

FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 29 de
Febrero del 2016.

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO

Integrantes: Martínez, Magdalena Sofía. Lic. en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Pujol, María Alejandra

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Barrale, Susana

Vocal: Singeser, Olga

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

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



PROYECTO DE GRADO

Programa de Incentivos en Empresa
Cementera



ÍNDICE

- Dedicatoria..... Pág. 4
- Agradecimientos..... Pág. 5
- Resumen Pág. 6
- Glosario de palabras Pág. 7
- Introducción..... Pág. 8
- Objetivos y alcances del programa..... Pág. 12
- Marco Teórico..... Pág. 13
- Diagnóstico..... Pág. 28
- Propuesta..... Pág. 43
- Resultados..... Pág. 54
- Conclusión.....Pág. 57
- Bibliografía..... Pág. 59
- Anexos..... Pág. 62



Dedicatoria

*"Enseñarás a volar,
pero no volarán tu vuelo.
Enseñarás a soñar,
pero no soñarán tu sueño.
Enseñarás a vivir,
pero no vivirán tu vida.
Sin embargo...
en cada vuelo,
en cada vida,
en cada sueño,
perdurará siempre la huella
del camino enseñado."
Madre Teresa De Calcuta*

Por todas las enseñanzas recibidas (y las no recibidas también) y la libertad para vivirlas. A ustedes mi agradecimiento y admiración... Mis padres.



Agradecimientos

“(...) “Son muy bellas, pero están vacías y nadie daría la vida por ustedes. Cualquiera que las vea podrá creer indudablemente que mí rosa es igual que cualquiera de ustedes. Pero ella se sabe más importante que todas, porque yo la he regado, porque ha sido a ella a la que abrigué con el fanal, porque yo le maté los gusanos (salvo dos o tres que se hicieron mariposas) y es ella a la que yo he oído quejarse, alabarse y algunas veces hasta callarse.

Porque es mi rosa, en fin.

(...)

Lo que hace más importante a tu rosa, es el tiempo que tu has perdido con ella.” (Antoine de Saint-Exupéry, 1943)

A mi familia, en particular mis padres, por su incondicionalidad y paciencia, por ayudarme a crecer cotidianamente como persona y profesional, por enseñarme a apuntar siempre alto.

A mis amigos, por estar en mis quejas, logros, silencios, por “perder el tiempo” por mí y conmigo. En particular a Betiana González e Inés Nin, por las incontables horas de escucha.

A Chiara Lubich, por enseñarme que nada es pequeño si se hace por amor.

A Alejandra Pujol, mi tutora de tesis, por guiarme en este proceso, por la predisposición y apoyo.

A Cecilia Glatstein, Gabriela Chitarrini, Natalia Lanza Castelli, María Belén Altuna por la ayuda concreta y siempre dispuesta para poder realizar este trabajo.

¡Gracias Infinitas!



Resumen

En el presente trabajo se realiza un proyecto de intervención que surge a partir del análisis y diagnóstico de la empresa Cementos SA donde se identifican tres aspectos críticos: alto nivel de rotación del personal, percepción negativa de los empleados del reconocimiento otorgado por la empresa y también frente al balance entre la vida personal y laboral.

Luego de la presentación de la empresa y del relevamiento realizado y sustentado en un marco teórico, se ofrece una propuesta que pretende solucionar estos inconvenientes detectados a través de un sistema de reconocimiento por puntos. El objetivo es aumentar el nivel de satisfacción de los empleados como consecuencia de mejorar el nivel de reconocimiento, el balance entre la vida laboral y personal, y lograr así que los mismos sientan una mayor pertenencia a la empresa y disminuya el nivel de rotación en ella.

A continuación, se hace una propuesta de implementación, junto con una evaluación de la misma, para ser aplicada posteriormente y estimar la efectividad del proyecto presentado.



Glosario

- ▶ Work-Life Balance: Balance entre la vida laboral y fuera del trabajo de la persona
- ▶ Generación Y: generación etaria comprendida entre los años 1982 y 1992
- ▶ Generación X: generación etaria comprendida entre los años 1965 y 1982
- ▶ Baby Boomers: generación etaria comprendida entre los años 1947 y 1965.
- ▶ Stop de seguridad: charlas mensuales sobre higiene y seguridad en el trabajo. Las mismas tienen una duración de media hora y se tratan temas generales sobre seguridad laboral o incidentes ocurridos en la empresa, a fin de formar y crear conciencia sobre la temática.
- ▶ iShare: plataforma donde se comparte conocimiento dentro de la organización. Funciona como un buscador de información y en el mismo se pueden encontrar las distintas propuestas, comunicados, presentaciones, etc. que cargan los miembros de la empresa.
- ▶ Políticas de soborno y anti corrupción: política de la empresa vinculada a la ley 24759, que busca formar y guiar al personal en cuestiones de soborno y corrupción.



INTRODUCCIÓN

Presentación de la Organización

Empresa elegida: “Cementos SA” (El nombre de la organización ha sido modificado a fin de preservar la privacidad de la misma).

Información Corporativa (Sitio web oficial de la empresa):

Cementos SA es uno de los líderes mundiales en provisión de cementos y agregados (triturados pétreos, arena y grava), así como en actividades relacionadas como hormigón elaborado, asfaltos y servicios para la construcción.

Misión

Ser la compañía más respetada y atractiva de su industria a nivel mundial creando valor para todos sus grupos de interés.

Visión

Construir las bases para el futuro de la sociedad.

Para concretar la **Visión y Misión**, la Empresa dispone de una **Estrategia de Creación de Valor** enfocada a "Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". Este concepto establece el desarrollo equilibrado entre creación de valor, desempeño ambiental y responsabilidad social corporativa.

Objetivos estratégicos de la empresa

Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente en su industria, a través de productos y servicios innovadores.

- Asegurar la posición competitiva más fuerte en sus mercados principales a través del diseño creativo de productos y la excelencia operacional.



