

# TESIS DE MAESTRÍA

## ADMINISTRACIÓN DE

## NEGOCIOS

**Título: “La productividad del personal de una Pyme metal-mecánica del partido de Hurlingham en relación con los beneficios no salariales: Análisis de caso”**

**Autor: Ing. Alcaraz, Bernardo  
Eduardo**

**Director de Tesis: Mgtr. Calero,  
Analía V.**

**Buenos Aires - 2020**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, Mgtr. Agrim. Bernardo Pedro y Prof. Carmen Rosa Fucci, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes incluido este.

A mi hermana, Lic. Analía Gisele Alcaraz, por brindarme su tiempo y asesoría en cuestiones referidas a Recursos Humanos, que es su pasión.

A la Dra. Ing. Sandra Patricia Fernández, quien me acompañó y guio durante el desarrollo de la investigación.

A todos ustedes, ¡gracias!

Ing. Alcaraz, Bernardo Eduardo

Diciembre de 2020



## **TABLA DE CONTENIDO**

AGRADECIMIENTOS.....	1
LISTA DE TABLAS.....	8
LISTA DE FIGURAS .....	9
RESUMEN .....	13
ABSTRACT.....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1. Presentación de la empresa investigada. ....	18
2. La problemática identificada: el estudio de caso.....	20
HIPÓTESIS.....	25
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
1. Objetivo general. ....	27
2. Objetivos específicos. ....	27
2.1. Objetivo específico 1. ....	27
2.2. Objetivo específico 2. ....	27
2.3. Objetivo específico 3. ....	27
2.4. Objetivo específico 4. ....	27

CAPÍTULO 1: ESTADO DEL ARTE.....	29
1. Definiendo el IPC y el Índice de salarios .....	29
2. El programa de fidelización de empleados.....	29
2.1. Compromiso y motivación como objetivos.....	32
2.2. El resultado a largo plazo.....	33
2.3. Desarrollo y retención del personal.....	36
2.4. El sistema de remuneración y la composición del salario. ....	38
2.5. Relaciones de intercambio: incentivos y contribuciones .....	41
2.6. Herramientas de fidelización .....	42
2.7. Comedor en planta.....	45
2.8. Becas de estudio. ....	46
2.9. Family day, after office o actividades extra laborales organizadas por la empresa. ....	47
2.10. Medicina prepaga.....	47
3. Vínculos entre las personas y las organizaciones. ....	48
4. Jerarquías y tipos de motivaciones básicas.....	49
5. El monitoreo del personal.....	51

5.1. La gestión del talento.....	55
6. IReNe y Net Promoter Score: Definiciones, aplicaciones y sus diferencias. ....	56
7. Concepto del retorno de la inversión (o ROÍ).....	59
8. Conceptos básicos del Diagrama de Gantt.....	59
CAPÍTULO 2: EL CONTEXTO EXTERNO EN GENERAL Y LA ECONOMÍA ARGENTINA DURANTE LOS AÑOS 2016 A 2018.....	
1. Comparación del IPC y el Índice de salarios durante el período 2016 a 2018. ....	61
2. La crisis de la industria automotriz y su cadena productiva. ....	63
CAPÍTULO 3: EL CONTEXTO INTERNO Y SU ANÁLISIS. ....	
1. Misión y visión organizacional. ....	67
1.1. Misión .....	67
1.2. Visión .....	67
2. La estructura organizacional. ....	68
3. La cultura organizacional.....	72

4. La organización del trabajo.....74

CAPÍTULO 4: PROFUNDIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y LA IMPORTANCIA DE LOS RR.HH. ....77

1. Definiciones claves para producción.....77

2. Análisis de indicadores: Eficiencia y eficacia de producción basada en pruebas empíricas. ....79

3. El índice de rotación del personal. ....82

3.1. La cúspide organizacional y su acompañamiento al programa de fidelización.....84

3.2. Los objetivos individuales del personal.....87

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA: DESCRIPCIÓN Y SU APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....89

1. Aplicando metodología IRENE al estudio de caso. ....89

1.1. Análisis de resultado de la encuesta de satisfacción laboral. ....90

1.2. Análisis de resultado de la encuesta para fidelizar al personal. .... 111

1.3. La implementación de beneficios no remunerados y el diagrama de actividades. .... 115

CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS .....	119
CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO .....	123
CONCLUSIONES.....	127
BIBLIOGRAFÍA.....	131
APÉNDICES / ANEXOS .....	141
Anexo N° 1: Encuesta de satisfacción laboral y resultados. .....	141
2. Anexo N° 2: Encuesta para fidelizar al personal y resultados. ....	143



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Comparación de las categorías de motivación básicas propuestas por Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg (Schein, 1982, pág. 82). .....	49
Tabla 2 - Comparación entre el salario por hora de la categoría ingresante (según rama N° 17) en contraste al precio al consumidor del café molido (fuente: elaboración propia). .	62
Tabla 3 - Comparativa anual: indicadores de eficiencia y eficacia (fuente: elaboración propia).....	80
Tabla 4 - Índice de rotación: Comparativa anual (fuente: elaboración propia). .....	84
Tabla 5 - Comparación del índice IReNe en la encuesta de satisfacción labora, parte 1 (fuente: elaboración propia). .	120
Tabla 6 - Comparación del índice IReNe en la encuesta de satisfacción labora, parte 2 (fuente: elaboración propia). .	121

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Clientes según porcentaje de ventas (fuente: elaboración propia).....	19
Figura 2 - Comparación entre el salario y el precio del café molido (fuente: elaboración propia).....	63
Figura 3 - Patentamientos por año durante los períodos 2010 a 2019 (fuente FACCARA) .....	64
Figura 4 – Organigrama de la empresa del 2016 al 2018 (fuente: elaboración propia).....	68
Figura 5 - Estructura organizacional según Mintzberg (fuente: elaboración propia).....	72
Figura 6 - Ineficacia del sector de producción: fórmula, Cantidad de No Conformidades de Mano de Obra dividido el total de No Conformidades detectadas (fuente: elaboración propia).....	81
Figura 7 – Comparativa anual de horas normales, extras y estándar de producción (fuente: elaboración propia). .....	82
Figura 8 - Propuesta de Valor para los Empleados (fuente: elaboración propia).....	92

Figura 9 - Alta Dirección o grupo societario (fuente: elaboración propia) .....	93
Figura 10 - Unidades de negocio (fuente: elaboración propia) .....	94
Figura 11 - Oportunidades de carrera (fuente: elaboración propia) .....	95
Figura 12 - Aprendizaje y desarrollo (fuente: elaboración propia) .....	96
Figura 13 - Gestión de desempeño (fuente: elaboración propia) .....	97
Figura 14 - Gestión de personas (fuente: elaboración propia). .....	98
Figura 15 - Reconocimiento (fuente: elaboración propia). .	99
Figura 16 - Recompensa (fuente: elaboración propia).....	100
Figura 17 - Orientación al cliente (fuente: elaboración propia). .....	101
Figura 18 - Infraestructura (fuente: elaboración propia)...	102
Figura 19 - Colaboración (fuente: elaboración propia).....	103
Figura 20 - Capacitación (fuente: elaboración propia). ....	104
Figura 21 - Autonomía (fuente: elaboración propia). .....	105

Figura 22 - Comunicación interna (fuente: elaboración propia).....	106
Figura 23 - Beneficios (fuente: elaboración propia).....	107
Figura 24 - Estabilidad laboral (fuente: elaboración propia). .....	108
Figura 25 - Seguridad laboral.....	110
Figura 26 - Rangos de edades de los encuestados (fuente: elaboración propia).....	111
Figura 27 - Motivos de permanencia (fuente: elaboración propia).....	112
Figura 28 - Comparativa porcentual de beneficios, según necesidades y preferencias del personal (fuente: elaboración propia).....	113
Figura 29 - Cronograma de implementación del programa de fidelización (Elaboración propia).....	118



## **RESUMEN**

La presente investigación propone estudiar la implementación de un programa de fidelización de empleados para mejorar el compromiso de los mismos, mediante la aplicación de beneficios no remunerados en una pyme familiar. La investigación se realizó durante el período de 2016 a 2018. Esta empresa con más de 25 años de trayectoria en el rubro metalmeccánico se encuentra situada en el partido de Hurlingham, provincia de Buenos Aires.

El aumento de costos en mano de obra directa fue lo que impulsó el desarrollo de este trabajo. Se pretende aumentar el compromiso de los empleados luego de analizar la cultura organizacional y las necesidades del personal.

Palabras Clave: Motivación, Trabajo, Empresa, Liderazgo, Fidelización, Productividad.

## **ABSTRACT**

The present research proposes to study the implementation of an employee loyalty program to improve their commitment, through the application of unpaid benefits in a family SME. The research was carried out during the period from 2016 to 2018. This company with more than 25 years of experience in the metalworking sector is located in Hurlingham district, province of Buenos Aires.

The increase in direct labor costs was what prompted the development of this work. It is intended to increase employee engagement after analyzing the organizational culture and staff needs.

Key words: Motivation, Work, Business, Leadership, Loyalty, Productivity.

## INTRODUCCIÓN

Considero que la fuerza de cualquier organización radica en el capital humano, tal es así, que el principal objetivo de cualquier empleador debería ser que sus empleados estén lo suficientemente motivados, para ayudarles a alcanzar sus objetivos profesionales como empresa y, al mismo tiempo, mejorar los resultados de la organización.

Las empresas de mayor éxito son aquellas que tienen altos niveles de exigencia compensado con reconocimiento al colaborador. El reconocimiento refuerza la relación vincular entre la empresa y los empleados. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

En el presente estudio de caso nos encontramos con una Pyme familiar que parte de sus complicaciones financieras tienen que ver con la gestión de personal. El impacto de esta mala gestión se trasladó en costos con debido a pérdidas de eficiencia y eficacia, sumado a los reclamos de los clientes.

Durante este trabajo se describirá: la organización y su composición, su cultura y estructura organizacional, algunos



indicadores de rendimiento relevantes para la presente investigación. Luego se analizará la cultura organizacional desde la perspectiva de los empleados, así como también que beneficios no remunerados que consideran más convenientes para incentivar su desempeño y compromiso con la organización. Al final del trabajo se plantea un programa de implementación de este tipo de beneficios para que la organización logre ejecutar.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La búsqueda del aumento de competitividad por parte de las empresas del sector privado, hace que sea imperioso contar con recursos capaces de marcar la diferencia, mejorando el posicionamiento de una organización frente a otras. Los recursos humanos conforman una variable que caracteriza la diferenciación entre empresas y que, en definitiva, le dan una ventaja competitiva a aquella que cuente con los mejores talentos entre sus líneas. En tal sentido, los programas de fidelización de empleados buscan gestionar estratégicamente los recursos humanos de manera de aumentar la rentabilidad de la organización como fin último, a la vez promueven el desarrollo profesional de los empleados clave.

El término fidelización es utilizado en Marketing para referirse al fortalecimiento y mantenimiento, a largo plazo, de los vínculos con los clientes externos. Este enfoque estratégico trata la importancia de captar y conservar clientes y, además, se focaliza en la necesidad de generar valor agregado a esa relación para que el vínculo sea estable y genere la preferencia deseada por encima de los competidores. De este modo, la diferenciación es la clave de la fidelización.

Partiendo de este principio, el concepto de fidelización, dirigido inicialmente a clientes externos de una empresa, se puede aplicar a los programas implementados sobre el personal empleado, es decir, a los clientes internos de una organización.

Entonces podemos preguntarnos cuál es el impacto de implementar un programa de fidelización de empleados en la organización y cuáles son las consideraciones que debe tener la empresa para gestionar sus recursos humanos, tomando a estas cuestiones como ejes centrales de la investigación. Este enfoque permite proponer una eficiente administración de los recursos de la empresa para destinarlos a incrementar su competitividad empresarial.

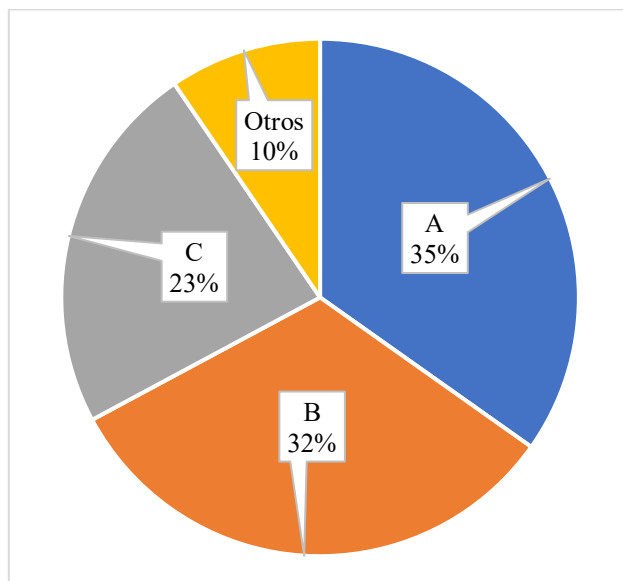
Antes de desarrollar la problemática detectada, se hará una breve descripción de la empresa para introducirse en la problemática detectada.

## **1. Presentación de la empresa investigada.**

El estudio de caso se centra en una pyme familiar, de carácter SRL, con más 25 años de trayectoria en el rubro metalmecánico, ubicada en el partido de Hurlingham a una distancia cuasi equidistante de sus principales clientes. La empresa brinda los servicios de diseño, fabricación,

reparación y principalmente mantenimiento, de matrices, moldes y piezas metalmecánicas de maquinaria de la industria en general. Su núcleo de negocio es ofrecer estos servicios por hora de mecanizado a otras industrias (tipo de negocio B2B).

Sus principales clientes son industrias autopartistas del rubro del neumático, las cuales representan aproximadamente el 90% de su facturación anual (ver figura 3, clientes A, B y C). El otro 10% se compone de cinco empresas de diferentes rubros con ingresos poco significativos.



*Figura 1 - Clientes según porcentaje de ventas (fuente: elaboración propia).*

## **2. La problemática identificada: el estudio de caso.**

La falta de motivación de los trabajadores por realizar sus tareas diarias incidió significativamente en la eficiencia y eficacia de los procesos productivos de la empresa, como: demoras innecesarias en la línea de producción, mayor números de defectos de calidad con sus respectivas consecuencias (tiempo adicional por re trabajos, mayor cantidad de desperdicio de materias primas, mayor utilización de insumos directos e indirectos) y, finalmente, un incremento en los reclamos de los clientes evidente mediante las encuestas de satisfacción. Resumiendo, el incremento de costos (fijos, variables y de no calidad) y el prestigio para la organización es consecuencia de la falta de motivación del personal.

Según el informe de Bellofiore, sobre una Pyme de Ushuaia, observó al personal desmotivado y con falta de interés hacia las tareas diarias, que fueron evidentes mediante la disminución del rendimiento de la organización con errores recurrentes y, desembocando esto, en quejas por parte de los clientes de la empresa (2017, pág. 2). En el mismo informe, la autora señala que la motivación laboral está íntimamente ligada con la satisfacción laboral, y que accionar para mejorar

esta produce efectos positivos en la productividad de la organización y el cumplimiento de los objetivos empresariales (2017, pág. 9).

A principios del año 2015, los clientes de la empresa estudiada, tomaron diversas medidas para reducir sus costos y adecuarse al contexto económico nacional desfavorable. Su objetivo fue conservar la rentabilidad de sus negocios manteniéndose competitivos en el mercado.

Los clientes decidieron, como medida estratégica, disminuir el costo de mantenimiento tercerizado, para realizarlos ellos mismos en su mayoría. Por consiguiente, disminuyeron las órdenes de compra emitidas a sus proveedores de servicios de mantenimientos. Además, pese a la inflación de precios, las órdenes de compra se emitían con límites máximos en pesos argentinos, de sumas iguales o inferiores a las de los años anteriores. Por último, incrementaron los plazos de pago a proveedores de 90 a 120 días.

En comparación con el año 2015, las ventas del período 2016 a 2018 mermaron aproximadamente un 30%. Sin embargo, el índice de horas extras del personal de planta no se redujo en lo más mínimo, manteniéndose el indicador constante por encima del 10%, a fin de conservar la misma velocidad de

línea de producción de años anteriores, cuando la empresa operaba a casi un 90% de su capacidad total de producción. Adicionalmente, la presión por parte de la nueva Dirección al personal de planta, para cumplir los tiempos estándar de producción, fue contraproducente, viéndose incrementados los costos de no calidad en el corto plazo.

A finales del año 2015 se produjo un traspaso generacional en la organización. Uno de los socios fundadores, familiar directo de los otros dos, vendió a estos sus cuotas de participación para jubilarse. El personal sintió mucho el retiro de este socio por la calidad ética y humana que aportaba a la organización. La nueva Dirección, conformada por los dos socios restantes, considera a los recursos humanos como un gasto y, que invertir en ellos, no añade valor a los procesos de la empresa.

La crisis económica e inflacionaria del período a analizar, el cambio generacional de líderes y la crisis organizacional, que repercutió en el clima laboral, son cuestiones críticas de la pequeña pyme analizada. Sin embargo, la presente investigación se centra en la motivación, valoración y reconocimiento del personal, considerados críticos a fines productivos.

