultor de recursos humanos y abogado.

Transmisión de conocimientos a cargo de: Técnico en seguridad e higiene laboral.

Cronograma:

8:00 a 8:15 hs. – Charla introductoria.

8:15 a 8:45 hs. – Desarrollo de la exposición sobre la prevención de los riesgos en el trabajo y las contingencias que contempla la ley nº 24.557.

.

Cronograma de capacitación

Área temática: La importancia de estar asegurado – ART – Ley nº 24.557.

Día: 2

Horario: 8:00 a.m.

Lugar: Instalaciones del taller.

Organizador: Consultor de recursos humanos y abogado.

Transmisión de conocimientos a cargo de: Técnico en seguridad e higiene laboral.

Cronograma

8:00 a 8:20 hs. – La importancia de estar asegurado.

8:20 a 8:40 hs. - ART, significado, funcionamiento.

Cronograma de capacitación

Área temática: Ley 19.587 sobre Seguridad e Higiene Laboral.

Día: 3

Horario: 8:00 a.m.

Lugar: Instalaciones del taller.

Organizador: Consultor de recursos humanos y abogado.

Transmisión de conocimientos a cargo de: Técnico en seguridad e higiene laboral.

Cronograma:

8:00 a 8:20 hs. – Seguridad e Higiene Laboral. Principios y métodos de ejecución.

8:20 a 8:45 hs. – Prestaciones contempladas, derechos, deberes y prohibiciones.

Cronograma de capacitación

Área temática: Ley 19.587 sobre Seguridad e Higiene Laboral.

Día: 4

Horario: 8:00 a.m.

Lugar: Instalaciones del taller.

Organizador: Consultor de recursos humanos y abogado.

Transmisión de conocimientos a cargo de: Técnico en seguridad e higiene laboral.

Cronograma:

8:00 a 8:20 hs. – Obligaciones del trabajador en materia de seguridad

8:20 a 8:45 hs. - Reglamentación sobre condiciones de seguridad.

Cronograma de capacitación

Área temática: Ley 19.587 sobre Seguridad e Higiene Laboral.

Día: 5

Horario: 8:00 a.m.

Lugar: Instalaciones del taller.

Organizador: Consultor de recursos humanos y abogado.

Transmisión de conocimientos a cargo de: Técnico en seguridad e higiene laboral.

Cronograma:

8:00 a 8:30 hs. – Normas técnicas y medidas sanitarias, precautorias o de tutela.

Cronograma de capacitación

Área temática: Leyes nº 24.557 y 19.587.

Día: 6

Horario: 8:00 a.m.

Lugar: Instalaciones del taller.

Organizador: Consultor de recursos humanos y abogado.

Transmisión de conocimientos a cargo de: Consultor de recursos humanos y abogado.

Cronograma:

8:00 a 8:30 hs. – Obligaciones del empleador en materia de seguridad e higiene laboral. La situación actual de la empresa.

Cronograma de capacitación

Área temática: Consecuencias de la falta de precaución.

Día: 7

Horario: 8:00 a.m.

Lugar: Instalaciones del taller.

Organizador: Consultor de recursos humanos y abogado.

Transmisión de conocimientos a cargo de: Técnico en seguridad e higiene laboral.

Cronograma:

8:00 a 8:40 hs. – Presentación audiovisual sobre las consecuencias de la falta de precaución en el trabajo. Casos reales.

Cronograma de capacitación

Área temática: Parte práctica de seguridad laboral.

Día: 8

Horario: 8:00 a.m.

Lugar: Instalaciones del taller.

Organizador: Consultor de recursos humanos y abogado.

Transmisión de conocimientos a cargo de: Técnico en seguridad e higiene laboral.

Cronograma:

8:00 a 8:40 hs. – Adaptación de la teoría a la práctica cotidiana de la empresa.

Casos prácticos.

Cronograma de capacitación

Área temática: Parte práctica de seguridad laboral.

Día: 9

Horario: 8:00 a.m.

Lugar: Instalaciones del taller.

Organizador: Consultor de recursos humanos y abogado.