- Asociarse con los mejores proveedores del mundo, aprovechando oportunidades en "e-business" (comercio electrónico) para proporcionar valor agregado tanto para el Grupo como sus clientes.
- Ser reconocidos como empleadores de primera elección.
- Ser una organización multicultural para "potenciar" (empower) a su gente en todos los niveles, e integrarla totalmente a su red global de trabajo.
- Incrementar de manera selectiva su portfolio mundial de compañías.
- Demostrar continuamente su compromiso con el desarrollo sostenible del medio ambiente, y desempeñar un papel visible de liderazgo en cuanto a la responsabilidad social dentro de su esfera de influencia.
- Mantener un diálogo activo con los gobiernos, las organizaciones, las ONGs, y ser reconocidos como socio valioso y confiable.
- Lograr una performance financiera a largo plazo, y ser la acción más recomendada de su industria.

Presencia Nacional

Fábricas, Moliendas, Centros de Distribución y Oficinas Comerciales, estratégicamente ubicados, brindan cobertura al 75% del territorio nacional y al 90% de las áreas con índices de mayor consumo de cementos y hormigón en Argentina.



Organigrama



Este trabajo de Intervención estará enfocado en el sector de las oficinas centrales: Administración Central. Ésta se encuentra situada en la Provincia de Córdoba y cuenta con una nómina de 183 personas que se encuentran fuera de convenio.

Se analizarán aspectos de la gestión de Recursos Humanos, ya que se encuentra directamente relacionada con la carrera de Lic. en Recursos Humanos. A su vez, considero que el capital humano es esencial para el funcionamiento de una organización, y la correcta gestión del mismo repercute positivamente en todas las áreas de una empresa.

Administración Central cuenta con una dotación de 183 personas divididos en distintos niveles gerenciales, de acuerdo a las tareas que desempeñan y el nivel de responsabilidad manejado. Estos niveles son cinco:

1. Sin nivel gerencial: 55 empleados
2. Con nivel gerencial bajo: 72 empleados
3. Con nivel gerencial medio: 24 empleados
4. Con nivel gerencial alto: 8 empleados
5. Con nivel gerencial Corporativo: 4 empleados.



Hay 20 pasantes en las distintas áreas de Administración Central.

El área de Recursos Humanos se encuentra dentro del departamento al que “Cementos SA” llama: Asuntos Corporativos. Está formado por tres sub áreas: “Relaciones Laborales”, “Comunicación y Desarrollo de Talento” y “Desarrollo Sostenible”. En la primera, se realizan tareas relacionadas con la liquidación de sueldos, convenios, legajos, trato con obras sociales y sindicatos. La segunda, se ocupa de la provisión del personal, la gestión del clima organizacional y el diseño e implementación de planes de motivación e incentivos, la comunicación en la empresa y también del desarrollo del personal y la realización de programas de capacitación. Por último, el área de Desarrollo Sostenible lleva adelante la Fundación de la empresa, que realiza distintas actividades de Responsabilidad Social en la empresa y la comunidad circundante, y también procura el cuidado del medio ambiente en donde actúa la organización.

La misma funciona a nivel corporativo en Administración Central en la Provincia de Córdoba, cuenta con extensiones del área en cada una de las plantas de Argentina, que son llevadas adelante por encargados denominados “Business Partners”.



Objetivos y alcance del Trabajo

Objetivo general

Realizar una propuesta de intervención que le permita a la organización mejorar el balance entre la vida laboral y personal de los empleados, aumentar el reconocimiento y redundar en la reducción de rotación de personal, a fin de contribuir positivamente en la satisfacción de los trabajadores.

Objetivos específicos

- Identificar y analizar el sistema de incentivos actual.
- Conocer el nivel de satisfacción de los empleados en la organización a través de una encuesta y detectar aquellas variables que tengan una baja puntuación.
- Conformar una propuesta de un sistema de incentivos y reconocimiento, que modifique positivamente la calificación actual de los empleados observada en la encuesta previamente realizada.
- Ofrecer parámetros para una valoración a futuro, luego de la implementación del proyecto, a fin de evaluarlo para apreciar los resultados obtenidos y su repercusión en la satisfacción del personal y el nivel de rotación.



MARCO TEÓRICO

Para realizar este Proyecto de Intervención es importante definir cuáles serán las bases que lo fundamentan.

Como premisa se establece que en el presente trabajo, se entiende a la persona en su rol de trabajador desde la Teoría Y: la cual comprende al individuo como alguien que busca madurar logrando autonomía, independencia y perspectivas a largo plazo. Es una persona que quiere hacer uso máximo de su propio talento, buscando satisfacer sus necesidades, desde las más básicas hasta las de orden superior. A su vez, la misma, plantea que en su actuación profesional se pueden integrar su propia autorrealización como una performance efectiva en la organización a la que pertenece. Siempre y cuando se le dé la oportunidad, el empleado puede integrar sus objetivos a los de la empresa.

También se abordará al empleado desde el Enfoque Humanista, que nace en Estados Unidos con George Elton Mayo a través de un experimento en la fábrica Hawthorne con el fin de analizar la relación entre la iluminación y la eficiencia de los operarios. A partir de distintos experimentos se llegó a la conclusión que son empleados productivos aquellos que están satisfechos. Dicha satisfacción está ligada a equipos de trabajo en un ambiente amistoso y sin presiones, donde el apoyo de la administración genera mayor empeño de los trabajadores ya que los incentivos financieros no aseguran necesariamente un aumento de la producción. Es importante que la empresa mantenga satisfechos a los empleados a través del reconocimiento de su trabajo, el trabajo en equipo y una buena comunicación para que los mismos sean más productivos.