Nos encontramos inmersos en una cultura empresarial cada vez más acelerada, donde el “ya y ahora” dejó de ser una filosofía de productividad para transformarse en una tortuosa y constante exigencia para los recursos humanos de esta organización. La falta de motivación, valoración y reconocimiento al personal nos introduce a la pregunta troncal del presente trabajo de investigación: considerando las limitaciones financieras de esta Pyme, con qué beneficios no salariales se puede incrementar la productividad del personal de la Pyme metal-mecánica del partido de Hurlingham, consiguiendo que el personal cumpla los objetivos empresariales para la consecuente disminución de los costos de producción.

Serán abordados como los ejes principales de esta investigación la motivación y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa, desde una perspectiva sistémica, entendiendo que ambos son fundamentales para lograr el desarrollo, continuidad y concreción de las metas y los objetivos organizacionales.





## **HIPÓTESIS.**

La implementación de beneficios no salariales reduce costos de mano de obra directa, en el mediano y largo plazo, debido a la consecuente mejora de eficacia y eficiencia de los procesos, resultante de motivar al personal y mejorar el clima laboral al satisfacer con sus expectativas laborales.



## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación se plantean cuatro objetivos específicos que serán claves para alcanzar el objetivo general.

### **1. Objetivo general.**

Analizar cuáles beneficios no salariales, aplicables para la organización en estudio, redundan positivamente en el rendimiento y la productividad del personal.

### **2. Objetivos específicos.**

#### **2.1. Objetivo específico 1.**

Evaluar el nivel de satisfacción percibido por los trabajadores de la empresa.

#### **2.2. Objetivo específico 2.**

Detectar las necesidades de los recursos humanos de la organización, e identificar qué beneficios pueden llegar a subsanarlas.

#### **2.3. Objetivo específico 3.**

Estimar qué beneficios no remunerados, asequibles para la organización, son más influyentes en el rendimiento del personal.

#### **2.4. Objetivo específico 4.**

Definir un plan de implementación de los beneficios no salariales identificados de mayor impacto positivo en la productividad de la organización.

## **CAPÍTULO 1: ESTADO DEL ARTE.**

### **1. Definiendo el IPC y el Índice de salarios**

El Índice de Precios al Consumidor (de aquí en adelante denominado IPC), es un indicador que mide la variación de precios de una cesta de bienes y servicios en un lugar concreto durante un periodo de tiempo determinado (López, 2019).

El Índice de salarios estima, a partir de la comparación de meses sucesivos, las variaciones de los salarios tanto del sector público como del privado en cada mes, se recaba información mediante los circuitos administrativos correspondientes al Sector Público y, para el Sector Privado No Registrado, se realizan estimaciones sobre la evolución de los salarios según la base de información obtenida por la Encuesta Permanente de Hogares. La ponderación se brinda a cada sector según sea Privado Registrado, Privado no Registrado y Público (INDEC, 2002, pág. 6).

### **2. El programa de fidelización de empleados.**

Un empleado se consideraba como un factor de producción: un recurso al cual se debía contratar y capacitar sólo para que éste realice su tarea. Con el tiempo, este concepto ha evolucionado.

Hoy, se consideran a los empleados como el principal activo de las empresas, el motivo es claro: los principales componentes de la producción son la investigación y el desarrollo, es decir, activos inteligentes y servicios. El capital intelectual constituye el activo intangible más valioso de la organización. Es por eso que las organizaciones tienen la necesidad de mostrarse más atractivas para sus reales y potenciales recursos humanos. Así, buscan implementar acciones para satisfacer las necesidades de sus integrantes, fortaleciendo y manteniendo las relaciones, con el fin de lograr un compromiso a largo plazo entre ambas partes.

Al igual que los programas de fidelización de clientes que son utilizados por el Marketing, en la actualidad, existe una tendencia por parte de las empresas de implementar el employer branding: una fusión entre las disciplinas de Administración de los Recursos Humanos y Marketing, donde las políticas de Recursos Humanos y la cultura organizacional<sup>1</sup> conforman el eje del proceso. Esta herramienta constituye un factor clave para los programas de fidelización de empleados, ya que el proceso de employer

---

<sup>1</sup> En el universo de las organizaciones, cultura equivale a las creencias, ideas, costumbres, reglas y valores de las empresas

branding tiene la intención de crear una percepción positiva hacia la empresa como un empleador de valor. El máximo objetivo del employer branding es construir una reputación de buen empresario, tanto para los empleados actuales como para los futuros. Esta idea se sustenta bajo el principio de que la alta rotación, la conflictividad interna y el escaso compromiso por parte de los empleados, impacta directamente de forma negativa sobre los accionistas, la productividad y en las ganancias empresariales.

En este sentido, es imprescindible que las políticas de Recursos Humanos contribuyan a generar una buena imagen del empleador a partir de un responsable buen trato hacia los empleados, implicando cuestiones como la correcta administración de los beneficios, el respeto por la legislación vigente, la heterogeneidad de los recursos humanos de la organización, el impulso del desarrollo profesional, etc. Asimismo, la cultura organizacional constituye el segundo pilar del employer branding, construyendo un buen clima laboral en donde se fomente el trabajo en equipo en pro del cumplimiento de objetivos, es decir, la concepción de una



organización menos verticalista y con más Empowerment<sup>2</sup> por parte de sus empleados.

A partir de las políticas en Recursos Humanos y la cultura organizacional, a través de la comunicación interna de la empresa, se procede al employer branding al que nos referimos, de manera tal de transmitir una buena imagen de la organización como empleadora, acercando de esta forma la empresa a la gente.

### **2.1. Compromiso y motivación como objetivos.**

El objetivo de los programas de fidelización es optimizar el valor de los trabajadores y, para retener a los mejores individuos, deben prestar especial atención al involucramiento<sup>3</sup>. Las compañías que buscan involucrar por completo a su fuerza laboral deben entender cómo integrar, capacitar, administrar y motivar de manera exitosa a sus empleados.

---

<sup>2</sup> Es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

<sup>3</sup> Grado en el cual los trabajadores están comprometidos con la compañía y sus metas de negocio y estrategia global.

El compromiso importa, ya que los trabajadores que están involucrados son más productivos y mejoran la base organizacional. En cambio, los empleados que no están comprometidos erosionan la base de la organización y constituyen una influencia negativa para sus compañeros de trabajo.

Las compañías pueden tomar medidas para ayudar a promover el compromiso de sus trabajadores a través de tres enfoques:

- Segmentar la fuerza de trabajo.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Promover el desarrollo profesional.

## **2.2. El resultado a largo plazo.**

El enfoque de los programas de fidelización de empleados, debe radicar en motivar a sus recursos a largo plazo. Que un empleado sea productivo depende de su capacidad, de estar en el puesto correcto y de estar motivado. Cada persona tiene distintas motivaciones que, en síntesis, ordenadas en orden ascendente, pueden ser:

- Extrínseca.
- Intrínseca.

- Transitiva.
- Trascendente.

La primera de estos tipos de motivaciones está relacionada con aquello que el empleado puede obtener de los demás a través de su trabajo. En este sentido, la motivación extrínseca no es útil para la empresa, dado que el empleado interpreta su trabajo como un medio para obtener un fin, y es así como la tarea laboral se convierte en un costo que el recurso trata de reducir al mínimo posible, por lo que de esta manera no sólo no se mejora la productividad del trabajador, sino que incluso puede disminuir.

La motivación intrínseca hace referencia a lo que se obtiene del trabajo mismo, es decir que la tarea laboral se convierte en sí misma en un medio para desarrollar capacidades, perfeccionarse y pensar una carrera profesional. El trabajo es considerado positivo de por sí, valorado no como un medio para obtener otra cosa, sino como un valor. A través del desarrollo de este tipo de motivación se puede lograr aumentar la productividad del empleado y es por eso que se la considera como una motivación en un orden superior a la extrínseca.

El tercer tipo de motivación, la transitiva, está relacionada con aquello que el trabajador le puede aportar a los demás a través del trabajo. Es superior a la intrínseca, dado que, en este caso, el trabajo excede el interés propio y necesita ser trasladado a los otros. De esta motivación es que parte la circulación de motivaciones que tiene como objeto, satisfacer de los bienes extrínsecos a aquellos que los buscan. Es decir, que esta motivación provee a las inferiores.

El último de los tipos de motivación se refiere a la actitud del líder para poder desarrollar las potencialidades de sus subordinados, por tanto, la motivación trascendente se orienta a satisfacer las necesidades no demandadas de los demás, es decir, busca beneficiar al otro más allá de uno mismo.

En conclusión, la motivación laboral puede definirse como:

“La estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización. Para alcanzar este nivel de compromiso, se debe valorar el grado de disposición y cooperación del equipo humano, implementando mecanismos que garanticen un grupo suficientemente motivado y orientado al logro, y la vez,

satisfecho en sus aspiraciones e intereses particulares” (García, 2020).

### **2.3. Desarrollo y retención del personal.**

El desarrollo de los recursos humanos, se centra en la formación de los empleados por dos motivos: por un lado, a partir de la ventaja competitiva que supone tener recursos humanos altamente calificados y por otro, porque supone un esfuerzo sistemático y planificado para modificar conocimientos, habilidades y actitudes que luego se trasladarán a la tarea laboral. En este sentido, es preciso aclarar que desarrollar personas no implica únicamente capacitarlas, sino que, además, involucra que sean más creativas y eficaces, es decir, implica un enriquecimiento general.

No es objeto de la presente investigación hondar en los temas de capacitación en la empresa. Sin embargo, se considera importante mencionarlo a fin de encuadrar el proceso de desarrollo del personal.

Las etapas del proceso de desarrollo del personal que, a su vez, se entrelazan y superponen en el tiempo son:

- El entrenamiento.

- El desarrollo de personas.
- El desarrollo organizacional.

Los primeros dos, están directamente relacionados con los procesos de capacitación, mientras que el último es más general, y abarca la innovación y los cambios que se dan en toda la organización. Así, el rol de las empresas como entes educativos y formadores para sus empleados, está enfocado en el desarrollo del personal con el fin último de obtener una mayor rentabilidad en el negocio.

De manera sintética, podemos concluir que el desarrollo del personal tiene dos grandes resultados: uno a nivel interno y otro a nivel externo.

- A nivel interno: aumento de la eficacia en los resultados organizacionales, mejoras en la calidad y productividad, desarrollo de la creatividad e innovación, mejora en la calidad de vida laboral.
- A nivel externo: mejora en la imagen de la empresa, aumento de la competitividad.

El desarrollo de personas está estrechamente ligado al desarrollo de carrera. Este consiste en un proceso formal, sistemático y dinámico que supone la planificación,

seguimiento, evaluación y retroalimentación del desempeño y desarrollo de cada empleado. El plan de carreras, implica para la empresa, el desarrollo de empleados con alto potencial<sup>4</sup> de tal manera que se asegure la cobertura de los puestos de la organización, en el tiempo planificado y por la persona adecuada, la correcta gestión de los empleados clave, y la garantía de que la empresa contará con todos puestos estratégicamente ocupados.

#### **2.4. El sistema de remuneración y la composición del salario.**

La compensación de las personas abarca en conjunto la remuneración, los beneficios y servicios prestados por la empresa. Este proceso de compensación supone una coordinación entre los inputs<sup>5</sup> y los productos o servicios que representan el sentido de la organización, junto al retorno de la inversión que supone una empresa con fines de lucro.

---

<sup>4</sup> Son aquellos que, mediante su desempeño profesional, demuestran valor agregado en sus labores y, asimismo, son dignos de confianza. Son determinados por sus jefes y por el área de Recursos Humanos de la organización, lo más objetivamente posible.

<sup>5</sup> Esfuerzo humano en la actividad laboral, tecnología disponible, materias primas con las que se cuenta para la producción, capital, etc.

En este sentido, la remuneración total del empleado, está representado por tres elementos: la remuneración básica (conformada por el salario mensual o el salario por hora), los incentivos salariales (programas que están diseñados para recompensar los buenos desempeños por parte de los empleados) y los beneficios o salario indirecto (compuesto por programas de vacaciones, seguros de vida, comedor en la empresa, viáticos, etc.) (Chiavenato, 2009, págs. 284-286).

Dados estos elementos, se deduce que la remuneración tiene una parte financiera y otra no financiera que, a su vez, puede ser directa o indirecta. Cabe aclarar que la compensación financiera directa, es la que el empleado recibe como haberes, premios, comisiones, etc., es decir que es la parte monetaria del salario total. La compensación financiera indirecta, en cambio, es la porción monetaria que surge de convenios colectivos de trabajo, de planes de beneficios, etc., por lo tanto, representa la parte monetaria del salario que incluye, por ejemplo, el pago de vacaciones, adicionales, etc.

Dicho esto, de manera introductoria, debemos considerar al momento de analizar los programas de fidelización de empleados tanto los factores internos como los externos que componen los salarios percibidos por el personal:



- Los factores internos, u organizacionales, incluyen los tipos de cargos de la empresa, la política salarial, las políticas de Recursos Humanos y la capacidad financiera de la organización, además de su nivel de competitividad en el mercado en el que se encuentre.
- Los factores externos, o ambientales, involucran las negociaciones con los sindicatos, la situación del mercado laboral, la inflación, el costo de vida, etc.

Del análisis de estos factores derivará la remuneración total del empleado, y será en consecuencia, uno de los puntos a considerar cuando se evalúe la política de fidelización, ya que más allá del diseño del sistema de remuneraciones aplicado en la empresa, la administración de salarios debe apuntar a estructuras que se perciban como justas y equitativas. De esta manera, es necesario fijar dos formas de equilibrio: uno interno y otro externo.

El equilibrio interno (también llamado equidad interna), se refiere a la coherencia entre los salarios y los cargos en la empresa. Necesita, por tanto, una estructura salarial que evalúe y clasifique los puestos y cargos de la organización, es decir, que esté apoyada en la descripción y análisis de puestos.

El equilibrio externo (o equidad externa), está dado por la relación existente entre los salarios de la empresa en cuestión y los de otras organizaciones, siempre comparando cargos que, además de ser similares en sí mismos, lo sean en el mercado en el que operan las empresas a contrastar. Este equilibrio se alcanza aplicando investigación salarial.

### **2.5. Relaciones de intercambio: incentivos y contribuciones**

La interacción entre personas y organizaciones se puede explicar mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. Los incentivos, también llamados recompensas o estímulos, son pagos realizados por la organización a sus participantes, como por ejemplo salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, entre otros. En cambio, las contribuciones son pagos que cada participante hace a la organización a la cual pertenece, como pueden ser el trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, persistencia, esmero, elogios a la organización, etcétera (Chiavenato, 2007, pág. 82 a 84).

Para que la organización sea solvente es necesario que los incentivos sean útiles para los individuos participantes, de la

misma manera que las contribuciones le sean útiles a la organización.

El concepto de equilibrio organizacional, según Chiavenato (2007, pág. 83) citando a March (1966), lo define como los estímulos que una organización ofrece para inducir a una ganancia equivalente o mayor de contribuciones por parte de los individuos que la componen.

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización al remunerar a sus integrantes con incentivos adecuados para motivarlos a contribuir de manera eficaz a la organización, garantizando así su supervivencia y eficacia (Chiavenato, 2007, pág. 83).

Se concluye que las contribuciones e incentivos están íntimamente relacionados, para lograr el equilibrio organizacional. Sin embargo, ambos dependen de los deseos y necesidades que tengan las organizaciones y los individuos. Por ejemplo: las contribuciones que pueden resultar útiles para una organización no necesariamente lo serán para otra. Asimismo, los incentivos difieren de un individuo a otro a causa de distintos deseos y necesidades.

## **2.6. Herramientas de fidelización**

En este punto se analizarán las distintas herramientas que una empresa de esta envergadura puede implementar en un plan de fidelización. Existen múltiples beneficios que podemos utilizar, tantos como seamos capaces de crear, no obstante, nos abocaremos en esta investigación, a los que podamos implementar en la pyme.

Lo primero a tener en cuenta en una empresa a la hora de incluir beneficios en su organización, es su distribución: pueden ser flexibles, (de manera tal que cada empleado pueda “elegir” su beneficio), o bien, uniformes, (al menos dentro de la misma categoría de trabajadores).

Tradicionalmente el empleador decide qué beneficios otorgar. Con respecto a los costos, la empresa absorbe su totalidad como así también los futuros incrementos. Esta dirección de poca flexibilidad ofrece resistencia a los cambios. Además, suelen ser poco percibidos por los empleados el esfuerzo que representa para la empresa una implementación semejante.

En relación al segundo enfoque de beneficios flexibles, se incorpora a los empleados en la decisión de elección, dotando al sistema de una nueva dinámica. En lo que refiere a los costos, en este caso, los empleados pueden compartirlos con el empleador, como así también sus incrementos. A diferencia

del enfoque tradicional, las personas conocen el costo que representa para la empresa la implementación de los beneficios, por lo cual, la percepción del empleado cambia. La caracterización fundamental es su predisposición a los cambios, demostrando de esta manera, su adaptabilidad a los cambios en las personas.

Para el caso de la pyme analizada se considerará un enfoque mixto que logre, por el tamaño de la organización, implementar beneficios que se perciban positivamente por la mayoría del personal.

“Cada persona tiene diferentes motivaciones para trabajar. Las razones de trabajo son tan individuales como las personas. Sin embargo, todos trabajamos porque obtenemos algo que necesitamos del trabajo. Ese algo que obtenemos del trabajo afecta la moral, la motivación y la calidad de nuestras vidas” (Mundo Negocios, 2020).