Transmisión de conocimientos a cargo de: Técnico en seguridad e higiene laboral.

Cronograma:

8:00 a 8:40 hs. - ¿Qué hacer en caso de emergencia o accidente?

Demostraciones prácticas.

El costo total de este programa se encuentra alrededor de los \$2.550, que se conforman por \$800 de gastos directos, siendo éstos el total de los pagos al técnico especializado en la capacitación por las exposiciones (\$500 aproximadamente), y un extra al abogado y al consultor de recursos humanos, encargados de la planificación y en menor medida exposición del programa (aproximadamente \$150 cada uno); y \$1750 en gastos indirectos calculados en base a las horas que los empleados no van a poder desempeñar sus actividades normales durante esos horarios. Si se tiene en cuenta que la capacitación tendrá una duración total de 6 horas, el *Valor Hora-Hombre* es de \$41,67 y el número de empleados a capacitar es de 7, la operación es la siguiente:

$$\begin{aligned} &= (6 \text{ horas} * \$41,67) * 7 \text{ empleados} \\ &= \boxed{\$ 1750} \end{aligned}$$

En este caso, hay costos y beneficios que no se pueden calcular monetariamente, como lo es el potencial efecto positivo de la real conciencia en el uso de los elementos de seguridad, que más allá de contar con un beneficio monetario en cuanto a la disminución en las probabilidades de accidente con consecuencias físicas para algún operario, es sobretodo motivador y generador de confianza. Asimismo, se puede decir que dados los índices de accidentes que registra el establecimiento con un promedio de 3,16 incidentes mensuales en los últimos doce meses; se podría reducir a 0,083 en casos de aplicación exitosa de esta concientización dado que es el porcentaje sustraído es el equivalente al número de accidentes ocurridos por falta de uso de elementos de seguridad, lo que traducido a valor monetario significaría alrededor de \$75 menos por mes en conjunto por el pago a la A.R.T. de seguros en cuanto a la cuota variable por riesgo de accidente. Por ello, se podría decir que el costo de la capacitación se amortizaría en menos de 2 años, o para ser más exactos, 34 meses.

Flexibilización de retribuciones por trabajo correctamente realizado

Aquí se pretende premiar la correcta realización del trabajo designado, de manera que el empleado se beneficie en forma proporcional a la empresa. Esto no solo crearía las condiciones para un incremento en la motivación sino además reduciría los índices por fallos y sus consecuentes gastos dada la probable búsqueda del mejoramiento en el desempeño por parte de los empleados.

Teniendo en cuenta que los operarios de la empresa no cuentan con un convenio colectivo de trabajo que los abarque, y que la legislación laboral vigente postula la prohibición de disminuir los salarios respecto de su monto pactado, se propone que el siguiente plan se realice en base a los salarios actuales. Como se mencionó anteriormente en la etapa de diagnóstico, por una cuestión de confidencialidad profesional, no se darán a conocer los montos exactos de los salarios de cada uno de los empleados sino que se trabajará sobre la base de un promedio de \$2.000 *de bolsillo*.

Frente a la imposibilidad previamente mencionada de flexibilizar los salarios disminuyendo el básico para luego incrementar los montos dependiendo del desempeño de cada uno, se cuenta con la ventaja de que las fluctuaciones económicas actuales de Argentina crean la necesidad de reajustes salariales permanentes debido a la creciente inflación económica. A partir de allí, se puede idear una tabla de incremento por buen desempeño, que en un comienzo resultaría oneroso para el presupuesto del taller, pero en el mediano plazo resultaría en un beneficio evidente debido a que el incremento en el salario de cada operario sería directamente proporcional al beneficio económico de la empresa. Los costos de este plan deben calcularse paralelos a los beneficios, dado que ambos se darán progresivamente en forma simultánea.