Incentivo y reconocimiento

“Es una manera de motivar a los empleados para que hagan un mejor trabajo en el futuro.” (Gestipolis, 2008) Tiene el objetivo de estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada y se conceden dependiendo del esfuerzo de una persona. “Estos incentivos son otorgados de



forma grupal o individual y permiten que los costes de mano de obra disminuyan. Haciendo que el trabajador desempeñe mejor su función.” (Economía Incentivos, 2011)

Hay distintas alternativas para implementar un programa de incentivos (Macello “Guía de estudio: Motivación e Incentivos no remunerativos”, 1998, p.143):

- La comunicación abierta y la información compartida: que se establezcan canales de comunicación de fácil utilización.
- Las herramientas: que los empleados cuenten con los elementos necesarios para hacer mejor su trabajo.
- Las evaluaciones de desempeño.
- La estabilidad laboral y el dinero como motivador: dar seguridad social y que sea a largo plazo.
- El reconocimiento: se trata de destacar y reconocer los esfuerzos del empleado una vez que se han desempeñado satisfactoriamente. Éste puede ser:
 - informal: son otorgados por iniciativa del gerente o jefe sobre el desempeño. Para hacerlo eficazmente se deben tener en cuenta las siguientes pautas:
 - Adecuar el reconocimiento a la persona: según sus preferencias y necesidades
 - Adecuar el reconocimiento a lo logrado: evitar maximizar o minimizar, teniendo en cuenta cuánto significa lo logrado.
 - Ser oportuno y específico: otorgarlo lo más inmediatamente posible luego del resultado y que sea claro el motivo por el cual se entrega.
 - Formal: se desarrolla un programa por parte de la empresa para mantener al personal motivado. La misma deberá fijar los



objetivos por resultados para luego poder destacar a aquellas personas que los cumplan. A continuación se presentan las pautas para asegurar una mayor eficacia:

- Que reflejen los valores y estrategias de la compañía.
- Que los empleados participen en la elaboración y ejecución de los programas
- Deben ser variados los programas porque no para todos son significativas las mismas cosas.
- Dar a conocer el programa por todos los miembros de la organización.
- Deben tener una duración limitada y modificarse con cierta frecuencia. (Lesta, 2003, p.130)

Diferencia entre incentivo y reconocimiento:

El incentivo es una recompensa tangible y predeterminada formalmente anunciada a un grupo seleccionado de empleados que lo ganan si logran determinado resultado. Por otra parte, el reconocimiento es un premio, generalmente intangible, y discrecional con que se agradece a un empleado o grupo de empleados una acción meritoria. Por lo que los incentivos estarán dirigidos a aquellos empleados cuyos resultados sean medibles y concretos; y los reconocimientos estarán abiertos a toda la organización y serán destinados a mantener cohesionado el grupo y generar lealtad y buen ambiente. (Blogia, 2011)

Satisfacción laboral

Se busca, a partir del diagnóstico realizado sobre la empresa, generar cambios positivos en el nivel de satisfacción del personal, ya que luego de realizar una encuesta de clima, se han obtenido resultados negativos y se espera poder modificar los mismos. Para esto debemos precisar qué se entiende por Satisfacción laboral, por lo que se presentan a continuación



algunas definiciones, de diferentes autores y épocas, que enmarcan y explican dicho término:

- Koontz y O'Donnell (1995, en Morillo, 2006:48) plantean que la satisfacción laboral se refiere al *“bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”*
- Wright y Davis (2003:70) señalan que la satisfacción laboral *“representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”*
- Bracho (1989, en Morillo, 2006:47) indica que la satisfacción laboral se refiere a *“la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos”*
- Spector (1997 en Alas, 2007:29) señala que *“la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo”*.
- Para Lee y Chang (2008:733), la satisfacción laboral es *“una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo”*

Contrato psicológico

Teniendo en cuenta que la satisfacción se relaciona directamente con lo que la persona percibe, se concluye que dichas percepciones cambian de un individuo a otro. Asimismo cada empresa tendrá distintas modalidades para suplirla en función de los aspectos que considere que la componen y el valor que le den sus trabajadores. Edgar Schein plantea que en toda organización encontramos lo que él llama “contrato psicológico” que define como “un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización (...)” (The Organization Development Institute, s.f.). Éste entonces está compuesto por: A) Las expectativas que tiene el empleado con respecto a la organización, las que no se encuentran expresadas formalmente en papel. Cuando la persona percibe que este



contrato se cumple, es decir que la organización le aporta al trabajador aquellas condiciones esperadas, hay un efecto o fuerza motivadora. B) Las expectativas de la organización sobre el empleado, que impactan sobre los resultados de la empresa.

Si no hay una correspondencia entre los distintos contratos psicológicos, no existirá dicha fuerza motivadora, ya que alguna de las partes percibirá que no se cumple con lo que espera. Hay que tener en cuenta que este contrato va cambiando permanentemente, por lo que continuamente debe ser renegociado.

Luego de conocer, en la encuesta de clima, que los empleados no están satisfechos con algunos aspectos que hacen a su bienestar en el trabajo, se entiende que dicho contrato psicológico no se está cumpliendo y el empleado no considera que se cubran sus expectativas. Es por este motivo que se tendrá en cuenta la teoría que aquí se plantea al momento de realizar una propuesta a la organización.

Teorías de motivación

Las siguientes teorías se encuentran aquí plasmadas a fin de sustentar la propuesta que se hará en el presente proyecto. Para el mismo se considera muy significativo conocer las necesidades y expectativas de las partes a fin de poder suplirlas y lograr la mayor satisfacción de ellas.

Es importante tomar en consideración lo que plantea John Stacey Adams, en su Teoría de la Equidad: en primer lugar, el trabajador distinguirá en su labor entre lo que él aporta o su contribución y las compensaciones que recibe a cambio, y la correspondencia que hay entre ambos. En segundo lugar, éste comparará su relación contribución-compensación con la de otros, en el caso que ambas sean iguales se percibe equidad o por lo contrario, falta de equidad que produce tensión en la persona sintiéndose desmotivada. Para modificar esta situación y restablecer la percepción de ecuanimidad se deberá modificar alguna de las partes, ya sea lo que la persona contribuye, o las compensaciones que percibe o ambas, entre otras cosas.