Los beneficios sociales propuestos en la presente investigación se enmarcan en la Ley de Contrato de Trabajo de la Nación Argentina (L. C. T.), artículos N° 103,103 BIS, 105, 106, 107 y 108 (Ley N° 20.744, 1976):

- Comedor en planta
- Cochera o Viáticos.

- Apoyo familiar, acceso a guarderías o las excedencias para cuidar de un familiar.
- Descuentos o bonificaciones en abonos para gimnasios/clubes.
- Cursos optativos de capacitación profesional.
- Becas de estudio.
- Préstamos personales o la existencia de una mutual.
- Tarjeta de descuentos para empleados.
- Entradas para eventos, cines o teatro, tanto gratis o con descuentos.
- Family day, after office o actividades extra laborales organizadas por la empresa.
- Medicina prepaga

Solo se detallarán algunos de los beneficios mencionados.

### **2.7. Comedor en planta**

En este caso, la empresa acuerda con una concesionaria un valor fijo per cápita. Cuando la empresa subsidia parcialmente la prestación, traslada al empleado el costo restante a un valor muy bajo. De esta manera, los empleados podrán acceder al menú por un valor simbólico, el cual se encuentra por debajo del 50% del costo total.

En materia de ventajas, el servicio de comedor le permite al empleado ahorrar parte de su presupuesto destinado a la alimentación. Para la empresa, que no cuenta con infraestructura para montar un comedor, supone un ahorro en las modificaciones edilicias. Por otra parte, en muchas ocasiones, las personas acuden a lugares de comidas rápidas o establecimientos informales. A través del servicio de comedor se puede brindar mejores hábitos de alimentación y así prevenir enfermedades estomacales.

## **2.8. Becas de estudio.**

El personal que desee capacitarse en carreras relacionadas al rubro de la empresa, o que sean de interés para los socios de la misma, la empresa reintegrará el 50% de la cuota y matrícula en caso de que el empleado opte por Universidades Privadas. Hasta un tope máximo a determinar por el empleador.

En caso de acceder a Universidades Públicas, el empleado podrá comprar libros, donde la empresa le reintegrará el 50% del total de la compra contra factura.

En ambos casos, se exigirá certificado de alumno regular y certificado de porcentaje de materias aprobadas con una puntuación mínima de ocho.

## **2.9. Family day, after office o actividades extra laborales organizadas por la empresa.**

El objetivo de este programa recreativo es incentivar a los empleados a mejorar y mantener su salud física y psicológica, promover la importancia del ejercicio físico en la salud, ayudar a la integración y las relaciones interpersonales laborales, reducir el estrés laboral, mejorar el clima laboral a través del ejercicio físico, aliviar las tensiones laborales y aumentar el rendimiento laboral.

## **2.10. Medicina prepaga**

Representa uno de los beneficios más valorados por los empleados, a través del mismo la empresa negocia con una compañía de medicina prepaga un plan médico, conforme a las necesidades y al costo del mismo, para luego ponerlos a disposición de los empleados. La empresa contratará un plan único para todos los empleados por igual, independientemente de su nivel de jerarquía. De esta manera fortalecen las percepciones de equidad interna.

Cabe aclarar que todo trabajador tiene cobertura médica propia y la de su grupo familiar garantizada por las leyes de seguridad social a través del seguro de salud. Al ser del rubro metalúrgico, les corresponden la Obra Social de la Unión



Obrera Metalúrgica de la República Argentina (OSUOMRA). Respecto a las obras sociales, quienes se constituyen como agentes del seguro de salud, se financian con el aporte y las contribuciones de los empleados y de los empleadores.

### **3. Vínculos entre las personas y las organizaciones.**

La relación vincular entre las personas y las organizaciones se genera a partir de contratos, uno psicológico, y el otro formal y escrito. Chiavenato (2007, pág. 80) sita a Schein (1972) comparando ambos tipos contractuales:

- El contrato formal y escrito es el acuerdo en relación al puesto a ser ocupado: el contenido del trabajo, el horario, el salario, etc.
- Por otra parte, el psicológico se relaciona con las expectativas de lo que podrán hacer y ganar la organización y el individuo como resultado de este vínculo.

En el último contrato prevalece un sentimiento mutuo de reciprocidad, donde cada una de las partes evalúa lo que se ofrece y se recibe a cambio. Si durante este continuo intercambio de recursos, desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, se presenta una modificación dentro del sistema, debido a una situación de conflicto de

intereses, lo que puede incluso rescindir ambos tipos contractuales.

#### 4. Jerarquías y tipos de motivaciones básicas.

En la tabla 1, Schein (1982, pág. 82) resume escuetamente las necesidades y motivaciones identificadas por los autores Maslow (1954), Alderfer (1972), McClelland (1961, 1976) y Herzberg (1966).

	Maslow (Jerarquía)	Alderfer	McClelland	Herzberg (Jerarquía implícita)
1	Fisiológicas	Existencia	Poder	Condiciones laborales
2	Seguridad (material e interpersonal)			Salario y beneficios. Supervisión
3	Afiliación, sociales y de logro.	Relacionarse con otras personas	Afiliación	Compañeros de trabajo.
4	Sentirse importante (retroinformación de otras personas y actividades que confirman esa necesidad)	Necesidad de crecimiento	Logro	Reconocimiento, progreso y responsabilidad
5	Autorrealización			Grado de exigencia del empleo.

*Tabla 1 - Comparación de las categorías de motivación básicas propuestas por Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg (Schein, 1982, pág. 82).*

Schein explica a Maslow (1954), quien consideraba que las necesidades humanas básicas se podían organizar en un orden jerárquico, donde las de mayor orden no podían ser satisfechas a menos que las de orden inferior se encuentren resueltas (1982, pág. 81).

Además, Schein menciona que Alderfer (1972) toma las necesidades que plantea Maslow y las agrupa en tres categorías básicas: las necesidades de existencia, de relacionarse con otras personas y de crecimiento personal. A diferencia de Maslow plantea que las personas tienen necesidades, pero en diferente intensidad (1982, pág. 81).

La teoría de McClelland (1961, 1976) resumida por Schein identifica tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación. Schein (1982, pág. 81) aclara que el comportamiento del sujeto y la intensidad de cada necesidad varía de acuerdo a una determinada situación y, que generalmente, todos tendemos a sentir una de estas tres necesidades con mayor intensidad.

Los factores motivacionales y de higiene planteados por Herzberg (1966) están más relacionadas con el empleo y reflejan algunas de las cosas que la gente busca en ellos. Sin embargo, el personal tiende a querer cosas diferentes en diferentes momentos y le adjudica significados diferentes a los valores que encierra un determinado empleo (Schein, 1982, pág. 82). En este modelo encontramos una distinción básica entre los factores intrínsecos, o sea, los relacionados con la interacción inmediata entre el trabajador y su empleo,

y los extrínsecos, como son el salario, beneficios, condiciones de trabajo y otros aspectos de la situación laboral.

## **5. El monitoreo del personal**

Según Chiavenato (2009, pág. 245) “la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización”.

Es importante que todos los empleados tengan retroalimentación sobre su desempeño porque sin ella desconocen qué es lo que se espera de ellos o qué cuestiones deben corregir. La retroalimentación colabora con:

- Las decisiones respecto a aumentos salariales y rotaciones de personal, (tanto internas como aquellas relacionadas con las desvinculaciones).
- La comunicación jefe-subordinado, con relación a lo que se espera del desempeño del último, sirviendo como base para guiar el accionar del empleado.

- El reconocimiento de aspectos de mejora del empleado en función de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

De esta forma, la evaluación debe ser beneficiosa tanto para la organización como para las personas, analizando el desempeño y el cumplimiento de las metas del empleado, de la manera más objetiva posible. Sin embargo, debido a que la evaluación de desempeño es realizada por una persona, existe una cuota de subjetividad que no puede eliminarse, aunque sí minimizar, llegando a un consenso entre el jefe y el subordinado, en relación al informe final del desempeño. Durante la ejecución de la evaluación se deben evitar los siguientes aspectos que podrían desviar los resultados globales de la empresa:

- Considerar la instancia evaluativa como un castigo o reconocimiento del desempeño.
- Caer en subjetividades o falta de equidad, en lugar de tratar de ser lo más objetivo y crítico posible, para poder hacer un análisis real del desempeño.
- Contar con elementos evaluativos que no agregan valor, ni sirven para evaluar el desempeño siguiendo la línea del negocio.

Podemos arribar a la conclusión de que la evaluación de desempeño tiene como fin último mejorar la productividad del empleado, tanto en su eficiencia como en su eficacia, reduciendo la incertidumbre del colaborador respecto de su desarrollo, y mejorando la comunicación jefe-subordinado.

La aplicación de personas se refiere al desempeño laboral de los empleados. Ahora bien, en concordancia a esto, el segundo punto que desarrollaremos es el monitoreo de las personas<sup>6</sup>. Es a través del monitoreo y, en particular, de los sistemas de información, que se ejecuta el control de las personas, con el objetivo de conocer quiénes son y qué hacen.

No es la intención del presente trabajo detallar exhaustivamente aquello concerniente a la evaluación de desempeño, como ser su diseño, estructura, periodicidad, y demás cuestiones que tienen que ver exclusivamente con el desarrollo de la misma; sí es imperioso que hagamos hincapié en las cuestiones que pueden desviar los resultados que de ella se obtengan, esto es fundamental que se aclare dado que, en el caso de que ocurra un desfase entre la realidad y el

---

<sup>6</sup> Involucra el seguimiento, acompañamiento, evaluación y control del desempeño de los empleados, respecto de los resultados obtenidos a través de su tarea laboral

resultado de la evaluación, se obtendrá información errónea que no permitirá una correcta toma de decisiones por parte de la organización, tanto en relación al desempeño del empleado evaluado, como al respecto de los objetivos fijados para el puesto.

Si bien la evaluación de desempeño constituye la herramienta clave por excelencia, para la medición del desarrollo de actividades del empleado, existen otras que, de igual manera, son capaces de aportar información útil a nivel más global y, por tanto, constituyen elementos claves para que la organización sea capaz de monitorear el desempeño de forma eficiente y eficaz.

En nuestra investigación, utilizaremos los indicadores de gestión de producción como fuentes claves de información que aportarán datos para la toma de decisiones a nivel organizacional.

“Los indicadores de gestión, conforman la expresión cuantitativa del desempeño de una empresa, área o de un colaborador; al ser comparada con las metas u objetivos propuestos, nos permiten tomar acciones preventivas o correctivas. [...] Es una medición de objetivos, metas del colaborador, del área y de la empresa. La medición se hace

importante para saber dónde estamos (inicio del proceso), como vamos (proceso en curso vs medición), disminuye la subjetividad en la calificación (evaluaciones de desempeño), incrementa la credibilidad, (resultados medidos), incrementa la solución creativa de los problemas (El indicador permite los retos mayores)” (Maya Ayubi, 2020).

Definido el concepto de indicadores de gestión, podemos agregar que, para el caso particular de los indicadores correspondientes al área de Recursos Humanos, su utilidad se basa en la posibilidad de medir y evaluar el desempeño, comportamiento y gestión del talento en una empresa.

### **5.1. La gestión del talento.**

La gestión del talento se formaliza a través de las políticas de atracción, selección, desarrollo y retención de los profesionales, en base a las estrategias del negocio. Las empresas deben ser las generadoras de talento. Esto supone pasar del talento individual al talento organizativo.

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el



negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (Ibarra Yáñez, 2018).

## **6. IReNe y Net Promoter Score: Definiciones, aplicaciones y sus diferencias.**

El Net Promoter Score (o NPS) es una métrica elaborada por Fred Reichheld en el año 1993, y que posteriormente fue adoptada por Bain & Company y Satmetrix en 2003 para pronosticar el comportamiento de sus clientes cuando realizan compras y recomendaciones (Rowe, s.f.). El NPS es un sistema de medición que tiene por objetivo: descubrir la probabilidad de que una persona recomiende una marca, una empresa, un producto o un servicio a otra persona (Inboundcycle, s.f.). Sin embargo, este indicador puede implementarse para medir la fidelidad y compromiso de los colaboradores internos de la organización.

Este indicador se aplicará en el análisis de los empleados, considerados clientes internos de la organización, por ser trabajadores de la empresa, como empleados, gerentes y, a veces más indirectamente, accionistas, que están interesados en que la empresa dé un rédito esperado (Bluemara, 2018).

El NPS es una herramienta que se basa en una pregunta clave que el trabajador puntúa del 1 al 10. Los resultados incluyen a los detractores (valoración entre 1 al 6), los neutrales (entre 7 y 8) y los promotores (9 y 10). Para el porcentaje final se restan los detractores a los promotores (Conexión Esan, 2018). Las cifras resultantes indicarán si el ambiente laboral, la satisfacción en los proyectos, las emociones y la felicidad, en general, de los trabajadores van por buen camino. De lo contrario, y en base a ello, los responsables de cada área deberán tomar las medidas correspondientes (Conexión Esan, 2019).

Asimismo, una variación más precisa del indicador NPS es el Índice de Recomendación Neta (IRENe), que busca cuantificar la percepción del consumidor, que resulta significativo para evaluar la calidad del producto o servicio. En dicho método los empleados puntuarán las encuestas del 1 al 5, donde aquellos que den una puntuación de 1 a 2 se clasificarán como detractores, 3 neutros y de 4 a 5 promotores (BBVA, s.f.). Es conveniente combinar esta metodología con un análisis de causa-efecto para hallar la raíz de la insatisfacción del personal.

El índice IReNe se calcula como % de Promotores menos el % de Detractores, y puede tomar valores entre -100% y +100% dependiendo el resultado de las encuestas.

Los promotores son personas fáciles de fidelizar, porque están muy satisfechos y a gusto con la empresa. Generalmente, están más abiertos a recibir beneficios por parte del empleador, dado que sus necesidades más básicas están satisfechas, se sienten conformes y casi no presentan quejas. Tienen una visión positiva de la organización en general (de acuerdo, o totalmente de acuerdo).

Los pasivos son aquellos que tienen una postura indistinta ante diferentes puntos que evalúan de la organización. Estas personas no serán consideradas en los resultados de la evaluación, dado que no se puede percibir de forma completa su nivel de satisfacción (ni de acuerdo, ni en desacuerdo).

Los detractores son más difíciles de fidelizar, porque sus necesidades no están siendo satisfechas por parte de la empresa, con lo cual se deberá invertir mayores recursos para modificar su postura y aumentar su rendimiento. Es necesario estudiar cuáles son las necesidades que consideran primordiales satisfacer estos clientes internos (en desacuerdo, o totalmente en desacuerdo). La fórmula se resume como:

Índice de fidelización IReNe = % Promotores - % Detractores

## **7. Concepto del retorno de la inversión (o ROÍ)**

El retorno de la inversión, es el beneficio obtenido de una inversión en relación con los costos que ésta representa, expresado de manera porcentual. Al no implicar necesariamente dinero, se calcula en porcentaje, es decir, los gastos también pueden medirse en términos de tiempo. Sin embargo, frecuentemente encontramos expresiones de unidades en términos monetarios por su practicidad, al establecer el valor añadido en forma de un porcentaje y así facilitar su comparación. Habitualmente, dichas unidades basan sus decisiones en la impresión que les causan las propuestas que reciben (University of Tartu, 2007, pág. 8).

## **8. Conceptos básicos del Diagrama de Gantt**

El diagrama de Gantt, desarrollado por Henry Laurence Gantt a inicios del siglo XX, muestra actividades a realizar ordenadas en secuencias de tiempo concretas, mediante un gráfico de barras horizontales. Permitiendo realizar el control y el seguimiento de los progresos de cada etapa de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia mediante un calendario general. Es de gran utilidad para planificar y programar tareas a lo largo de

un período determinado de tiempo (OBS Business School, 2020).

## **CAPÍTULO 2: EL CONTEXTO EXTERNO EN GENERAL Y LA ECONOMÍA ARGENTINA DURANTE LOS AÑOS 2016 A 2018.**

### **1. Comparación del IPC y el Índice de salarios durante el período 2016 a 2018.**

La inflación de precios y la devaluación que se produjo durante el período 2016 a 2018 afectó significativamente el poder adquisitivo de los trabajadores de la organización a analizar. Además, los incrementos salariales defendidos por la Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina (UOMRA) en dicho período no fueron suficientes para mantener y/o mejorar la capacidad de compra de estos asalariados.

En la tabla 2 se comparan los incrementos salariales de UOMRA, en la categoría Ingresante ramal N° 17, con el precio de 500 gramos de café molido de Gran Buenos Aires durante el período analizado. Se tomó el café como producto referente al ser utilizado para calcular el IPC de la región.

Incrementos salariales en porcentaje ganados por UOMRA			Precios al consumidor de Gran Buenos Aires (GBA)	Brecha poder adquisitivo	
AÑO	% de aumento	Sueldo máximo en \$ x hora en el año	Precio máximo del Café molido de 500 gr. en GBA	Diferencia	Variación Porcentual
2016	32,99 %	\$50,91	\$73,98	\$23,07	45%
2017	25,06 %	\$63,67	\$97,70	\$34,03	53%
2018	24,47 %	\$79,25	\$147,09	\$67,84	86%

*Tabla 2 - Comparación entre el salario por hora de la categoría ingresante (según rama N° 17) en contraste al precio al consumidor del café molido (fuente: elaboración propia).*

El gráfico de la Figura 1 es una comparativo para demostrar la brecha existente entre el salario por hora de un operario con categoría de Ingresante, y su poder adquisitivo frente al producto mencionado. Como puede apreciarse en las ecuaciones de las líneas de tendencia, existió un incremento disparaje en el poder de compra de los trabajadores, por ejemplo: un operario necesitaba trabajar, durante el año 2018, casi el triple de tiempo para adquirir los mismos productos que adquiriría durante año 2016.