Por otra parte, se recomienda una aplicación completa, previo aviso a los afectados, en una sola fase. Esto reduciría las posibilidades de que se creen resistencias innecesarias fundadas en la inequidad (*Adams, 1963*); aunque evidentemente, la etapa que cobra mayor importancia en este proceso es la de planificación, la cual debería contar con los siguientes profesionales para su realización:

1. Un **contador**, con el propósito de facilitar la dinámica del proceso principalmente en las actividades de flexibilización de retribuciones por trabajo correctamente realizado, y su correspondiente asiento en los libros de la empresa. Al igual que la asesoría legal, las actividades de la consultoría financiera son acotadas dentro de este plan, sumado a que la empresa ya cuenta con este tipo de actividades, resultan en un menor costo de implementación a si estas condiciones no estuviesen presentes.
2. Un **consultor en recursos humanos** con el fin de obtener una visión integral del problema y aplicar medidas de las mismas características de ser necesario. Por ejemplo, en un supuesto caso de resistencia al proceso. Esta persona sería quien debe dedicar mayor carga horaria a la implementación del plan por ser el coordinador e impulsor del mismo.

Para determinar la variabilidad de las remuneraciones extra se tomarán en cuenta:

- ❖ El costo monetario final para el cliente por el trabajo.
- ❖ El impacto relativo de cada actividad en el proceso.
- ❖ El desempeño de cada empleado en su respectiva actividad.

A su vez, se ponderará cada uno de ellos:

- Costo para el cliente: hasta un 15%.
- Impacto de la actividad: hasta un 35%
- Desempeño del empleado: 0% ó 50% dependiendo de la correcta o incorrecta realización de esa etapa en el proceso.

En razón de la ponderación, se considerará un 5% del costo para el cliente cuando este no supere los \$750 finales; un 10% cuando el monto ascienda de \$751 a \$1500 finales; y de un 15% cuando supere ese monto. Lo que se busca con esto es hacer proporcional el beneficio del empleado con el de la organización, determinando un incremento cuasi paralelo de la remuneración variable en relación al beneficio monetario de la empresa.

Por otro lado, el impacto de la actividad en el proceso se determinará a través de una tabla de incidencia de las actividades consensuada por el empleador y los empleados (ver a continuación).

Tabla de incidencia en el proceso					
	Armado/Des.	Pintura	Pulido	Chapa	Granizo
Accidente	20%	15%	10%	35%	0%
Granizo	10%	10%	10%	15%	35%
Corrosión	15%	15%	10%	30%	0%
Pintura (Químico)	10%	35%	15%	0%	0%
Pintura (Desgaste)	10%	35%	25%	0%	0%
Pintura (Roces)	10%	35%	25%	0%	0%

Entonces, por ejemplo, en caso de que el trabajo se trate de la reparación de micro bollos por la caída de granizo, la mayor incidencia la tendrán los operarios destinados a tal fin; pero si se trata del levantamiento de la pintura por la presencia de algún agente químico, será el pintor quien se vea beneficiado en mayor medida en caso de tener un correcto desempeño de su labor por ser una actividad crítica en el proceso

Cabe aclarar que la tabla de incidencia es enunciativa dado que en caso de surgir otro tipo de trabajo que no pudiese ser incluido dentro de los ítems presentados, puede ser consensuado con el fin de agregarlo de forma permanente a la misma.

Además, es importante aclarar que la determinación de si el trabajo ha sido correcta o incorrectamente realizado estará dada por el reclamo de los clientes, tomando el lapso de 15 días desde la entrega del automóvil reparado

como período de recepción de los mismos, ya que las fallas son claramente detectables con el uso cotidiano. Esta cantidad de días no ha sido elegida arbitrariamente, sino que, actualmente, es el máximo en que se tarda en detectar si existe alguna falla por parte del usuario del vehículo.

Ahora bien, estas ponderaciones se aplicarán a un aumento unificado del 2,5% de la remuneración neta de cada operario (libre de retenciones y aportes). Es decir, tomando el promedio de sueldos de \$2.000 de bolsillo, este porcentaje traducido a dinero sería de \$50, pero esto solo en caso de cumplir con el 100% de los requisitos máximos de ponderación.

Se consideran estos porcentajes adecuados luego de consultarlos exhaustivamente con el empresario, de forma de contar con su apoyo técnico y su aprobación sobre la inversión económica que significa la aplicación de esta propuesta.