El trabajador tiene expectativas en función de las necesidades que se le presentan. Víctor Vroom afirma que la fuerza con la que una persona actúa de



una determinada manera, depende de la expectativa de que, a cada acto le sigue un resultado determinado y lo atractiva que sea esta consecuencia. Es decir, que en el trabajo un empleado se siente motivado cuando percibe que su esfuerzo llevará a una buena evaluación de desempeño y será bien recompensado. Su teoría incluye tres elementos o variables:

-Expectativa: vínculo entre esfuerzo y desempeño, es decir que su esfuerzo le permitirá obtener el nivel de desempeño deseado.

-Fuerza/Instrumentalidad: vínculo entre el desempeño y la recompensa, grado en el que el individuo cree que al desempeñarse de una determinada manera obtendrá un resultado deseado.

-Valencia: la importancia que le da la persona al resultado, lo atrayente que sea la recompensa para el trabajador.

Supone que toda persona se esfuerza en su desempeño para lograr lo que desea siempre que considere que es posible lograrlo.

Las necesidades son cambiantes en función de la persona, su situación social, económica y familiar, las cuales se modifican en el tiempo también. Diversos autores explican cuáles pueden ser estas necesidades y el rol que cumplen en la persona. Entre ellos destacamos a los siguientes:

- **Teoría de necesidades de Abraham Maslow:** según el autor existen distintas categorías de necesidades que mueven o motivan al individuo a satisfacerlas. Estas necesidades las agrupó en cinco conjuntos que van desde aspectos más básicos como alimentación, que Maslow llama fisiológicas (como alimentación, descanso), luego las de seguridad (física, de empleo, de salud, familiar, de propiedad privada), sociales (amistad, afecto), de estima/reconocimiento (confianza, respeto, éxito) y por último las necesidades de autorrealización (moralidad, creatividad). Una vez que el individuo satisface una, la misma pierde su carácter motivacional y se genera una nueva necesidad de orden superior, es decir que se van satisfaciendo ascendentemente. A medida que el ser



humano suple dichas necesidades más básicas, va desarrollando deseos más elevados que lo motivan.

- **Teoría de necesidades de Clayton Alderfer:** este autor hace una revisión de la teoría de Maslow, el mismo concuerda que hay una jerarquía de necesidades que motivan al individuo, pero difiere en su clasificación, ya que las agrupa en tres categorías: Existencia, Relación y Crecimiento. Entre las mismas no hay un orden correlativo para satisfacerlas, pueden darse varias de distintos nivel al mismo tiempo, y el orden de las mismas depende también de aspectos culturales y familiares. También habla de un proceso de “frustración – regresión” por el que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior, surge una de orden inferior con la cual encuentra satisfacción.
- **Teoría de los dos factores de Herzberg:** el autor plantea la existencia de dos tipos de factores que satisfacen dos conjuntos diferentes de necesidades motivando a los empleados. Divide las necesidades en dos grupos, por un lado los aspectos extrínsecos al trabajo, que satisfacen necesidades biológicas básicas del ser humano como el salario, los planes de la compañía, las condiciones del trabajo, etc. El segundo grupo está formado por aquellos factores que satisfacen necesidades de logro y autorrealización de la persona, como la autonomía en el trabajo, el enriquecimiento de tareas. Herzberg explica que los factores motivadores por excelencia son aquellos que pertenecen al segundo grupo, en cambio los primeros simplemente eliminan el malestar o preocupación de los trabajadores, aseguran un “bienestar básico” pero no tienen carácter de motivacionales.

Teoría sobre las generaciones

Como se puede observar en el apartado anterior, las necesidades surgen de diversos aspectos que hacen a la vida de la persona como son: la economía, el ambiente familiar, social, etc. Algunos autores consideran, también, que el marco histórico del ser humano, formado de eventos sociales y



económicos lo encuadran, dando como resultado la creación de rangos generacionales que, por lo vivido, comparten necesidades o expectativas.

En Argentina nos encontramos con Alejandro Mascó quien explica la importancia de conocer las distintas generaciones para comprenderlas y, a partir de ello, conjugar fortalezas y lograr mejores resultados.

Entender esto permite luego, distinguir las distintas expectativas que tendrán las personas dentro de una organización, y se podrá entonces atenderlas del modo más adecuado, aprovechando recursos.



Las generaciones que conviven hoy en nuestra sociedad, y en su mayoría también dentro de la empresa, son las que se muestran a continuación en el siguiente cuadro enriquecido por distintos autores (Mascó, 2015 – Gutiérrez Rúa, 2015 – The Topic Trend, 2014):

Características	Highlanders/Maturists (pre-1947)	Baby Boomers (1947-1965)	Generación X (1965-1982)	Generación Y/Updated Gen (1982-1992)	Generación Z (1992-actualidad)
Experiencias históricas	Segunda Guerra Mundial Instituciones fuertes Rock' n' Roll Roles de género definidos: rol masculino como proveedor de la familia	Guerra Fría Guerra de Vietnam Movimiento Hippie Revolución Cubana Comienzo era espacial Personajes como: Martin Luther King, Fidel Castro, Los beatles	Fin de la Guerra Fría Dictaduras en América Latina Ruptura del hogar tradicional Inicios del consumismo Testigos del crecimiento tecnológico	Terrorismo Globalización Guerra del Golfo Guerras de Afganistán e Irak Violencia social Cuidado del medio ambiente 11 de Septiembre Internet	Calentamiento global Crisis energética y económica Telefonía celular Primavera Árabe La nube (Internet) Wiki-Leaks
Aspiraciones	Propia casa	Seguridad laboral	Balance entre vida laboral y personal	Libertad y flexibilidad	Seguridad y estabilidad
Actitud hacia la tecnología	Desconectados en gran medida	Adaptación a los Inicios de la tecnología de información	Inmigrantes digitales	Nativos digitales	Dependientes en su totalidad de las tecnologías de información
Actitud frente a la carrera	Los trabajos son para toda la vida	La carrera la definen los empleadores	Leales a la profesión, no necesariamente al empleador	Trabajan "con" las organizaciones, no "para" ellas	Se moverá sin problema entre las organizaciones y nuevos negocios
Tecnología del momento	Auto	Televisión	Computadora personal	Tablet / Smartphone	Nano computadoras, autos automatizados, impresoras 3D
Medios de comunicación	Carta formal	Teléfono	E-mail y mensajes de texto	Mensajes de texto y redes sociales	Dispositivos de comunicación portátiles
Preferencias de comunicación	Cara a cara	Cara a cada idealmente, Teléfono sólo si lo requiere la situación	Mensajes de texto o e-mail	Online y por teléfono celular (mensajes)	Facetime (video)