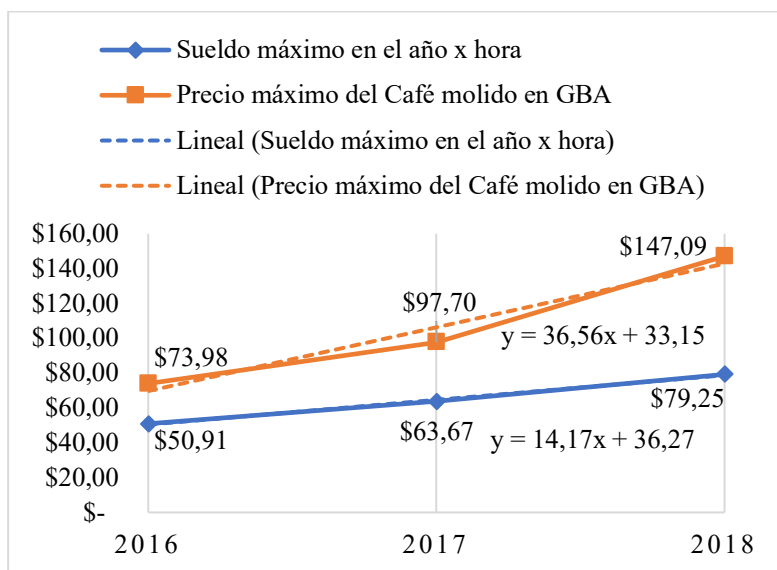


Figura 2 - Comparación entre el salario y el precio del café molido (fuente: elaboración propia).

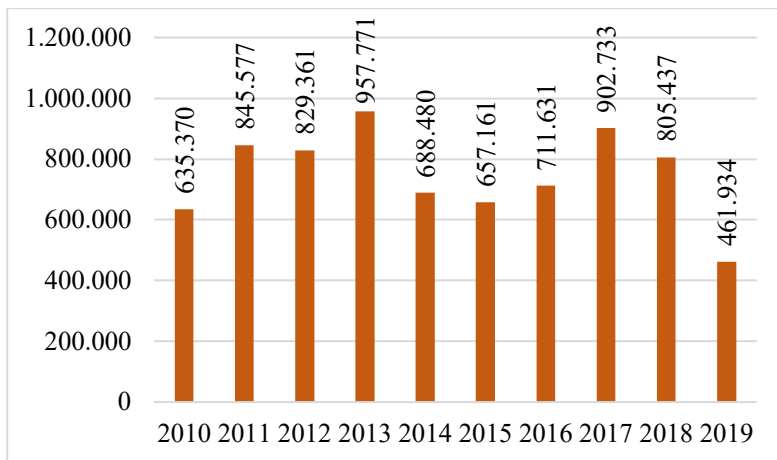
El análisis realizado nos permite inducir parcialmente que los operarios necesitan trabajar horas extras para mantener su poder de compra. Sin embargo, a lo largo de este trabajo se seguirán buscando otras causas vinculadas a la disminución en la eficiencia y eficacia de los procesos.

## 2. La crisis de la industria automotriz y su cadena productiva.

A partir de los años 2014 y 2015 la demanda interna de vehículos nuevos comenzó a decaer respecto a los años anteriores. El impacto sufrido por la industria automotriz se



trasladó inmediatamente a la industria autopartista y, más tarde, al resto de proveedores de su cadena productiva. En la figura 3 se puede apreciar la cantidad de vehículos patentados por año.



*Figura 3 - Patentamientos por año durante los períodos 2010 a 2019 (fuente FACCARA)*

Las empresas autopartistas del rubro del neumático, no pudiendo vender a las automotrices (sus principales clientes), se vieron forzadas a mejorar sus costos. Para ello, una de las medidas que tomaron fue reducir al máximo los presupuestos de compras de sus proveedores y, adicionalmente, extender los plazos de pago de las facturas, afectando entre ellos a la empresa a analizar.

Debido al desfavorable contexto económico argentino, que afectó el poder adquisitivo de la sociedad en general, a partir del año 2015 comenzaron a decrecer los pedidos de compra de los clientes de la empresa a analizar, además de haberse extendido los plazos de cobro. Como consecuencia comenzó a verse afectada la rueda operativa empresarial de esta Pyme.



## **CAPÍTULO 3: EL CONTEXTO INTERNO Y SU ANÁLISIS.**

Lo que se describe a continuación es información primaria, basada en el análisis de caso de la empresa en cuestión, a fin de que el lector comprenda cómo se conforma la estructura organizacional, como organizan sus actividades y cuales son la visión, misión empresarial.

### **1. Misión y visión organizacional.**

La misión y visión de la Pyme fueron identificados por el Líder de Gestión y aprobados por la Dirección al momento de certificar a la empresa en normas de calidad.

#### **1.1. Misión**

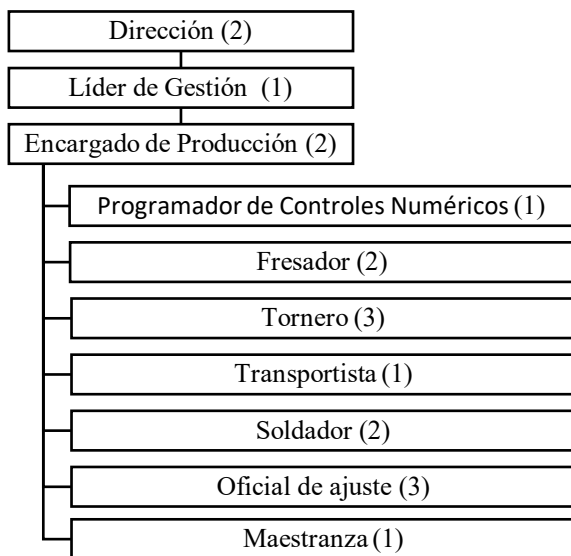
Brindar soluciones integrales para el sector metalmecánico, mediante una innovadora sinergia en servicios de diseño, fabricación, reparación y mantenimiento, con altos estándares de calidad, de manera eficiente, competitiva, oportuna y rentable, generando valor a nuestros clientes y trabajadores.

#### **1.2. Visión**

Ser proveedores preferenciales en servicios de reparación de piezas y moldes.

## 2. La estructura organizacional.

La estructura organizacional, de tipo vertical, está conformada por dieciocho personas: dos patrones (padre e hijo, dueños y líderes del negocio); dos Encargados de Producción; un Líder de Gestión; y el resto operarios de planta. Como la cantidad de personas contratadas no supera los veinticinco, no existe ningún delegado sindical en la organización que defienda los intereses de los trabajadores.



*Figura 4 – Organigrama de la empresa del 2016 al 2018 (fuente: elaboración propia).*

La empresa organiza al personal y sus actividades mediante una estructura funcional. Los puestos de trabajo, exceptuando

a la Alta Dirección de la empresa, se dividen en: Líder de Gestión, Encargado de Producción, Programador de Controles Numéricos, Fresador, Tornero, Transportista, Soldador, Oficial de ajuste y Maestranza (Ver figura 4, organigrama de la empresa del 2016 al 2018).

La edad media del personal es de 45 años: hablamos de personas de oficio, con mucho conocimiento, años de experiencia y altamente especializados en sus tareas. Los puestos de producción son estancos y la Alta Dirección de la empresa no ofrece al personal la posibilidad de rotar dentro de la misma organización, lo cual transforma sus tareas en monótonas, y evita la posibilidad de crecimiento y valoración personal.

No obstante, a fin de cumplir las especificaciones técnicas de los clientes, la Dirección brinda cierta libertad al personal para adecuar las reglas del proceso de Producción a las necesidades según conveniencia del trabajo a realizar. Por ejemplo, adaptar dispositivos adicionales a la maquinaria para realizar determinado mecanizado, por ejemplo, crear y adaptar dispositivos adicionales para extender la bancada de los tornos convencionales.

El modelo estructural de cinco partes básicas de Mintzberg, pretende ser una guía para comprender, clasificar y diseñar la organización y las estructuras de las empresas.

La empresa del estudio de caso tiene un sistema de organización autocrático, donde uno de los dos socios es quien administra la organización, mientras el otro realiza tareas de operario en Producción.

El mercado donde se desenvuelve la organización es estable, posee pocos clientes y muy pocos competidores. El estar certificados en Normas de Calidad los hace preferenciales, posicionando a la organización por encima de sus competidores.

La Dirección, encontrándose reacios al cambio, no consideran necesario ampliar su cartera de clientes o modificar la estrategia de negocio. Por lo tanto, la estructura actual es más que suficiente para alcanzar los objetivos organizacionales.

La Dirección, cúspide de la organización, define y comunica a sus subordinados directos las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos que considera primordiales para el sustento del negocio. Los Encargados de Producción trabajan en conjunto al Líder de Gestión, responsable de definir

estrategias y planes de acción, para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la Dirección.

Ambos encargados de producción utilizan el ajuste mutuo para coordinarse entre sí a fin de delegar instrucciones al resto del personal de planta. El ajuste mutuo es una característica fundamental de esta empresa por ser una organización familiar. La comunicación es horizontal entre el personal de planta y los Encargados de Producción, no obstante, es vertical cuando se establece comunicación con la Dirección.

La capacitación dictada al personal es solamente de inducción para aquellos en carácter de ingresantes, haciendo foco en el puesto a ocupar. El resto de las capacitaciones corresponden a seguridad e higiene según la normativa vigente.

El diagrama de Mintzberg, de normalización de las habilidades, es el más representativo para la organización en estudio (ver figura 5). La coordinación se logra al precisar el perfil del empleado y las habilidades requeridas para cada puesto fijo de trabajo. Las actividades del staff de apoyo son tercerizadas en un estudio contable, que se encarga de hacer las liquidaciones de haberes y llevar a cabo tareas básicas de recursos humanos, mientras que la contratación y evaluación del personal la realiza directamente los socios de la empresa.



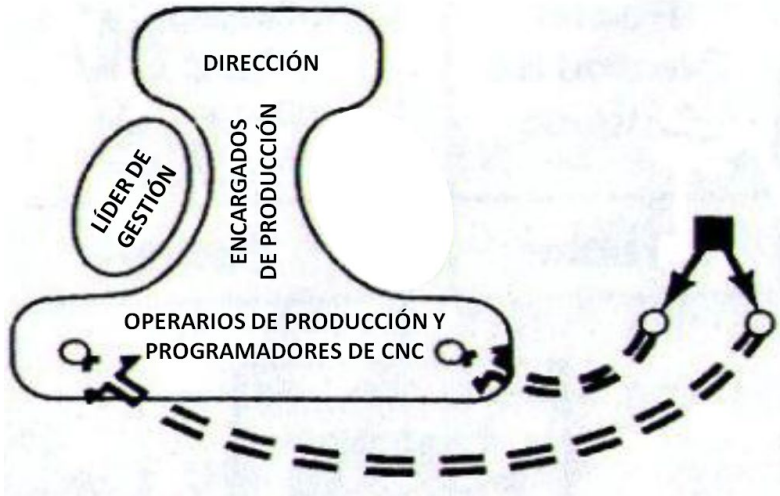


Figura 5 - Estructura organizacional según Mintzberg (fuente: elaboración propia).

### 3. La cultura organizacional.

La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante en la organización. Chiavenato define a la cultura de una organización como un “conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (2007, pág. 84). Adicionalmente, el autor señala que estas normas informales, orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día, lo que termina por dirigir su accionar a la realización de los objetivos organizacionales.

Para los socios de la empresa, no es importante la calidad del producto entregado, por lo tanto, no se realizan controles de calidad durante los procesos intermedios. Sólo se realiza un control al final previa entrega al cliente.

Cualquier error cometido durante las etapas de mecanizado es arrastrado hasta el control final, o bien, la consecuente detección del producto no conforme por parte del cliente, lo cual impacta negativamente en la imagen corporativa que brinda la pyme analizada.

La Dirección de la empresa no está interesada en asociarse con otras industrias del rubro, aunque sí terceriza algunos procesos para luego inspeccionarlos en planta.

Es política de la Dirección de la empresa no participar en eventos, asociarse a cámaras de comercio o industria, o publicitar sus actividades en otros medios de comunicación.

Se observa trabajo en equipo en aquellas tareas complejas que requieren la intervención de más de un colaborador de planta.

Anualmente, los socios de la firma organizan una cena grupal con todos los empleados de la pyme. Aquellos miembros que no asisten, indistinto el motivo, es identificado como desleal por parte de los patrones y otros compañeros de la empresa.

#### **4. La organización del trabajo.**

Los requerimientos del cliente dan inicio a las tareas de producción, las cuales son coordinadas mediante órdenes de trabajo (en adelante denominadas OT). Cada OT puede agrupar diferentes piezas a mecanizar, tanto para un mismo puesto de trabajo como en varios. Por ejemplo: un tornero utiliza la misma máquina en su jornada laboral para mecanizar, según plano, de una a más piezas, para una o más OT, sin la necesidad de que intervenga otro proceso de mecanizado.

Por orden de los socios de la empresa (la Dirección), los Encargados de Producción no realizan controles intermedios al finalizarse cada etapa de mecanizado. En su lugar, se los obliga a para realizar tareas para cubrir el absentismo de operarios de planta en puestos tanto críticos como no críticos, mantenimiento general de planta y únicamente control final.

El mantenimiento de planta y el del parque de máquinas es principalmente correctivo, realizado por los Encargados de producción con ayuda de algún operario de planta, que se lo retira de su puesto de trabajo para tal fin. Los mantenimientos preventivos son tercerizados.

La empresa posee maquinaria pasiva redundante para evitar demoras en la línea de producción, cuando fallan los equipos activos, o se realiza el mantenimiento preventivo.

La jornada laboral habitual es de 9 horas diarias, con posibilidad de realizar horas extras según requiera producción, tanto durante los días de semana como los sábados media jornada (de 4 a 5 horas). Durante ese tiempo el personal dispone de quince minutos por la mañana para desayunar, y un escueto tiempo de almuerzo de tan solo media hora.

Es importante mencionar que el único beneficio ofrece el empleador es el desayuno.

Cada operario, según su puesto de trabajo y categoría, cobra un salario por horas trabajadas, según acuerdo salarial de UOMRA, rama N° 17: Metalmecánica y otras.



## **CAPÍTULO 4: PROFUNDIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y LA IMPORTANCIA DE LOS RR.HH.**

Actualmente, la organización enfrenta una paradoja: el capital humano es un importante factor diferenciador para competir en la economía y, asimismo, existe una escasez de talento calificado, siendo éste, uno de los motivos por el cual el personal tiene cierta estabilidad laboral en la industria.

### **1. Definiciones claves para producción.**

Para luego entrar de lleno a la problemática, es conveniente repasar algunos conceptos clave para comprender lo que ocurre en la organización:

Una no conformidad es el incumplimiento de un requisito, necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Los requisitos pueden establecerlos los clientes, la propia organización, o las cuestiones del contexto de la empresa como, por ejemplo: requisitos legales, ambientales u otros.

La causa raíz es aquella que origina uno o varios problemas. Para asegurarse de que tenga un correcto tratamiento, la misma debe ser eliminada o mitigada a fin de no afectar la

calidad. Esta empresa utiliza un diagrama Ishikawa combinado con la metodología de las 5 M para identificar la causa raíz de las no conformidades. Las 5M que se evalúan son: mano de obra, maquinaria, medio ambiente, materiales y métodos.

El Lead Time es el tiempo que transcurre desde que se inicia hasta que se completa un proceso de producción, incluyendo, normalmente, el tiempo de entregar del producto al cliente. El Lead Time está íntimamente vinculado con la obra en curso y con otros indicadores como plazos de entrega y stocks, entre otros. Por lo tanto, su disminución es un objetivo clave al momento de reducir costos.

El tiempo estándar es el tiempo requerido para que un operario promedio, plenamente calificado, entrenado y trabajando a un ritmo normal, lleve a cabo una operación dada. Este tiempo se determina mediante la suma del tiempo asignado a todos los elementos comprendidos en un estudio de tiempos de producción.

Las horas normales son las que un trabajador cumple por su jornada laboral habitual. mientras que las horas extras son aquellas que un trabajador es autorizado a cumplir fuera de su horario laboral habitual. Esta empresa autoriza (mayormente

obliga) a trabajar al menos una hora adicional posterior a la jornada laboral habitual y los sábados medio día.

## **2. Análisis de indicadores: Eficiencia y eficacia de producción basada en pruebas empíricas.**

La tabla 3 muestra la comparativa anual de los indicadores de eficiencia y eficacia de las áreas de Producción y Calidad, que serán útiles para el presente estudio de caso. Los indicadores considerados son:

- a) El índice de Ineficiencia relaciona el total de horas insumidas por el personal de producción (horas normales más horas extras), con las horas estándar de producción previamente estudiadas y calculadas.
- b) El Índice de horas extras de producción mide la proporción de horas extras respecto al total de horas trabajadas.
- c) El índice de Ineficacia de producción es la relación entre las no conformidades relevadas con causa raíz en la mano de obra de producción comparado al total de no conformidades identificadas con diversas causas.
- d) La tasa de reclamos de clientes con causa raíz en producción es la relación entre el número de no conformidades abiertas por reclamos de clientes y el total de



no conformidades identificadas con causa raíz en la mano de obra.