Así es que, por ejemplo, en caso de que se realice un trabajo presupuestado en \$1.000 finales por un choque, y teniendo en cuenta que todos realizaron correctamente su trabajo, en caso de considerar la remuneración del chapista, al final del mes, se liquidarán \$2.000 de salario fijo, más una remuneración variable igual a:

$$RV = (2000 * 0,025) * (0,1 + 0,35 + 0,5)$$

$$RV = 50 * 0,95$$

$$\boxed{RV = \$47,5}$$

Como se puede ver, la remuneración adicional por desempeño en este caso será igual a \$47,5, siendo 2.000 su salario fijo, 0,025 el 2,5% del mismo, 0,1 el porcentaje de 10% sobre el costo para el cliente por pertenecer al intervalo de entre \$751 y \$1.500 finales, 0,35 la relevancia de la actividad en el proceso y 0,5 el porcentaje de ponderación del correcto desempeño del empleado.

Para tomar un caso extremo, se calculará la remuneración máxima que podría recibir un empleado mensualmente luego de las modificaciones en el salario. Tomando un máximo de tres trabajos diarios, o sea tres automotores que entran en el taller para su reparación, teniendo todos ellos un costo superior a \$1500 finales para el cliente, y suponiendo que la actividad de uno de los operarios sea la más relevante en cada uno de esos trabajos, y éste obtenga un excelente desempeño, se calculará su salario variable al final del mes.

$$RV = \{[(2000 * 0,025) * (0,15 + 0,35 + 0,5)] * 3\} * 25$$

$$RV = [(50 * 1) * 3] * 25$$

$$RV = (50 * 3) * 25$$

$$RV = 150 * 25$$

$$\boxed{RV = \$3750}$$

En este caso, no solo se calculó el salario de un solo trabajo sino que se lo multiplicó por la cantidad máxima de trabajos diarios (tres), y a ésta por la cantidad de días laborables promedio al mes (veinticinco). Si bien la remuneración variable es alta (superior al promedio del salario fijo), se debe recordar que este es un caso extremo y con una bajísima probabilidad de ocurrencia.

Para calcular el dinero necesario disponible para la cancelación del salario variable por empleado, la operación correcta es:

$$= \{[(2000 * 0,025) * (0,1 + 0,175 + 0,25)] * 1,5\} * 21$$

$$= [(50 * 0,5) * 1,5] * 21$$

$$= (25 * 1,5) * 21$$

$$= 37,5 * 21$$

$$= \boxed{\$787,5}$$

Aquí lo que se hizo fue tomar un promedio, montos más cercanos a la realidad. Es decir, que en la reserva de la caja del taller se deberían tener un promedio de \$787,5 por empleado para no correr el riesgo de no poder afrontar

la realización de esta actividad. Si se tiene en cuenta que la actividad afectará a siete operarios, el monto asciende a un total de \$5512,5 mensuales.

Una vez calculado este monto, se consultó al contador y al socio-gerente en forma conjunta para saber si existía la viabilidad de aplicación de esta actividad, a lo que se obtuvo una respuesta positiva dado que la misma representaría solo un 13% de la facturación promedio del taller, y sumado a los beneficios detallados anteriormente, existen potenciales a largo plazo, los cuales no pueden ser medidos dado que excederían los plazos de este trabajo final de graduación.

A continuación, un diagrama de Gantt en el que se representan los tiempos para planificación, aplicación y evaluación de cada actividad propuesta:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Creación de un reglamento interno	Diseño		Aplicación			Evaluación permanente
Concientización en el uso de E.P.P.	Planificación		Aplicación	Evaluación		
Flexibilización de retrib.por desempeño	Planificación	Aplicación permanente				

Vale aclarar que a pesar de presentarse en el diagrama en forma simultánea, la aplicación de los mismos resulta independiente, dado que el gráfico simplemente ilustra el tiempo necesario para cada etapa de la propuesta sin vinculación entre ellas.