El autor nos plantea que el mayor desafío es identificar en estas generaciones sus diferencias, aceptarlas, entenderlas, escucharlas y, "...lo más difícil, crear espacios de interacción para generar valor y riquezas." (Mascó, 2012, Introducción). Da cinco razones que explican el beneficio de lograr dicha interacción:

1. Creatividad e innovación: al existir distintas miradas sobre las cosas, aumenta la creatividad y mejora el capital humano.
2. Potenciales candidatos: mejora costos de selección ya que se amplía el número de candidatos potenciales
3. Talentos: facilita la atracción y retención de talentos mejorando la motivación y el compromiso de los empleados.
4. Modelos de negocios y mercado laboral: permite el desarrollo de nuevos modelos de negocios y el acceso a nuevos nichos de mercado por poner el foco en el consumidor, contribuyendo a generar un mercado laboral inclusivo, donde la población es un todo.
5. Compromiso: la empresa se percibe como un empleador responsable y comprometido, tanto por sus empleados como por su comunidad.

Conocer las distintas generaciones que conforman la organización, nos permitirá reconocer y motivar a los empleados, atendiendo sus distintas necesidades y expectativas específicas. De esta manera, las propuestas que se realicen, tendrán un impacto positivo y el costo invertido dará como consecuencia los frutos esperados.



Se manifiestan necesidades y preferencias comunes a las distintas generaciones, que al conocerlas se podrán tener en cuenta al momento de incentivar a quienes componen la empresa. Las mismas se pueden sintetizar de la siguiente manera:

Características	Baby Boomers (1947-1965)	Generación X (1965-1982)	Generación Y/Updated Gen (1982-1992)
¿Cómo son en el trabajo?	<ul style="list-style-type: none">• Formales• Jerárquicos• Organizados• Planificadores	<ul style="list-style-type: none">• Más informales• Adaptables al entorno del trabajo• Aceptan diversidad• Competitivos e individualistas	<ul style="list-style-type: none">• Creativos• Preocupados por la ecología• Informales• Exigentes• Balance vida personal / trabajo
Habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none">• Protocolares• Respetuosos de las jerarquías• Distantes• Etiqueta social	<ul style="list-style-type: none">• Estilo doble: formal – informal	<ul style="list-style-type: none">• Networking• Comunicación directa
Habilidades desarrolladas	<ul style="list-style-type: none">• Pacientes• Analíticos• Comprometidos• Estructurales	<ul style="list-style-type: none">• Adaptabilidad al cambio• Emprendedor• Competitividad	<ul style="list-style-type: none">• Multitarea• Experto en tecnología• Orientado a resultados• Espontáneos
Habilidades a desarrollar	<ul style="list-style-type: none">• Creatividad• Adaptabilidad al cambio tecnológico• Flexibilidad• Espontaneidad	<ul style="list-style-type: none">• Balance entre la vida laboral y personal• Creatividad	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de síntesis• Concentración• Paciencia

(Mascó, 2012, p.155)



Responsabilidad Familiar Corporativa

Para abordar el presente proyecto de intervención, también se toma en consideración el concepto de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC): que se define “como el grado en que las organizaciones se comprometen a impulsar un liderazgo, una cultura y unas prácticas y políticas que faciliten la integración de la vida laboral, familiar y personal de los colaboradores” (Debeljuh y Destéfano, 2013, Introducción). Este concepto ha sido elaborado por el Centro de Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School de la Universidad Austral.

Como premisa, la RFC, plantea que entiende a la familia como el entorno de referencia, de integridad personal y estabilidad emocional de cada empleado. Desde el CEO de una empresa hasta el último operario, son todas personas con una vida fuera del trabajo, con responsabilidades familiares que marcan su motivación y compromiso. Familias sólidas forjan una sociedad fuerte, ya que las familias estables y funcionales tienen una mayor performance de ingresos, mayor tasa de ahorro e inversión, un mayor nivel y rendimiento educativo y un mayor acceso a la propiedad privada. La acumulación de capital físico, requiere que las personas posean un ámbito propicio donde desarrollarse y adquirir los conocimientos necesarios que les permitan aumentar sus ingresos.

La dificultad de alcanzar una combinación equilibrada de trabajo y tiempo en el hogar –teniendo en cuenta que ambos otorgan el mismo nivel de satisfacción– requiere disminuir las restricciones presentes hoy, en el ámbito laboral.

“...en la actualidad existe una contaminación más sutil y no por ello menos dañina: la de la ecología humana. En efecto, un incorrecto planteamiento de la vida laboral, con sus exigencias y presiones a veces desmedidas, repercute en la salud de las personas y, por ende, en ese núcleo fundamental que es la familia. El ritmo de trabajo intenso, las largas jornadas laborales, la falta de flexibilidad para atender las demandas familiares van



contaminando la calidad de vida de las personas que trabajan fuera de su hogar y tarde o temprano repercute no sólo en su salud física o mental, sino también en la vida familiar y laboral. Si a esto le sumamos que la Organización Mundial de la Salud junto con la Organización Internacional del Trabajo han declarado que el estrés será la enfermedad laboral del siglo XXI, estamos en presencia de un fenómeno que hay que atender y cuanto antes.” (Debeljuh y Destéfano 2013, p.12)

Las autoras, previamente mencionadas, expresan que la puesta en marcha de políticas de conciliación junto con un marco normativo de legislación familiar es una inversión social. Las políticas pueden ser:

- Secuenciales: tareas de cuidado y trabajo doméstico se alternan con el trabajo.
- De derivación: servicio de guardería, doméstico. (Sujeto a restricciones presupuestarias).
- Reformulación de roles: correspondencia de hombre y mujer, y del mercado laboral.