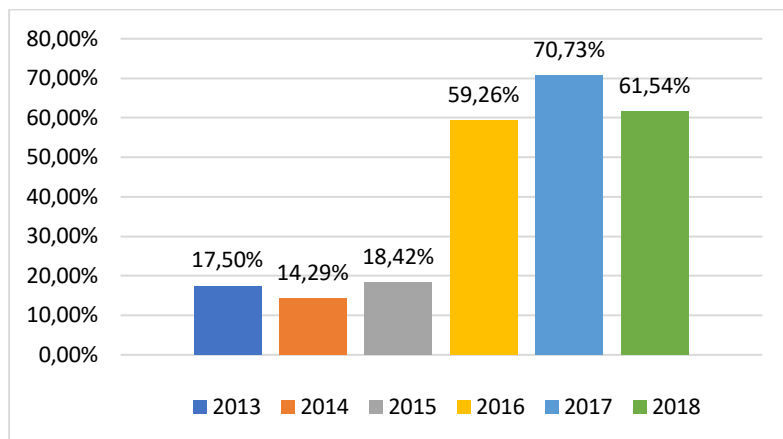
<b>Índices anuales</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
a) Ineficiencia de mano de obra.	1,58%	0,25%	0,91%	18,35%	28,02%	19,58%
b) Horas extras de producción	10,42%	10,24%	9,57%	9,92%	10,61%	10,19%
c) Ineficacia del sector de producción.	17,50%	14,29%	18,42%	59,26%	70,73%	61,54%
d) Reclamos de clientes con causa raíz en mano de obra.	42,86%	40,00%	28,57%	50,00%	62,07%	83,33%

*Tabla 3 - Comparativa anual: indicadores de eficiencia y eficacia (fuente: elaboración propia).*

La ineficiencia de mano de obra se acrecentó a partir del año 2016, donde se produjo un cambio de cambio generacional en la Dirección de la empresa. La merma en las horas estándar de producción de la figura 6 está directamente vinculada con la cantidad de pedidos de los clientes. Además, encontramos en la tabla 2 que el promedio anual de horas extras del personal se mantuvo alrededor de un 10%, prácticamente invariable. Estos indicadores exponen la pérdida de eficiencia en Producción respecto de años anteriores.

Los índices de Ineficacia (ver figura 6) y de Reclamos de clientes encuentran su origen en los errores cometidos por el personal de Producción. La diferencia fundamental entre ambas tasas, es que aquellos reclamos de clientes son defectos

de mecanizado detectados por el área de calidad del comprador al recibir el lote terminado en su planta. La falta de eficacia evidente generó una imagen corporativa poco profesional y negativa, además de correrse el riesgo de dañar en forma permanente los vínculos contractuales.



*Figura 6 - Ineficacia del sector de producción: fórmula, Cantidad de No Conformidades de Mano de Obra dividido el total de No Conformidades detectadas (fuente: elaboración propia).*

La tabla al final de la figura 7 se detallan la cantidad de horas normales, extras y totales realizadas, además del estándar de producción que debió haberse cumplido. La ineficiencia de Producción acabó disminuyendo la rentabilidad de la empresa, por haberse incrementado los costos de producción por encima de lo previamente planificado.

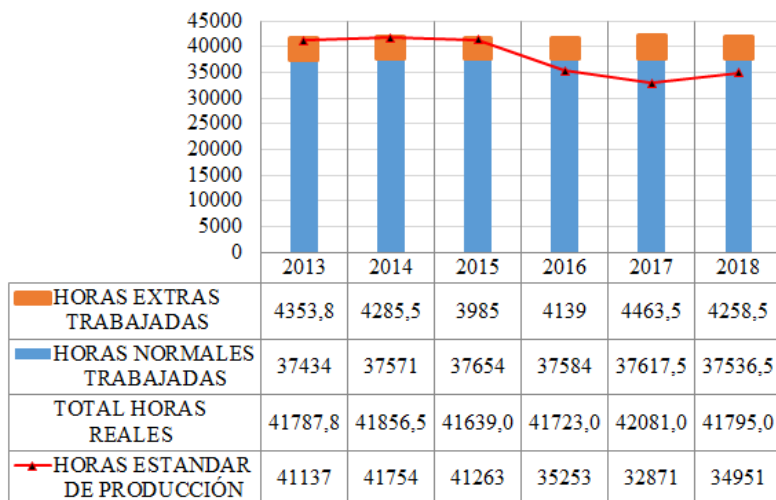


Figura 7 – Comparativa anual de horas normales, extras y estándar de producción (fuente: elaboración propia).

A raíz de este análisis, la Dirección de la empresa consideró pertinente otorgar mayor cantidad de horas al personal como medida paliativa para conservar los niveles de eficiencia y eficacia anteriores al 2016, no logrando resolver la causal del problema. Por este motivo, los socios comenzaron a replantearse el compromiso del personal con la empresa para mejorar la rentabilidad e imagen de su negocio.

### 3. El índice de rotación del personal.

Este índice expresa la relación porcentual entre ingresos y egresos del personal, en relación al número medio de miembros en un determinado período de tiempo. Si el

resultado de esta relación es bajo, se presentan señales de estancamiento y envejecimiento de personal. Si, en cambio, el resultado es alto, se presenta demasiada fluidez y con el tiempo se puede interpretar como falta de estabilidad laboral, los que claramente perjudicaría la imagen de la empresa.

“El índice ideal es aquel en el cual la empresa es capaz de retener al personal de buena calidad sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir dentro de un programa factible o económico. Por tanto, la empresa debe realizar una gestión eficiente de los recursos humanos para que el índice de rotación del personal sea razonable y acorde a la estrategia empresarial” (Lorenzana, 2016).

Durante los tres años analizados en la presente investigación no hubo nuevos ingresos o egresos del personal, dando como resultado 0%. El total de empleados es de dieciséis, según la tabla 3, debido a que la Dirección (socios de la empresa), no se la considera como plantel rotativo, pese a realizar tareas como empleados dentro de la misma organización.

Se extiende el período analizado a 5 años obteniendo un promedio del 2,6%, como se aprecia al promediar la última fila de la tabla 4. Se observa un índice de rotación del personal muy bajo, lo que indica la presencia de estancamiento y

envejecimiento de personal. Una de las formas de revertir este estancamiento es aplicar políticas de fidelización y beneficios no salariales para aumentar el profesionalismo y el compromiso del personal con la política, metas y objetivos de la empresa.

Datos   Año	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	2	2	0	0	0
Egresos	1	1	0	0	0
Total empleados	15	16	16	16	16
Índice de rotación	6,67%	6,25%	0%	0%	0%

Tabla 4 - Índice de rotación: Comparativa anual (fuente: elaboración propia).

### 3.1. La cúspide organizacional y su acompañamiento al programa de fidelización.

La organización debe desarrollar estrategias flexibles para dar lugar a diferentes segmentos de la fuerza laboral. Algunos de los factores a tenerse en cuenta son:

- Naturaleza del trabajo: lo que hace a un empleado comprometerse será diferente a otro. Para ello es importante que se ubique al colaborador en el puesto correcto.
- Diferencias de edad: los trabajadores más jóvenes tienen distintas expectativas con relación a su lugar de trabajo que los trabajadores de mayor edad.

- Factores culturales: en la medida en la que la fuerza laboral se globaliza, las diferencias culturales con relación al trabajo tienen un impacto cada vez mayor.
- Metas Personales: los trabajadores con familias, por ejemplo, tienen necesidades y metas muy diferentes que los trabajadores que se acercan a su edad de retiro, y la flexibilidad es esencial para trabajar con ellos.

Como segundo enfoque, las empresas deben fomentar el trabajo en equipo. Como mencionamos anteriormente, el involucramiento exitoso de los trabajadores depende en buena medida de su integración completa en el lugar de trabajo y de mantenerlos integrados. Es necesario, prestar atención para:

- Mejorar los procesos de inducción y orientación para los trabajadores. Para cumplir con el objetivo de captar un personal calificado, con compromisos institucionales y profesionalmente capacitados, tomando en cuenta el gasto en el que se incurre cuando se fracasa en esta selección. La clave es comunicar la misión, visión y los valores de la organización.
- Asegurar las herramientas y recursos necesarios. A los trabajadores del conocimiento, por ejemplo, debe proveérseles del hardware, software y acceso a la red que

necesitan para ser productivos tan pronto como sea posible. Los trabajadores que realizan trabajo manual, por ejemplo, deben recibir la instrucción de trabajo y la capacitación de seguridad necesarios para hacerlos sentir que su trabajo es valorado.

- Programas de capacitación permanente. Las compañías deben entender las expectativas y comportamientos de los diferentes segmentos de trabajo. Educar sobre nuevos conocimientos a la luz de asegurar la calidad del trabajo. Instruir y guiar los aprendizajes. Programar y organizar los distintos momentos de intervención grupal e individual. Diseñar instrumentos que permitan evaluar los cambios producidos.

Un tercer enfoque es fomentar el desarrollo profesional. Contar con un programa continuo de mejora de habilidades y, por lo tanto, del valor de los trabajadores que, ayudará en última instancia a la organización en la que realizan su trabajo, a que se alcancen los objetivos del negocio. Al demostrar la disposición para desarrollar el talento en todos los segmentos de empleados, las compañías no sólo pueden desarrollar sus capacidades sino también la presencia de su

marca como empleador y con ello atraer y retener el talento más valioso en el futuro.

### **3.2. Los objetivos individuales del personal.**

Los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales.

El gran desafío que poseen los programas de fidelización es, mantener la ilusión en el empleado. Los individuos desarrollan sus conductas dependiendo de los estímulos que reciben. Es importante que la empresa sea consciente de lo que implica para cada empleado su lugar de trabajo, y para esto es necesario, hacerlo sentir cómodo y confiado de aportar nuevas ideas. Es preciso que los empleados se sientan comprendidos y respetados, que sientan que dentro de la empresa pueden desarrollar sus expectativas laborales, y que sean capaces de trabajar más y mejor, y asumir mayores responsabilidades.

En este sentido, las tareas repetitivas son los principales factores a tener en cuenta cuando se habla de motivación. Distintos estudios indican que realizar una tarea durante un tiempo prolongado sin ninguna variación, puede generar en la persona una sensación de aburrimiento. Asimismo,



permanecer en un puesto mucho tiempo, sin ningún desafío nuevo, donde la persona perciba un horizonte estático, sin posibilidades de crecimiento, hace que sea altamente probable que termine por sentirse estancada y sea impulsada a buscar fuera de la empresa alguna posibilidad de cambio. Sería peligroso para la organización no prever esta situación y aún más si se tratara de un empleado con potencial que no es aprovechado.

También es necesario que la organización tenga en cuenta que los empleados en realidad no perciben los haberes como la retribución más importante. Es por ello que es imperioso buscar motivaciones emocionales apelando al salario emocional<sup>7</sup>, donde las dinámicas laborales se combinen con su tiempo libre, así como las relaciones familiares y sociales. Los factores que mayormente influyen en este punto son: los planes de carrera, la formación profesional, el buen clima laboral, la flexibilidad en los horarios, la autonomía en sus labores y el reconocimiento de los superiores.

---

<sup>7</sup> Concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.

## **CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA: DESCRIPCIÓN Y SU APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.**

Para alcanzar los objetivos específicos 1 y 2 se utilizarán encuestas bajo la metodología IReNe, inspirada en el Net Promoter Score (NPS), que permitirá generar estrategias y realizar mejoras estructurales. Esta metodología permite estudiar el nivel de satisfacción del personal con la organización, su lealtad, la satisfacción que ofrecen los beneficios existentes y la valoración de los beneficios a implementar.

Para alcanzar los objetivos específicos 3 y 4 se planteará un esquema de fidelización esperado de implementar los beneficios no remunerados, habiendo previamente identificado los de mayor influencia positiva en el rendimiento del personal. Adicionalmente, se utilizará un diagrama de Gantt para definir las etapas de ejecución de estas mejoras.

### **1. Aplicando metodología IRENE al estudio de caso.**

El compromiso laboral es muy importante para conseguir buenos resultados y tener los valores y la cultura alineada

dentro de una empresa. Hoy en día se habla mucho del término “engagement” en el mundo, que en español significa compromiso. El engagement dentro de una empresa está relacionado con el compromiso que tienen los empleados dentro de la empresa y cómo afecta directa o indirectamente en los resultados.

El compromiso de los empleados presenta un carácter estable, a diferencia de la satisfacción y motivación del empleado (Gavilán, Fernández-Lores, & Avello, 2014, pág. 33). El compromiso de un empleado, está directamente relacionado para que este se quede en la empresa ante posibles ofertas.

Las encuestas de satisfacción del personal y la de beneficios para fidelizar al personal fueron evaluaron con el índice IReNe mediante la siguiente fórmula:

Índice de fidelización IReNe = % Promotores - % Detractores

### **1.1. Análisis de resultado de la encuesta de satisfacción laboral.**

La encuesta se realizó de manera escrita, debido a que no todo el personal tiene conocimientos para hacer uso de la tecnología celular o de PC. En la misma participó el 100% de los empleados (16 miembros del personal). Los resultados se encuentran en el Anexo 1 de la presente investigación.

En los gráficos de barras, los promotores están marcados en verde, los pasivos en amarillo y los detractores en rojo, para una mejor apreciación e interpretación del cálculo del índice.

1. Estoy contento por como la empresa en la que trabajo me valora (ver figura 8).

Se aprecian respuestas variadas en cuanto a esta afirmación:

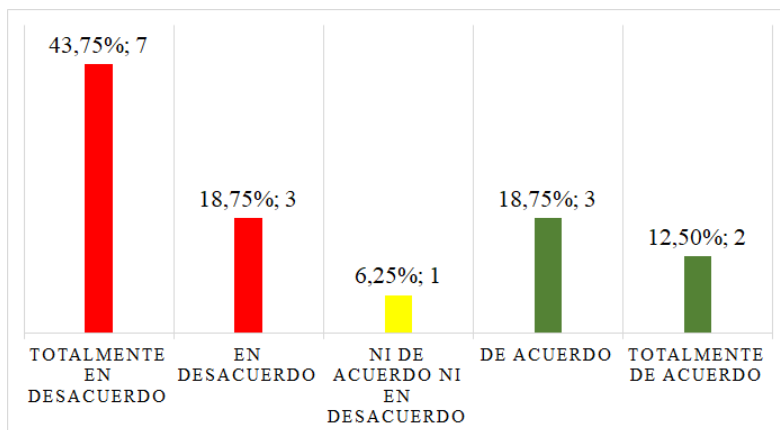


Figura 8 - Propuesta de Valor para los Empleados (fuente: elaboración propia)

Resultado índice IReNe: -31,25%

La propuesta de valor para los empleados es “la forma en la que estos perciben el valor que obtienen al trabajar en una organización. [...] Esta propuesta es fundamental para asegurar que se ofrece el puesto a los candidatos correctos y que los mismos se interesen por la empresa” (Polites, 2020).

La empresa se debe enfocar sus esfuerzos en mejorar la propuesta de valor en todos los niveles de la organización para aumentar el compromiso y rendimiento del personal.

2. Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la empresa (ver figura 9).

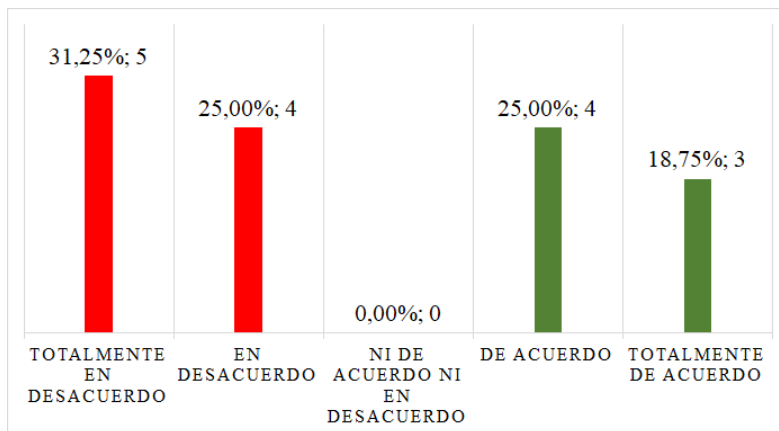


Figura 9 - Alta Dirección o grupo societario (fuente: elaboración propia)

Resultado índice IReNe: -12,50%

Al conversar informalmente con miembros del personal de diferentes áreas de la empresa se logró identificar que las instrucciones y visiones de ambos socios son diferentes respecto del negocio. En consecuencia, el personal se siente desorientado y desorganizado al momento de ejecutar sus tareas diarias o determinadas labores, trasladándose en pérdida de eficiencia en producción.

3. Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo (ver figura10).