Conclusión

A modo de conclusión, se puede decir que el proyecto desarrollado fue concebido a partir de los principios de economía, eficiencia y adaptación. Este último, tanto en el plano de las necesidades y características de la organización, como de su contexto.

La importancia de ambos radica, en caso del enfoque interno, en la imposibilidad de aplicar modelos que sean réplicas exactas a los planteados en la bibliografía, ya que en su mayoría han sido creados en base a estudios de empresas multinacionales con un gran número de personal y presupuestos exorbitantes; y en el caso del enfoque externo, en el insalvable escenario dado por la situación económica y social del país, siendo evidente la diferencia en valores, creencias, costumbres y situación económica del personal a las que están dirigidas las teorías.

Para ello, fue necesario desglosar cada una de las actividades, tanto actuales como propuestas, para intentar determinar su valor en cuanto a costo y a potencial beneficio, y de esa manera presentar un panorama más realista a la máxima autoridad de la organización para así poder analizar la conveniencia de aplicación de nuestro proyecto.

Durante las numerosas visitas que se hicieron a la organización para el relevamiento exhaustivo de datos, no se estuvo ajeno a los comentarios propios de cierto temor por la incertidumbre que generaba la presencia de una persona extraña al ámbito quien intentaba averiguar todo y cada uno de los detalles del “día a día”. Por ello, se fue extremadamente cauteloso y abierto en cuento a la información que se manejaba y el propósito de la misma. Así como también, desde un comienzo, se intentó generar confianza entre los empleados para lograr un clima amigable en el que pudiesen sentirse confiados de relatar sus inquietudes sin sufrir represalias.

Por otra parte, se dio participación permanente a cada uno de los involucrados en las actividades propuestas. Tanto responsables, como asesores y operarios, fueron consultados sobre su parecer en cada una de las proposiciones y metodologías empleadas, a fin no solo de lograr un resultado más adecuado y realista, sino también legitimado por cada uno de ellos.

La importancia que las características mencionadas revisten está dada por el rol fundamental del administrador del capital humano en las organizaciones, las cuales están insertas en un entorno de permanente cambio. El papel que debe desempeñar este actor, sumamente necesario y relevante, comprende un gran número de aspectos. Entre ellos, enunciativamente y desde un punto de vista individual, la concientización de los empresarios para la aplicación de políticas de gestión de recursos humanos con beneficios a largo plazo, la adaptación a las circunstancias que pudieren surgir propias de los individuos como sujetos complejos, la creatividad e innovación de procesos relativos a la confluencia de intereses individuo-organización, y la empatía y neutralidad hacia cada uno de los actores en caso de disputas. De forma más amplia, y quizás más relevante, es la de agente de cambio en una sociedad empresarial, en un mundo que funciona por las organizaciones, y a través de las cuales produce, avanza, subsiste y redistribuye la riqueza, y en el que su capital humano es no solo su fuerza de producción y patrimonio más valioso, sino también los consumidores de sus productos.

En este panorama, el administrador y la gestión de los recursos humanos se convierten en engranajes vitales para la transformación de las relaciones, el desarrollo de las personas y de la realidad misma en pos de un mundo mejor.