Por lo que la misión de la responsabilidad familiar corporativa es la de promover entornos familiarmente responsables, que tengan un impacto positivo en las empresas, familiar y en la sociedad, mediante el intercambio de buenas prácticas y experiencias de gestión.

Así mismo, las autoras plantean que la RFC impactará en:

- Las personas: facilitando la organización del tiempo de trabajo y que el mismo no interfiera con sus responsabilidades familiares, favoreciendo así el rendimiento del individuo.
- Las empresas: disminuyendo ausentismo, ampliando el horario de atención laboral y el aumento del compromiso.
- Sociedad: reduce la contaminación ambiental al disminuir despoblamiento, bajando el nivel de estrés y enfermedades, por lo tanto



costos de salud. Favorece rendimiento escolar y nivel educativo, disminuyendo adicciones y criminalidad.

Es muy importante dentro de este concepto, la valoración de lo que las diferentes personas aportan a la organización y su potencial de innovación y talento. “Sólo cuando las empresas tienen en cuenta a los empleados y sus necesidades afectivas, intelectuales y materiales, se incrementa el capital humano y social” (Chinchilla y Jiménez, 2013, p.71).

Las empresas responsables familiarmente se caracterizan por ser proactivas, afrontan la diversidad como una riqueza y facilitan la integración de las trayectorias profesionales, personales y familiares. Como consecuencia logran un mayor compromiso de los empleados que ponen al servicio todo lo que pueden aportar. (Chinchilla y Jiménez, 2013, p.75)

Economía de Fichas

Por último, a fin de complementar el trabajo que se propondrá se presenta la técnica psicológica de modificación de conducta llamada Economía de Fichas. Esta surge a partir del concepto de Frederick Skinner de Condicionamiento Operante: aprendizaje como una consecuencia de la conducta, pudiendo ésta ser controlada modificando las consecuencias que sigan al mismo.

A través de distintos refuerzos externos se enseña a modificar una conducta, que, naturalmente, la persona no cambiaría por sí misma. El objetivo de la técnica consiste en fomentar, entrenar e instaurar una serie de conductas deseables y positivas.

La misma plantea la entrega de un estímulo (fichas, vales, puntos) que actúa de reforzador simbólico, luego de haber realizado la conducta deseada o que se quiere reforzar. El estímulo se cambia más tarde por un refuerzo (premio previamente pactado).

Cabe aclarar que esta técnica sirve a modo de guía, pero no se aplicará al 100% ya que se trata de personas adultas que se consideran, como



planteamos inicialmente en la Teoría Y, que pueden, en su actuación profesional, integrar su propia autoactualización y una performance efectiva en la organización a la que pertenecen. Por lo que la técnica permitirá estimular ciertas prácticas, que pueden estar olvidadas por falta de reconocimiento. Sin embargo, se entiende que una vez que la persona cree un sentido de pertenencia con la organización, la misma ajustará sus conductas por percibir una mayor satisfacción personal, más allá de las recompensas extrínsecas que pueda recibir.

Se concluye entonces, a través del abordaje de las distintas temáticas planteadas (Teoría Y, Enfoque Humanista, satisfacción laboral, Contrato Psicológico, motivación, necesidades y generaciones, Responsabilidad Familiar Corporativa y la Economía de Fichas) que es de fundamental importancia reconocer a la persona y sus distintas necesidades, a fin de que el mismo se sienta motivado y se realice junto con la empresa y, ambos cumplan sus objetivos.



DIAGNÓSTICO

Realización de estudio de campo descriptivo y con un enfoque mixto, pero predominantemente cualitativo.

Instrumentos utilizados para la elaboración del diagnóstico

- Documentación de la empresa y del área de Recursos Humanos (declaraciones de misión, valores, estrategias de la organización, objetivos, manual de calidad, mapa de procesos de la empresa, portal interno de la organización) para ampliar el conocimiento de ambas.
- Encuesta de satisfacción a toda la compañía indagando en todos los aspectos que hacen a la gestión de Recursos Humanos.
- Entrevistas informales abiertas y semi estructuradas a: Gerente del área de Comunicación y Desarrollo de Talento, personal del área de Recursos Humanos en general, colaboradores pertenecientes a las áreas: Comercial, Legal, Compras.

Población

La población utilizada es de 183 personas, que son las personas que trabajan en Administración Central. Para las distintas mediciones que se mostrarán más adelante se utilizó una muestra del 15% del total. Se numeraron el total de personas y se seleccionaron al azar, través de la función “aleatoria” en el programa Excel, a un grupo de 28 personas. Las mismas pertenecen a los distintos niveles gerenciales y área de la organización.

Para las entrevistas con el área de Recursos Humanos, se entrevistaron a:

- Gerente de Comunicación y Desarrollo de Talento
- Auxiliar de capacitación y desarrollo
- Coordinador de compensaciones y beneficios
- Coordinador de administración y organización de personal



- Coordinadora de Relaciones Institucionales

Las entrevistas con miembros de otras áreas:

- Jefe de compras materiales y servicios no productivos e inventario
- Abogado
- Coordinador Comercial

Luego de utilizar las herramientas previamente mencionadas, se pueden realizar algunos comentarios sobre el área de Dirección de Asuntos Corporativos (previamente presentada en la Introducción del presente proyecto):

A partir de las entrevistas con el área en cuestión, podemos observar que la misma tiene un rol importante a nivel Corporativo y forma parte de la mesa del Comité de Ejecutivos en la compañía. Cuenta con ciertas herramientas y recursos que le permiten desempeñar un rol fuerte en la empresa. Se observa el seguimiento de ciertos lineamientos de la casa central, ubicada en Suiza, estableciendo políticas, el uso de ciertos instrumentos y su aplicación. Por ejemplo, en el área de Comunicación y Desarrollo de Talento: encuestas a nivel Latinoamérica o globales, fijación de metas anuales a través de una herramienta llamada “Diálogo”, programas de formación, entre otras.