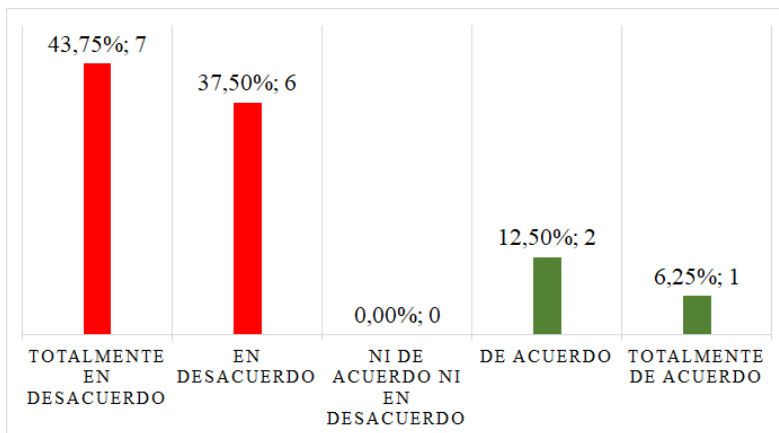


Figura 10 - Unidades de negocio (fuente: elaboración propia)

Resultado índice IReNe: -62,50%

La mayoría del personal pertenece a puestos operativos. Sin embargo, son personas con mucha experiencia y de conocimiento que, habiendo ofrecido en más de una oportunidad mejoras para la organización, no fueron escuchados debidamente por los socios de la empresa, o bien, una vez implementadas no recibieron reconocimiento alguno.

4. Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa (ver figura 11).

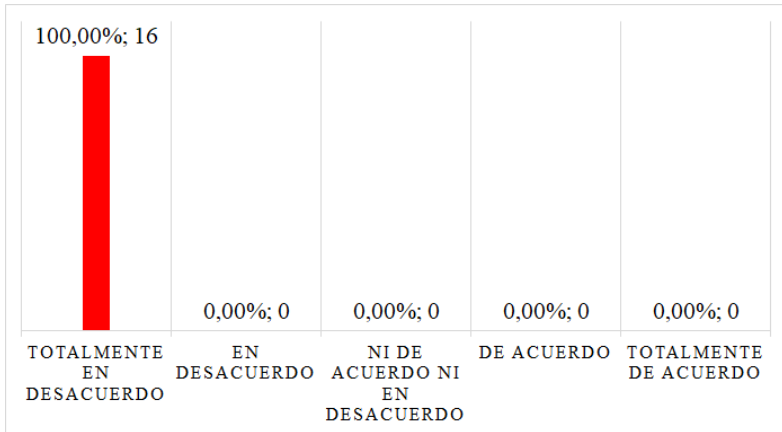


Figura 11 - Oportunidades de carrera (fuente: elaboración propia)

Resultado índice IReNe: -100,00%

Se hace evidente la poca posibilidad promoción que tiene el personal en la empresa, tanto vertical como horizontalmente entre puestos.



5. En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades (ver figura12).

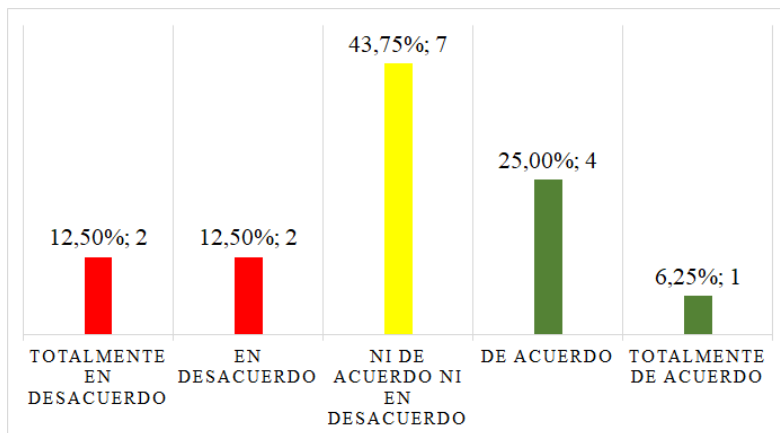


Figura 12 - Aprendizaje y desarrollo (fuente: elaboración propia)

Resultado índice IReNe: 6,25%

Se detecta que existe un autoaprendizaje por parte del personal al momento de realizar tareas no habituales a la producción en serie como, por ejemplo, diseño y desarrollo o el mantenimiento de equipos de los clientes. Para atender estas necesidades en producción el personal autogenera y aplica técnicas y métodos sobre cada nuevo desafío. Sin embargo, esto no sucede con todos los puestos, donde el personal realiza tareas monótonas y repetitivas.

6. Estoy de acuerdo en cómo se valora mi desempeño dentro de la empresa (ver figura13).

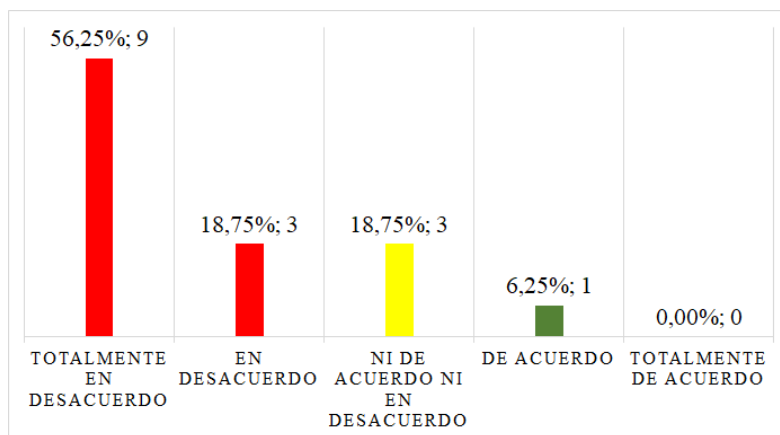


Figura 13 - Gestión de desempeño (fuente: elaboración propia)

Resultado índice IReNe: -68,75%

La empresa no tiene un sistema de evaluación de desempeño formal, lo que se traduce en que el personal no conoce su evolución a lo largo de su trayectoria en la empresa. La salvedad a esta situación es cuando se genera un producto no conforme, cuando se recibe el reclamo del cliente o cuando no se cumple con una especificación determinada (de proceso o procedimiento, errores en el setup <sup>8</sup>de máquina, entre otros).

---

<sup>8</sup> Preparación de máquina con pieza, previa su puesta en marcha para realizar el posterior proceso de mecanizado.

7. Siento que en mi empresa hay un buen manejo de las personas (ver figura 14).

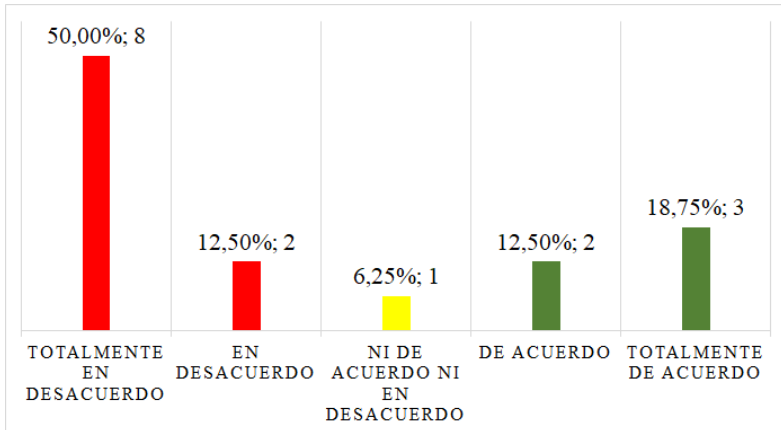


Figura 14 - Gestión de personas (fuente: elaboración propia).

Resultado índice IReNe: -31,25%

Esto nos muestra que los empleados no están tan felices con el manejo que tiene la empresa con el personal.

8. Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes (ver figura 15).

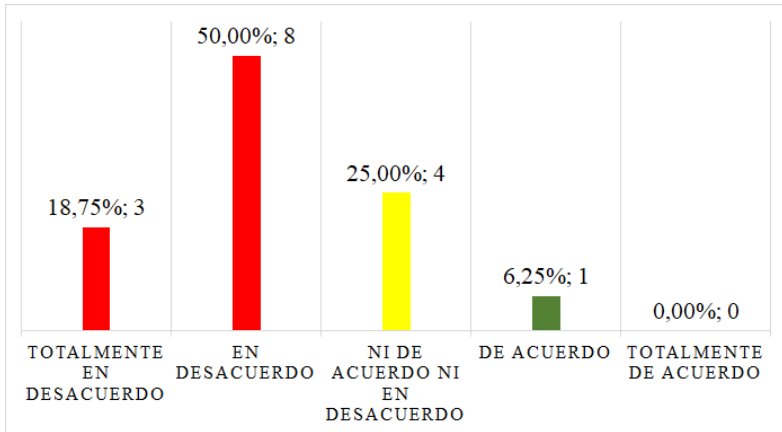


Figura 15 - Reconocimiento (fuente: elaboración propia).

Resultado índice IReNe: -62,50%

Es alarmante detectar que el personal no siente reconocimiento del trabajo y esfuerzo que aporta a la organización. Como resultado existe poco compromiso del personal con la organización.

9. Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago (ver figura16).

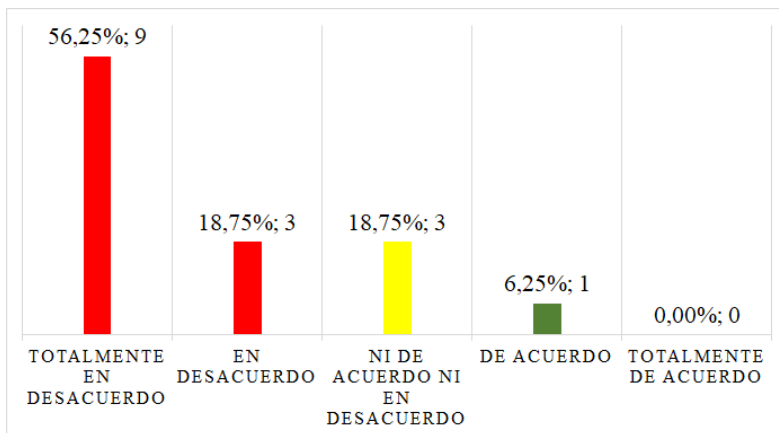


Figura 16 - Recompensa (fuente: elaboración propia).

Resultado índice IReNe: -68,75%

El personal no solamente no es reconocido, sino que tampoco percibe ser debidamente recompensado por la organización, lo que afecta el compromiso y el rendimiento del personal.

10. Me siento orgulloso de como mi empresa les da importancia a los clientes (ver figura 17).

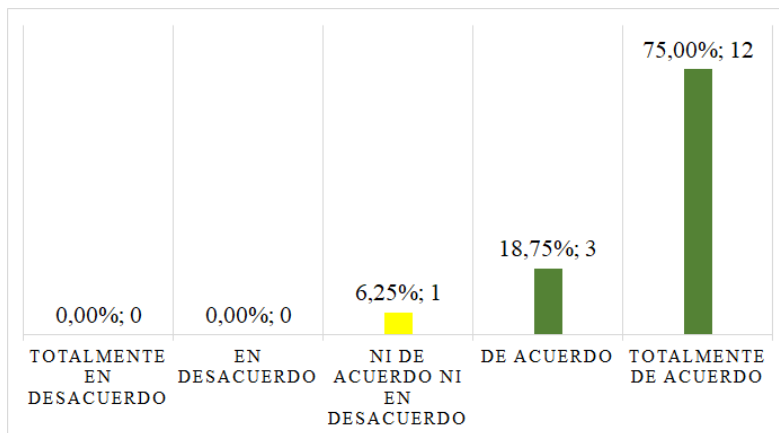


Figura 17 - Orientación al cliente (fuente: elaboración propia).

Resultado índice IReNe: 93,75%

Esta afirmación fue bastante positiva, ya que no se obtuvo ninguna respuesta negativa. Esto es muy importante a nivel negocio, ya que dedicar tiempo a los clientes de buena manera le agrega un valor importante a la empresa. Por ejemplo, los trabajos terminados son pintados, embalados y etiquetados previamente a su entrega, lo que demuestra el aseguramiento de la calidad.

11. Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes (ver figura 18).

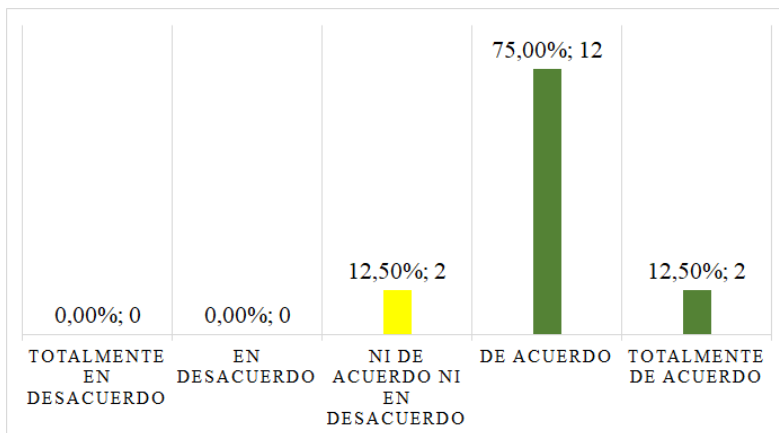


Figura 18 - Infraestructura (fuente: elaboración propia).

Resultado índice IReNe: 87,50%

Los empleados en general están trabajando de manera cómoda de acuerdo a la infraestructura, lo que les entrega mayor compromiso. La empresa no se debe despreocupar por mejorar su infraestructura con el objetivo de conservar este nivel de satisfacción de empleados.

12. Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan (ver figura 19).

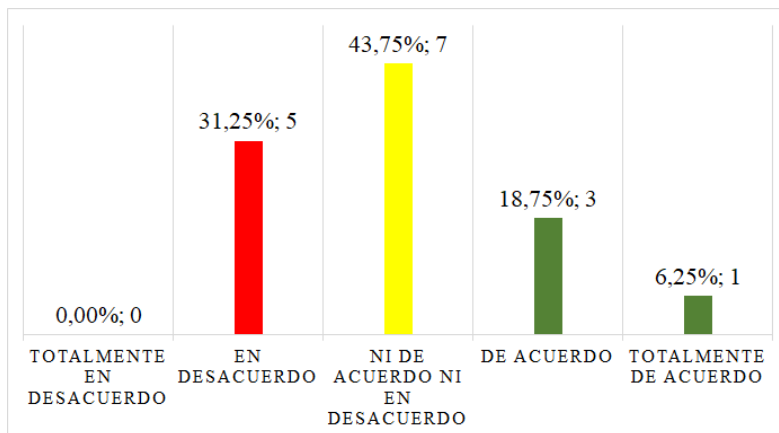


Figura 19 - Colaboración (fuente: elaboración propia).

Resultado índice IReNe: -6,25%

Podemos ver que no existe buen clima laboral. Cuestiones a mejorar por parte de la Dirección de la empresa es la integración y colaboración entre miembros del personal de las diferentes áreas.



13. Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la empresa (ver figura 20).

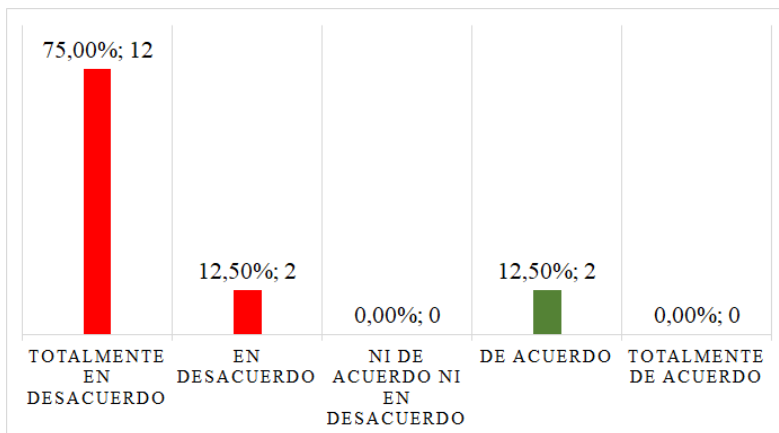


Figura 20 - Capacitación (fuente: elaboración propia).

Resultado índice IReNe: -75,00%

Las únicas capacitaciones que realiza la empresa son las correspondientes a seguridad e higiene, por una cuestión normativa legal, y las que corresponden a la inducción. La empresa debe realizar un estudio en profundidad para detectar las capacitaciones de capacitación del personal y ver si son necesarias en un futuro para fidelizar al personal.

14. Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma (ver figura 21).

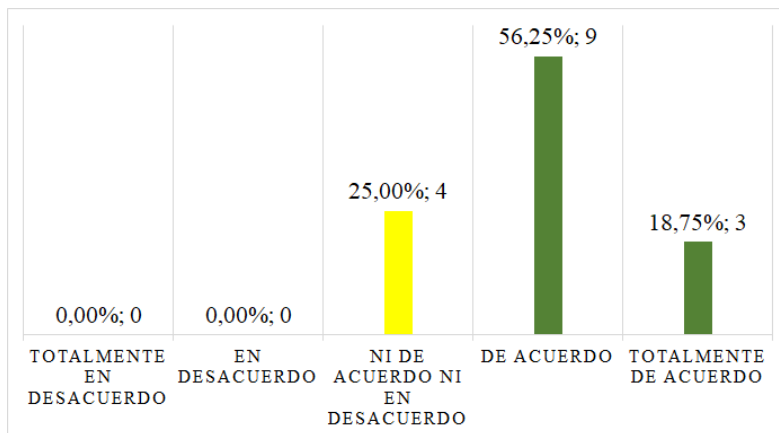


Figura 21 - Autonomía (fuente: elaboración propia).