Bibliografía

- ✚ Adams, J.S. "Toward an understanding of inequity". J. of Abnormal and Social Psychology. 1963.
 - ✚ Alles, Martha. "Dirección estratégica de RR.HH." Ed. Granica. Argentina. 2000.
 - ✚ Chiavenato, Adalberto. "Administración de Recursos Humanos" – 5ª edición.
 - ✚ Decreto 351/79 sobre Higiene y seguridad en el trabajo.
 - ✚ Dessors, Dominique. "Administración del trabajo y salud". Editorial Lumen, 1998
 - ✚ French, Wendell, "Desarrollo Organizacional" Editorial Prentice Hall, 1996, 5ta Edición.
 - ✚ Gibson, Ivanicevich, Donelly, "Las Organizaciones" Editorial McGraw Hill, Madrid, 8va Edición, 1996.
 - ✚ Guisar, Rafael M. "Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones" Editorial McGraw-Hill Interamericana. México, D. F. 1998.
 - ✚ Hersey, Blanchard, y Johnson. "Administración del Comportamiento Organizacional". 7º edición. México. Editorial Prentice. 1998.
 - ✚ Ley 20.744 sobre Contratos de Trabajo.
 - ✚ Ley 24.557 sobre Riesgos de Trabajo.
 - ✚ Ley 19.587 sobre Seguridad e Higiene Laboral.
 - ✚ Louart, Pierre. "La Gestión de los Recursos Humanos".
 - ✚ Pain, Abraham - "Como realizar un proyecto de capacitación" - 1999 – Editorial Granica S.A.
 - ✚ Resolución 295/3 sobre especificaciones técnicas de Seguridad e Higiene Laboral.
 - ✚ Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional" - 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1999.
 - ✚ Rodríguez, Darío. "Diagnóstico Organizacional" – 6ª Edición. Editorial Universidad Católica de Chile, 2006.
 - ✚ Schein, E. "La cultura empresarial y el liderazgo". 1ra. edición Barcelona - Editorial Plaza y Janés. 1988.
 - ✚ Werther y Davies. "Administración de Personal y Recursos Humanos." Editorial Mc Graw Hill. 1995.
-

✚ Revista *Journal of Applied Psychology* - Relationship of Core Self-Evaluation Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of control, and Emotional Stability- With Job satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis – Febrero de 2001.

✚ <http://www.coiicv.org>. *Bitácora digital* - Colegio Oficial de Ingenieros de Informática de la Comunidad Valenciana.

✚ <http://es.wikipedia.org/wiki/trabajo> - Enciclopedia de contenido libre.

✚ <http://www.negocyar.com.ar/articulos/art91.pdf> - Mediación y negociación – Calidad de Vida.

✚ <http://www.unidim.com> – Calidad de vida en el trabajo.

✚ <http://www.losrecursoshumanos.com> – Portal sobre la gestión de los recursos humanos en la organizaciones.

✚ <http://economia.infobaeprofesional.com> – Infobae Profesional.

✚ <http://www.eldia.com.ar> – Diario El Día

Anexos

Encuesta de Satisfacción Laboral

Tabulación de datos

1.- ¿Cómo se siente trabajando en este grupo?

- **Muy bien → 71,42%**
- **Bien → 28,58%**
- Regular
- Mal

2.- ¿Cree que puede desarrollar todo su potencial a través de la empresa?

- **Si, totalmente → 85,71%**
- **Solo parcialmente → 14,29%**
- No, para nada

3.- ¿Cree que en su trabajo presenta las condiciones materiales que Ud. pretende?

- **Si, mucho → 28,58%**
- **Poco → 71,42%**
- Casi nada
- Nada

4.- ¿Cómo cree que es el clima de trabajo entre sus compañeros?

- **Muy bueno → 57,14%**
- **Bueno → 42,86%**
- Regular
- Malo

5.- ¿Cómo es su relación con el socio-gerente?

- **Muy buena → 14,28%**
- **Buena → 14,28%**
- **Regular → 42,85%**
- **Mala → 28,57%**

6.- ¿Cree que mejorando las condiciones materiales que rodean a su trabajo Ud. podría mejorar su desempeño?

- **Si, totalmente → 85,71%**
- **Solo parcialmente → 14,29%**
- Es poco probable
- De ninguna manera

Observaciones: No hubo

Encuesta de Motivación

Tabulación de datos

Afirmaciones sobre logro:

- N°1 – Promedio: 4
- N°2 – Promedio: 3,71
- N°4 – Promedio: 3,57
- N°10 – Promedio: 4

Promedio de afirmaciones sobre logro: **3,82**

Afirmaciones sobre afiliación:

- N°3 – Promedio: 3,57
- N°6 – Promedio: 3,71
- N°7 – Promedio: 3,85
- N°9 – Promedio: 3,71

Promedio de afirmaciones sobre afiliación: **3,71**

Afirmaciones sobre poder:

- N°5 – Promedio: 2,28
- N°8 – Promedio: 2,28

Promedio de afirmaciones sobre poder: **2,28**

Observaciones: No hubo