Dentro de un programa de Incentivos y Beneficios la sub área de Comunicación y Desarrollo de Talento de Administración Central es la encargada de gestionar la parte de incentivos no remunerativos, mientras que Relaciones Laborales, se encarga de los beneficios e incentivos remunerativos. Actualmente, según comenta la gerente de Comunicación y Desarrollo de Talento, se observa un programa ya instalado, en el que no se asumen grandes desafíos ni se observan grandes cambios o innovaciones: En la parte intrínseca (Herzberg, 1959) que hace al trabajo se vislumbran tareas desafiantes, cierta independencia y constantes retos a nivel laboral. La parte extrínseca (Herzberg, 1959) cuenta con beneficios que ya son considerados derechos de los trabajadores y se observa, en ellos un cierto estancamiento.



Por ejemplo: los trabajadores cuentan con un sistema de transporte para acceder a la empresa, tienen descuentos en el almuerzo, y en el caso de querer construir su casa pueden solicitar descuentos en cemento, proceso, este último, que varios colaboradores resaltaron como poco claro y limitado. De todo lo relevado se infiere que, no se distingue un programa de incentivos demasiado desarrollado y que sea muy valorado por los empleados. Se percibe cierto descontento con el sistema de reconocimiento de trabajo, se escuchan comentarios de pasillo donde se plantea la futilidad de realizar ciertas tareas porque no se recibe nada a cambio, se observa una falta de incentivos que hagan atractivos dichas tareas y que valoren al empleado como miembro indispensable de la compañía.

A partir de las entrevistas comentadas al inicio, se destaca la aspiración del área de modificar esta situación, ya que puede observarse claramente la insatisfacción de los empleados, lo que coloca a “Cementos SA” en una posición de desventaja, respecto a otras organizaciones de la misma envergadura.

A fin de obtener información más completa sobre los aspectos antes mencionados se realizaron las siguientes mediciones:

Con motivo de conocer la satisfacción de los empleados de la organización, se realiza, desde la empresa, una encuesta a toda la dotación del país. A esta encuesta realizada se agregaron preguntas relacionadas a los aspectos a mejorar, que se detectaron en el diagnóstico del presente proyecto, para poder determinar si efectivamente son áreas que generan insatisfacción en los trabajadores. Las preguntas efectuadas (se encuentran en su totalidad en el Anexo) hacen referencia a las siguientes áreas y éstos fueron los distintos resultados:



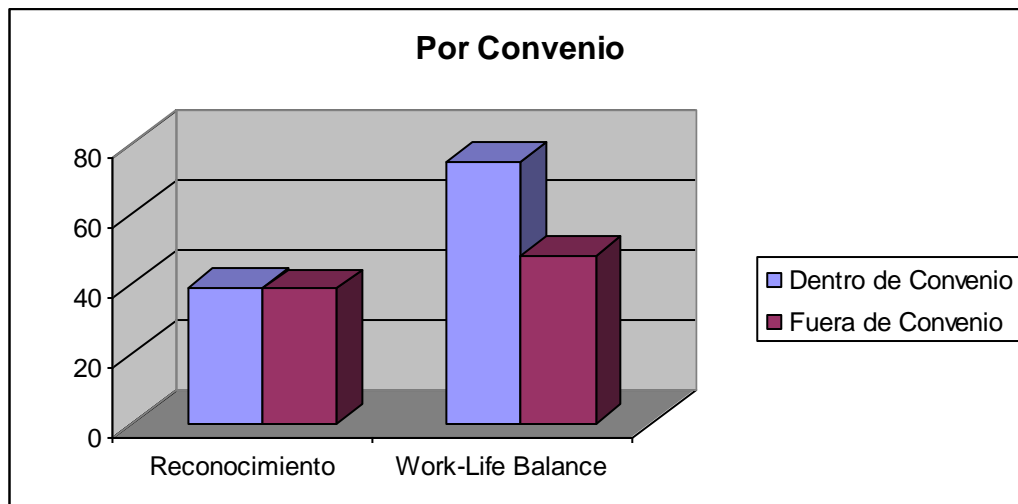
De todo el personal de la Compañía: aquellos dentro de Convenio, es decir que pertenecen a un Convenio de trabajo, y aquellos empleados fuera de Convenio:

Nombre de la categoría	Convenio(rtas. Positivas en %)	
	Dentro de convenio	Fuera de convenio
Ética	59	69
Comunicación	51	42
Alineación de la Compañía con los valores de la misma	66,6	59,5
Cooperación entre áreas	56	48
Compañeros de trabajo	81	80,5
Entrega hacia la satisfacción del cliente	69,3	59,6
Dedicación	74	58,5
Desarrollo de carrera	59,5	49,5
Diversidad	57,5	67,5
Sistema de Feedback	57,4	56,4
Oportunidades futuras de desarrollo	56,3	46
Innovación	67	65,5
Deseo de Permanecer en la Compañía	82	72,5
Higiene y seguridad ocupacional	78	74,4
Pasión	79,7	80,5
Pagos	44,7	35,2
Desempeño	72,6	73
Promoción de la empresa	83	72
Reconocimiento	39	38,5
Reputación	74	60
Recursos	60	46,3
Sentido de pertenencia	87	76
Fortaleza	77,4	78,6
Supervisor	63	63,2
Gerencia General	58	52
Actividades de trabajo	76,5	67,7
Lugar de trabajo	75	73
Procesos de trabajo	62,2	54
Work-Life Balance	75	48

Podemos observar que los porcentajes de respuestas positivas en el personal fuera de Convenio son, en su mayoría, menores que aquellos correspondientes a los empleados dentro de Convenio. En particular, los dos aspectos resaltados como problemáticos en el diagnóstico tienen un muy bajo porcentaje de respuestas positivas en los fuera de Convenio.



Esto reafirma la importancia de enfocar el presente proyecto en las dos áreas seleccionadas (Reconocimiento y Work-Life Balance) y en el personal fuera de convenio, que se desempeña por lo general en puestos administrativos. Dichas posiciones se encuentran físicamente, en su mayoría, en la Administración Central de la presente empresa.