Resultado índice IReNe: 75,00%

El personal está altamente capacitado para realizar tareas autónomas, salvo raras excepciones que necesitan de supervisión o trabajo en equipo, variando según la complejidad del trabajo a realizar.

15. Siento que la compañía maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisado, y entre pares (ver figura22).

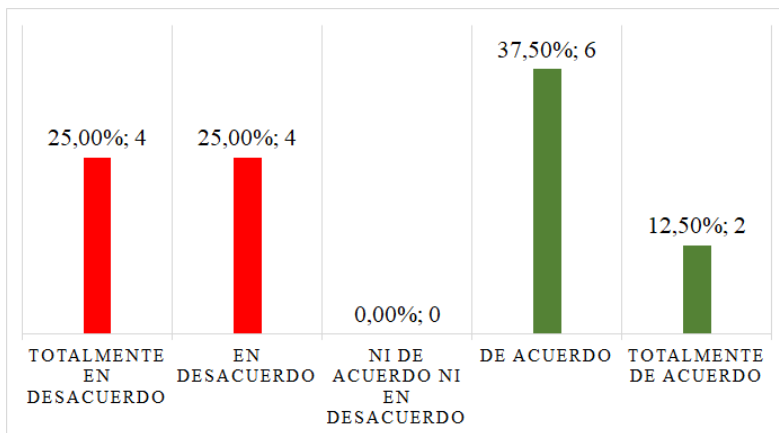


Figura 22 - Comunicación interna (fuente: elaboración propia).

Resultado índice IReNe: 00,00%

Por el resultado de las encuestas se recomienda que la organización mejore los canales de comunicación entre sectores y jerarquías, a fin de alinear al personal con los objetivos empresariales. Se recomienda realizar reuniones periódicas con el personal para alinearlos a los objetivos y metas organizacionales.

16. Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios (ver figura 23).

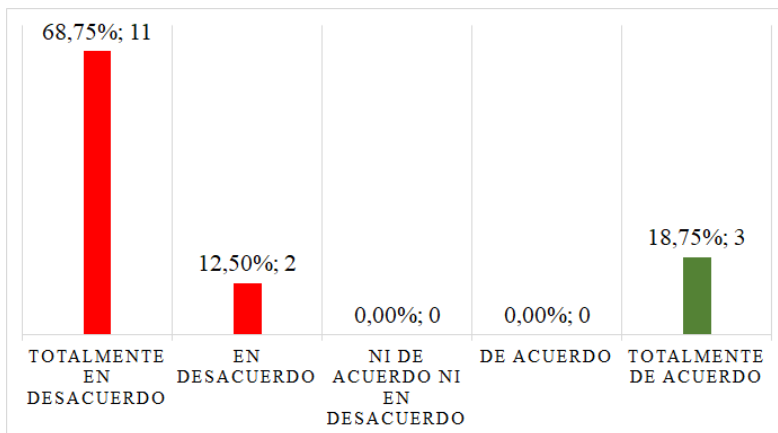


Figura 23 - Beneficios (fuente: elaboración propia).

Resultado índice IReNe: -62,50%

El único beneficio que recibe el personal es el desayuno por la mañana. Sin embargo, no perciben beneficios adicionales por el logro de objetivos, o por su desempeño.

17. Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable (ver figura24).

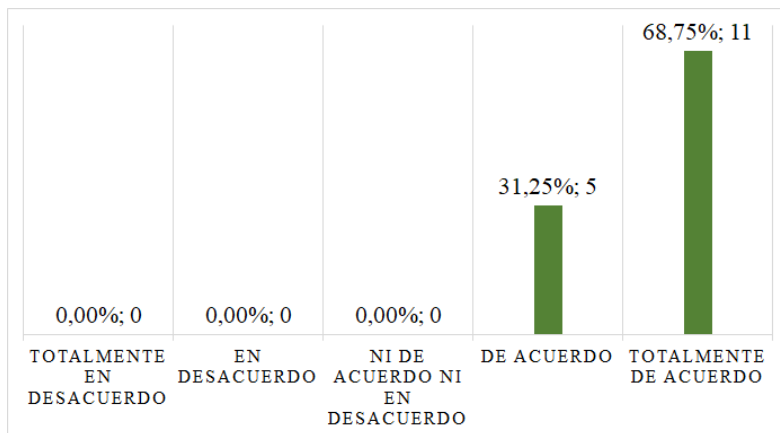


Figura 24 - Estabilidad laboral (fuente: elaboración propia).

Resultado índice IReNe: 100,00%

Se debe mencionar que más del 50% del personal supera los 50 años de edad, y más del 30 % está entre los 30 a 49 años de edad. Estas personas tienen solamente instrucción secundaria técnica, en su mayoría. Lo que los hace poco competitivos en el mercado laboral actual, donde se requiere que un empleado posea gran cantidad de habilidades, tanto técnicas como informáticas. Este trabajo es para muchos lo único a lo que pueden aspirar por estar próximos a jubilarse. Adicionalmente, este trabajo está relativamente cercano a sus zonas de residencia, lo que simplifica el traslado tanto durante la semana, como los fines de semana.

Como aspecto positivo de este análisis, es importante para la empresa generar estabilidad laboral para aumentar el compromiso de los empleados con la empresa en el transcurso de los años.

18. Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro (ver figura 25).

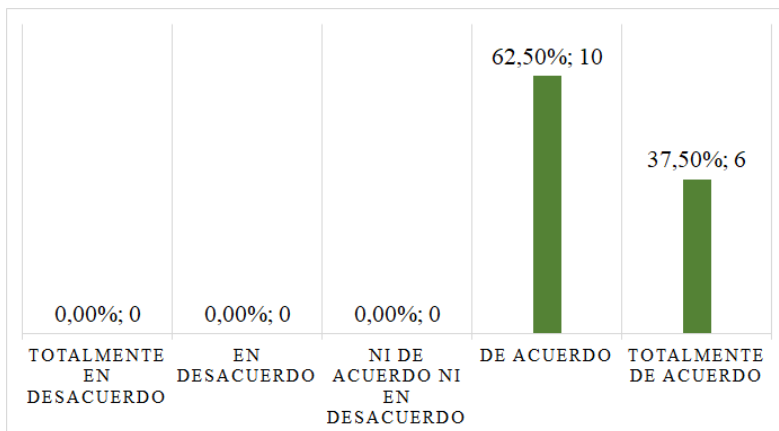


Figura 25 - Seguridad laboral

Resultado índice IReNe: 100,00%

Las respuestas fueron todas positivas. Sentirse seguros en su ambiente laboral permite al empleado trabajar de mejor manera, y disminuye el riesgo de accidentes. Todas las máquinas y equipos cuentan con protección eléctrica (disyuntores y llaves termomagnéticas), protección de máquina, y se hace entrega de ropa, calzado y los EPP necesarios para que realicen las tareas habituales.

## 1.2. Análisis de resultado de la encuesta para fidelizar al personal.

Al igual que la encuesta anterior, esta también se realizó de manera escrita. En la misma participó el 100% de los empleados (16 miembros del personal). Los resultados se encuentran en el Anexo 2 de la presente investigación.

### 1. Usted, ¿entre qué rangos de edades se encuentra?

Los resultados de las encuestas muestran que la mayoría del personal tiene más de 30 años, siendo el mayor porcentaje los que poseen más de 50 años de edad (ver figura 26). Estas recomendable para la organización que estas personas compartan abiertamente su conocimiento con las nuevas generaciones de la empresa, dado que ese capital intelectual pronto se retirará de la organización y será irremplazable.

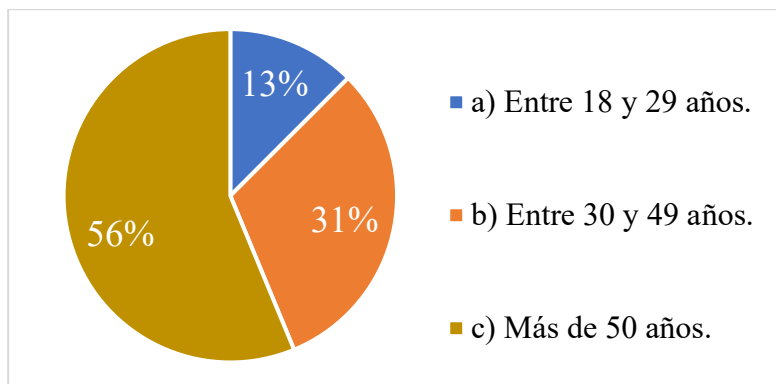


Figura 26 - Rangos de edades de los encuestados (fuente: elaboración propia)



2. ¿Qué valora más de su empresa para permanecer en ella?

El resultado de las encuestas sugiere que la mayor proporción del personal está fidelizado a la empresa por la estabilidad laboral. Sólo un pequeño porcentaje, correspondiente a los puestos jerárquicos, están más motivados por la contra prestación salarial que reciben.

Como se evidencia claramente en la figura 27, no existen posibilidades de ascenso. Esto se percibe como normal por ser una empresa Pyme familiar con una estructura organizacional pequeña.

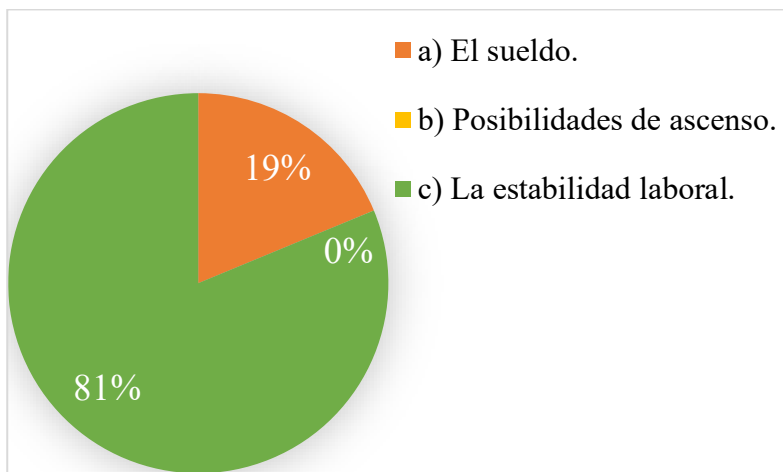


Figura 27 - Motivos de permanencia (fuente: elaboración propia)

### 3. Análisis de resultado de los beneficios más importantes para el personal (ver figura28).

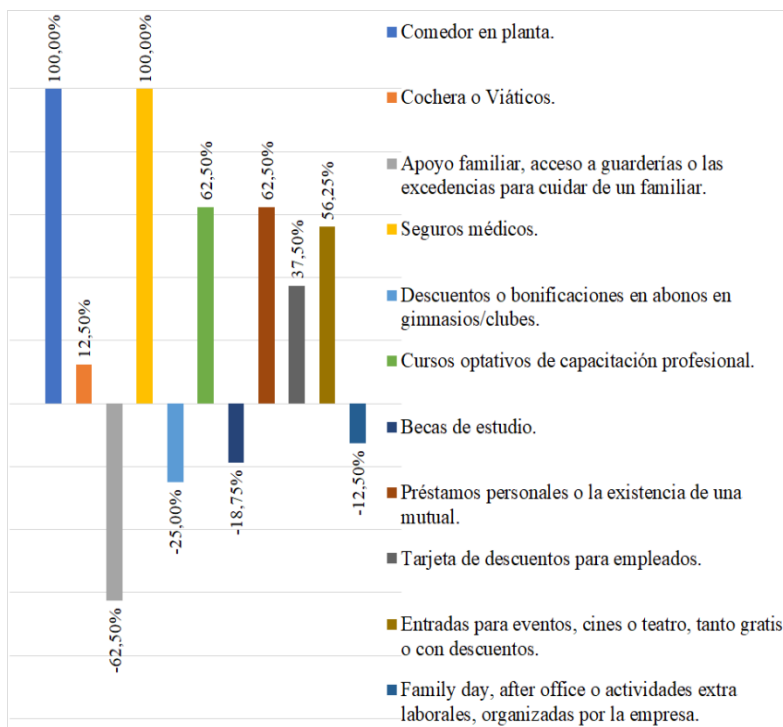


Figura 28 - Comparativa porcentual de beneficios, según necesidades y preferencias del personal (fuente: elaboración propia).

El promedio del índice IReNe de esta encuesta fue de 28,41%.

En esta pregunta se incluyeron varias opciones de beneficios donde los encuestados pudieron marcar más de una opción.

El interés en la investigación fue conocer cuáles eran los beneficios que perciben como más importantes y destacar

algunos de ellos para incrementar la fidelización de los empleados con la empresa.

Podemos contemplar que el comedor en planta y el seguro médico posee la mayor proporción de solicitudes (100% en ambos casos). En segundo lugar, con un 62,50%, están los cursos de capacitación y los planes de préstamos personales y/o generación de mutual, dado que los salarios resultan insuficientes para acceder a determinados préstamos bancarios. Lo mismo se observa que ocurre con las tarjetas de descuento, aunque en menor proporción (37,50%).

Con respecto a los beneficios recreativos, se nota una gran tendencia a realizar estas actividades fuera del ámbito laboral, de manera individual o por grupo familiar, lo que sugiere falta de compañerismo y poca identificación con la empresa. No obstante, hay que recordar que más de la mitad de los empleados superan los 50 años de edad, siendo comprensible que decidan compartir más tiempo libre con sus familias y/o amigos. También se interpreta que lo mismo ocurre con los beneficios de cuidado familiar, gimnasios y actividades extra laborales organizadas por la empresa.

Respecto a la adquisición de conocimientos, la mayor proporción del personal está dispuesta a realizar cursos cortos

de perfeccionamiento para desarrollar nuevas habilidades y destrezas que tengan, o no, que ver con la actividad laboral. Sin embargo, no todo el personal está dispuesto a realizar carreras de grado, por lo que se evidencia pocos interesados en acceder al beneficio de becas mediante la empresa.

### **1.3. La implementación de beneficios no remunerados y el diagrama de actividades.**

Para una correcta implementación se recomienda seguir las siguientes etapas, que fueron definidas de teniendo en cuenta el ciclo de Deming:

Etapas 1: Definición de estrategias:

- 1- Reunión con los socios para la formulación de estrategias de implementación.
  - a. Beneficios empresariales.
  - b. Programa de reconocimiento.
  - c. Sistema de información.
  - d. Programa de acciones de comunicación.

2- Capacitar a los socios, gerente y encargados de planta en:

- a. Liderazgo
- b. Comunicación interna.

3- Definición de indicadores clave de rendimiento.

a.  $Costo\ por\ proceso = \frac{Costos\ del\ área}{N^{\circ}\ de\ empleados}$

b. Evaluación de desempeño.

c. Porcentaje de distribución del gasto de personal =

$$= \frac{Gasto\ de\ personal\ (Coste\ Salarial\ +\ Coste\ de\ S.S.)}{Gastos\ de\ personal\ +\ Otros\ gastos\ asociados\ la\ función\ del\ personal\ (formación,\ desarrollo,\ etc.)}$$

d. Flexibilidad =

$$= \frac{Personas\ con\ flexibilidad\ funcional}{N^{\circ}\ total\ de\ empleados}$$

e. Ineficiencia de mano de obra =  $\frac{horas\ normales + horas\ extras}{horas\ estandar\ de\ producción}$

f. Horas extras de producción =  $\frac{Horas\ extra}{Total\ de\ horas\ trabajadas}$

g. Ineficacia del sector de producción =  $\frac{N^{\circ}\ de\ no\ conformidades\ por\ mano\ de\ obra}{Total\ de\ no\ conformidades}$

h. Tasa de reclamo de clientes con causa raíz en mano de obra

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de reclamos de cliente}}{N^{\circ} \text{ de reclamos con causa raíz en mano de obra}}$$

Etapas 2: Creación de canales de comunicación interna:

1- Cartelería.

2- Reuniones de concientización.

Etapas 3: Evaluación de la implementación mediante los indicadores claves de rendimiento.

Etapas 4: Gestionar mejoras a partir de los resultados de los indicadores.

1- Reporte de indicadores al Líder de gestión.

2- Reuniones periódicas con la Dirección sobre la evolución de la implementación y propuestas de mejora.

La figura 29 es el diagrama de Gantt que muestra el cronograma y duración de cada una de las etapas de la implementación:

Descripción de etapas		Semana																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Etapa 1	Reunión con los socios.	█																								
	Capacitaciones a los socios, gerente y encargados de planta.				█	█																				
	Definición de indicadores clave de rendimiento.				█	█																				
Etapa 2	Cartelería.						█	█																		
	Reuniones de concientización.						█	█																		
Etapa 3	Evaluación de Indicadores.								█	█																
Etapa 4	Gestión de mejoras.																									
	Reunión con los socios.																									

Figura 29 - Cronograma de implementación del programa de fidelización (Elaboración propia).

## **CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

El promedio del índice IReNe de la encuesta de satisfacción laboral fue de -6,60%, lo que nos sugiere que la organización no está lo suficientemente preparada para realizar programas de fidelización como la aplicación de beneficios. En cambio, debe realizar ajustes en su estructura organizacional que permitan mejorar el clima y la cultura empresarial. De otro modo, se incurrirán en gastos que los empleados no percibirán como beneficios. Dicho de otro modo, no subsanarán el problema de raíz, manteniéndose la falta de compromiso por parte del personal, para con la empresa, no logrando aumentar la eficiencia de producción.

Si bien un programa de fidelización bien implementado, puede revertir esta situación, lo recomendable es que se desarrolle un área de recursos humanos en la empresa para estudiar a fondo aquellas cuestiones que añaden valor al personal. En este caso, el área de Recursos Humanos deberá trabajar en conjunto a los dueños y socios de la empresa para definir metas y objetivos claros para el personal, y definir los canales de comunicación más convenientes para que los



mensajes de la Dirección lleguen a todos los niveles jerárquicos y a los puestos de trabajo (ver tabla 5 y 6).










1	Estoy contento por como la empresa en la que trabajo me valora.	-31,25% 
2	Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la empresa	-12,50% 
3	Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo.	-62,50% 
4	Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa.	-100,00% 
5	En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades.	6,25% 
6	Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la empresa.	-68,75% 
7	Siento que en mi empresa hay un buen manejo de las personas	-31,25% 
8	Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes	-62,50% 
9	Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago	-68,75% 

Tabla 5 - Comparación del índice IReNe en la encuesta de satisfacción laboral, parte 1 (fuente: elaboración propia).










10	Me siento orgulloso de como mi empresa le da importancia a los clientes	93,75%	
11	Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes	87,50%	
12	Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan	-6,25%	
13	Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la empresa.	-75,00%	
14	Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma.	75,00%	
15	Siento que la compañía maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisado, y entre pares.	0,00%	
16	Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios	-62,50%	
17	Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable.	100,00%	
18	Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro.	100,00%	

Tabla 6 - Comparación del índice IReNe en la encuesta de satisfacción laboral, parte 2 (fuente: elaboración propia).

El promedio del índice IReNe sobre los beneficios del 28,41%, lo que podemos interpretar que la aplicación de algunos de estos aumentará el compromiso por parte de los empleados, tales como el beneficio del comedor en planta o el acceso a seguros médicos con mayores prestaciones. De ambos, quizá sea más conveniente la aplicación, en primera

instancia, del comedor en planta, por presentar un costo aproximado del 70% por debajo de implementar un seguro médico con mejores prestaciones para todo el personal.

## **CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO**

Si bien un programa de fidelización bien implementado, puede revertir esta situación, lo recomendable es que se desarrolle un área de recursos humanos dentro de la empresa para estudiar a fondo aquellas cuestiones que añaden valor al personal. Esta nueva área será ubicada estructuralmente, según Mintzberg, en la cumbre estratégica con el fin de ser socio estratégico, a fin de desarrollar las seis áreas correspondientes a Recursos Humanos planteadas por los autores Ulrich y Chiavenato (de empleo, administración de personal, de retribución, desarrollo del personal, relaciones laborales y servicios sociales), para desarrollar a futuro la gestión integral de beneficios no remunerativos.

El área de Recursos Humanos trabajará en conjunto a los dueños y socios de la empresa para definir metas y objetivos claros para el personal y, a su vez, definir los canales de comunicación más adecuados para que los mensajes, metas y objetivos dictados por la Dirección alcancen a todos los colaboradores de la empresa.

De acuerdo con los modelos de Mintzberg, la estructura vigente es adecuada para la actual estrategia de negocio. Sin

embargo, es conveniente modificarla al momento de plantear nuevas estrategias de negocio.

Se recomienda designar jefes especializados para cada área de mecanizado, a fin de lograr optimizar el desarrollo de cada etapa de proceso.

Durante las reuniones con el personal se detectaron valores que los colaboradores suponen oportunos implementar culturalmente en la empresa para mejorar su desempeño.

Estos son:

- Excelencia

Nuestro trabajo diario refleja altos estándares de calidad y compromiso. Estamos comprometidos con una filosofía de mejora continua en el cumplimiento de nuestras obligaciones. Esto se traduce en elevados niveles de servicio y satisfacción de nuestros clientes.

- Eficiencia

Creemos que todos podemos y deseamos contribuir al éxito y sostenibilidad de la empresa, mejorando la productividad, creciendo con rentabilidad y buscando soluciones que aporten valor a nuestro trabajo. Nos concentramos en brindar iniciativa, acción, simplicidad y rapidez.

- Innovación

Planificamos, actuamos y desarrollamos estrategias que nos beneficien a largo plazo, apuntando a la constante evolución de nuestros servicios.

- Responsabilidad

Trabajamos comprometidos en pro de los objetivos de la empresa y los clientes. Somos conscientes de que el aporte de nuestro espíritu emprendedor conduce al éxito de todos.

- Ética

La integridad personal y profesional, honestidad y transparencia son valores fundamentales de nuestro trabajo.



## CONCLUSIONES

Al inicio de la investigación, nos planteamos el objetivo de analizar cuales beneficios no salariales redundan positivamente en el rendimiento y la productividad del personal. Se evaluó la posibilidad de implementar un programa de fidelización de empleados, con el fin de comprobar si su ejecución logrará incrementar el compromiso y permanencia de los colaboradores.

En el marco teórico se planteó el significado, desarrollo y necesidad de implementar un programa de fidelización, dando cuenta de la importancia que dichos programas representan para la empresa analizada respecto de la gestión estratégica de sus recursos humanos.

El planteo propuesto al inicio del trabajo afirma que los programas de fidelización son un factor importante en el mantenimiento, rendimiento y retención de la fuerza laboral. No obstante, debido a la cultura organizacional no se ha podido validar la hipótesis en su totalidad. La implementación de un programa de fidelización, con beneficios no remunerados salarialmente, no será percibida positivamente por los colaboradores



Como sugiere Chiavenato “muchos trabajadores visualizan las prestaciones como mero adorno” (2009, pág. 351) al desarrollar sus actividades en un clima laboral poco amigable para su desempeño. Dicho de otro modo, no subsanarán el problema de raíz, manteniéndose la falta de compromiso por parte del personal, para con la empresa, no logrando aumentar la eficiencia de producción.

En contraste con las encuestas realizadas y el índice de rotación, previamente calculado, la estabilidad laboral es el principal elemento motivacional por el cual los colaboradores están dispuestos a permanecer en la empresa.

También se detectó la importancia del factor monetario como eje motivacional, por el cual los empleados evalúan adquirir beneficios que aumenten de forma indirecta sus ingresos.

Es importante destacar que la aplicación de estos proyectos necesita del compromiso explícito por parte de la organización, de tal manera de integrar a través de la comunicación corporativa a todos los actores involucrados.

Retomando el análisis de la hipótesis planteada, al verificar si la fidelización cumple con los objetivos de aumentar el compromiso y reducir costos de mano de obra directa en la organización, se infiere que, si bien las personas valoran los

esfuerzos de las compañías por fidelizarlos, son ellos mismos responsables de fomentar cambios en la cultura organización para una futura implementación.

A partir de los resultados obtenidos en nuestro análisis, se concluye que la fidelización del cliente interno es difícil de lograr si no se consideran determinados elementos:

- La cultura organizacional.
- Los intereses propios de los empleados.
- La estrategia de la empresa.
- La comunicación efectiva de los programas de fidelización.



## BIBLIOGRAFÍA

Albano, S., Oviedo, R., Santero, M., Sassone, M., & Martín, S. (2019). *El problema de la motivación y desarrollo del capital humano en las Pymes de Rosario, Argentina. Una propuesta basada en neurociencias*. Rosario, Santa Fé: SaberEs.

Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Casos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. A. (2014). *La marca de los Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.

Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión de talento humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: Universidad ECOTEC.

Asociación Empresa Familiar de Aragón. (25 de Jun de 2018). *Blog Asoc. Empresa Familiar de Aragón*. Obtenido de <http://www.blog.aefaragon.es/el-traspaso-o-relevo-generacional-en-la-empresa-familiar/#:~:text=Es%20un%20hecho%20hist%C3%>

B3rico%20que,sobrevivir%20m%C3%A1s%20de%  
2060%20a%C3%B1os.

BBVA. (s.f.). *BBVA - Banco Francés*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/bbva-avanza-mejora-relacion-clientes-gracias-metodologia-irene/>

Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Cambridge: Harvard Business Scholl Press.

Bellofiore, C. G. (2017). *Estudio descriptivo del nivel de satisfacción motivacional del personal de la PyME familiar MDC. Ushuaia, Tierra del Fuego – 2013-2015*. Ushuaia, Tierra del Fuego: Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales (UCES). Obtenido de [http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/4546/Abstract\\_Bellofiore\\_2017.pdf?sequence=1](http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/4546/Abstract_Bellofiore_2017.pdf?sequence=1)

Bluemara. (16 de Noviembre de 2018). *Bluemara Solutions*. Obtenido de <https://www.bluemarasolutions.com/clientes-externos-internos/>

Calero, A., & Sorokin, I. (2013). *Condiciones de trabajo y calidad del empleo en la Provincia de Buenos Aires en el período 2003 – 2011: análisis de los determinantes de los puestos de trabajo con bajas remuneraciones*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Buenos Aires Trabajo.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: McGraw-Hill.

Conexión Esan. (27 de Septiembre de 2018). *Conexión Esan*.  
Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/09/nps-del-empleado-el-indicador-de-su-fidelidad-ante-la-empresa/>

Conexión Esan. (04 de Enero de 2019). *Conexión Esan*.  
Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/01/04/indice-de-recomendacion-neta-irene-ventajas-y-criticas/>

Díaz Olaya, J., Díaz Mercado, M., & Morales Cepeda, S. (2014). *Motivación laboral en trabajadores de*

*empresas formales de la ciudad de Bogotá.* Bogotá:  
Pontificia Universidad Javeriana.

Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2017). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 59-77.

FACCARA. (04 de 05 de 2020). *Federación de Asociaciones y Cámara de Comercio Automotor de la República Argentina.* Obtenido de <http://www.faccara.org.ar/estadisticas-0km-usados/>

Feist, J., Feist, G., & Roberts, T.-A. (2014). *Teorías de la personalidad.* México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Fundación para el desarrollo de la función de Recursos Humanos. (2001). *Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas.* Madrid: Industrias Gráficas Caro.

García, V. (10 de 10 de 2020). *Cuyuntura Económica.* Obtenido de <http://cuyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>

- Gavilán, D., Fernández-Lores, S., & Avello, M. (2014). *Medir el compromiso, el nuevo must de Recursos Humanos*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Goldsmith, M., Morgan, H., & Ogg, A. (2004). *Leading Organizational Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- (2007). *Guía para asesores en formación: Calidad del e-learning y evaluación del ROI*. Tartu: ELQ-SMEs Project.
- Herzberg, F. (1954). *La teoría de la motivación-higiene*.
- Ibarra Yáñez, G. A. (2018). *Modelo de gestión del talento humano para el "Almacén Contryx"*. Ambato.
- Inboundcycle. (s.f.). *Inboundcycle*. Recuperado el 20 de Julio de 2020, de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- INDEC. (2002). *Índice de salarios y coeficiente de variación salarial*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.



Ley N° 20.744. (13 de Mayo de 1976). *Ley de contrato de trabajo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Capital Federal, Argentina.

López, J. F. (11 de Enero de 2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ipc-indice-precios-al-consumo.html>

Lorenzana, D. (22 de Agosto de 2016). *Pymes y autónomos*. Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/management/como-se-calcula-el-indice-de-rotacion-del-personal>

Marshall, A. (2016). *La relación salarios-productividad: incentivos salariales en los convenios colectivos industriales*. Santiago del Estero: Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Maslow, A. H. (2007). *El hombre autorealizado; hacia la psicología del ser*. Barcelona: Kairós, SA.

Maya Ayubi, J. E. (12 de 09 de 2020). *Gestión Humana*. Obtenido de

<http://www.gestionhumana.blogspot.com.ar/p/indicadores-de-gestion.html>

Mundo Negocios. (13 de 07 de 2020). *Mundo Negocios*. Obtenido de <http://mundonegocios.net/cuan-importante-es-el-dinero-en-la-motivacion-de-los-empleados/>

OBS Business School. (25 de Julio de 2020). *OBS Business School*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>

Perez van Morlegan, L., & Ayala, J. C. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Prentice Hall.

Polites, J. (30 de Oct de 2020). *Atrivity*. Obtenido de <https://blog.atrivity.com/es/crear-una-propuesta-valor-atractiva-para-los-empleados>

Porter, M. &. (1985). *How information gives you competitive advantage?* Cambridge: Harvard Business.

Porter, M. (1996). *What is Strategy?* Cambridge: Harvard Business.

Progressa lean. (16 de Septiembre de 2014). *Progressa lean*.  
Obtenido de  
<https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/#:~:text=Se%20trata%20de%20una%20heramienta,el%20esqueleto%20de%20un%20pescado.>

Pruneda, G. (2013). *Determinantes y evolución de la motivación de los trabajadores en un contexto de crisis económica. El caso de España*. Oviedo: Universidad de Oviedo. Departamento de Sociología.

Rowe, J. (s.f.). *Zendek*. Recuperado el 20 de Julio de 2020, de <https://support.zendesk.com/hc/es/articles/203759076-Mejores-pr%C3%A1cticas-de-NPS-Qu%C3%A9-es-Net-Promoter-Score-y-c%C3%B3mo-me-puede-ayudar->

Sánchez, C. (2008). *Motivación, satisfacción y vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?* Barcelona: Acción Psicológica.

Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. México D.F.: Prentice-hall hispanoamericana, S.A.

Schumpeter, J. A. (2015). *Capitalismo, socialismo y democracia. Vol II*. Barcelona: Página Indómita.

Simón, A. M. (2017). *El cambio generacional en las PyMEs familiares: “Caso de estudio: Empresa comercializadora de colchones, radicada en Gran Buenos Aires. Años 2009-2016.”*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado.

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR transformation: Building Human Resources from the Outside In*. Chicago: McGraw-Hill.

Ulrich, D., Schiemann, W., & Sartain, L. (2015). *The rise of HR*. Alexandria: HR Certification Institute.

University of Tartu. (2007). *Guía para asesores en formación: Calidad del e-learning y evaluación del ROI*. Tartu: ELQ-SMEs Project.



## APÉNDICES / ANEXOS

### Anexo N° 1: Encuesta de satisfacción laboral y resultados.

La encuesta se puntuó de acuerdo al siguiente criterio:

- 1 totalmente en desacuerdo.
- 2 en desacuerdo.
- 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 de acuerdo.
- 5 totalmente de acuerdo.

Siendo 5 la mejor puntuación (totalmente de acuerdo) y 1 la más baja (totalmente en desacuerdo): califique según considere.		1	2	3	4	5
1	Estoy contento por como la empresa en la que trabajo me valora.	7	3	1	3	2
2	Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la empresa	5	4	0	4	3
3	Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo.	7	6	0	2	1
4	Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa.	16	0	0	0	0
5	En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades.	2	2	7	4	1
6	Estoy de acuerdo en cómo se valora mi desempeño dentro de la empresa.	9	3	3	1	0

7	Siento que en mi empresa hay un buen manejo de las personas	8	2	1	2	3
8	Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes	3	8	4	1	0
9	Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago	9	3	3	1	0
10	Me siento orgulloso de como mi empresa les da importancia a los clientes	0	0	1	3	12
11	Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes	0	0	2	12	2
12	Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan	0	5	7	3	1
13	Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la empresa.	12	2	0	2	0
14	Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma.	0	0	4	9	3
15	Siento que la compañía maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisado, y entre pares.	4	4	0	6	2
16	Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios	11	2	0	0	3
17	Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable.	0	0	0	5	11
18	Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro.	0	0	0	10	6

## 2. Anexo N° 2: Encuesta para fidelizar al personal y resultados.

Desde la cuestión 3 a la 13, la encuesta se puntuó de acuerdo al siguiente criterio:

- 1 totalmente en desacuerdo.
- 2 en desacuerdo.
- 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 de acuerdo.
- 5 totalmente de acuerdo.

Marque con una cruz según corresponda:						
1	<i>Usted, ¿entre qué rangos de edades se encuentra?</i>					
	a) Entre 18 y 29 años.	2				
	b) Entre 30 y 49 años.	5				
	c) Más de 50 años.	9				
2	<i>¿Qué valora más de su empresa para permanecer en ella?</i>					
	a) El sueldo.	3				
	b) Posibilidades de ascenso.	0				
	c) La estabilidad laboral.	13				
Siendo 5 la mejor puntuación, y 1 la más baja: califique los beneficios que considera más importantes.		1	2	3	4	5
3	<i>Comedor en planta.</i>	0	0	0	0	16



<b>4</b>	<i>Cochera o Viáticos.</i>	7	0	0	4	5
<b>5</b>	<i>Apoyo familiar, acceso a guarderías o las excedencias para cuidar de un familiar.</i>	13	0	0	0	3
<b>6</b>	<i>Seguros médicos.</i>	0	0	0	0	16
<b>7</b>	<i>Descuentos o bonificaciones en abonos en gimnasios/clubes.</i>	7	3	0	1	5
<b>8</b>	<i>Cursos optativos de capacitación profesional.</i>	3	0	0	6	7
<b>9</b>	<i>Becas de estudio.</i>	9	0	1	2	4
<b>10</b>	<i>Préstamos personales o la existencia de una mutual.</i>	3	0	0	6	7
<b>11</b>	<i>Tarjeta de descuentos para empleados.</i>	5	0	0	2	9
<b>12</b>	<i>Entradas para eventos, cines o teatro, tanto gratis o con descuentos.</i>	3	0	1	0	12
<b>13</b>	<i>Family day, after office o actividades extra laborales, organizadas por la empresa.</i>	9	0	0	0	7