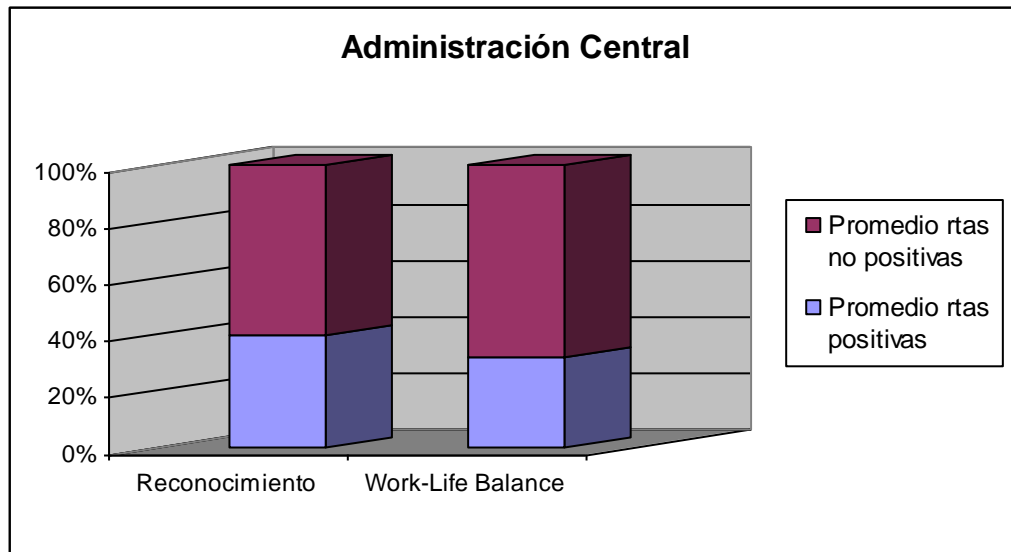




► Correspondientes a los empleados de la Administración Central:

Nombre de la categoría	Administración Central	
	Promedio rtas positivas	Promedio rtas no positivas
Ética	69%	31%
Comunicación	43%	57%
Alineación de la Compañía con los valores de la misma	67%	33%
Cooperación entre áreas	41%	59%
Compañeros de trabajo	81,5%	18,5%
Entrega hacia la satisfacción del cliente	53%	47%
Dedicación	51,5%	48,5%
Desarrollo de carrera	50%	50%
Diversidad	69%	31%
Sistema de Feedback	57,5%	42,5%
Oportunidades futuras de desarrollo	41%	59%
Innovación	63,5%	36,5%
Deseo de Permanecer en la Compañía	70%	30%
Higiene y seguridad ocupacional	72,2%	27,8%
Pasión	77,2%	22,8%
Pagos	38,2%	61,8%
Desempeño	71,4%	28,6%
Promoción de la empresa	76%	24%
Reconocimiento	39,5%	60,5%
Reputación	52,5%	47,5%
Recursos	46,3%	53,7%
Sentido de pertenencia	75%	25%
Fortaleza	78,2%	21,8%
Supervisor	63,5%	36,5%
Gerencia General	47%	53%
Actividades de trabajo	66,6%	33,4%
Lugar de trabajo	69%	31%
Procesos de trabajo	53%	47%
Work-Life Balance	32%	68%

En este caso se puede observar que ambos aspectos a considerar en el presente proyecto han sido evaluados negativamente, confirmando que son áreas a mejorar en las oficinas administrativas, como mostraban los resultados de las respuestas de los empleados fuera de Convenio.

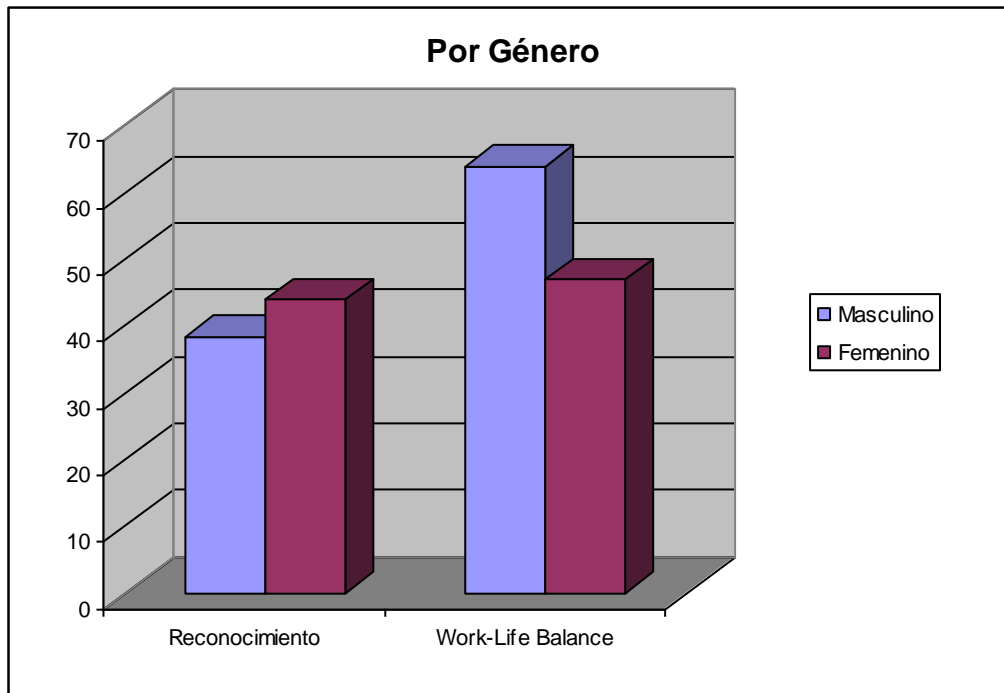




- Según el género de los empleados (de toda la compañía):

Nombre de la categoría	Género (rtas. Positivas)	
	Masculino	Femenino
Ética	62	72
Comunicación	48	39
Alineación de la Compañía con los valores de la misma	64	57,8
Cooperación entre áreas	52,5	50
Compañeros de trabajo	81	77,5
Entrega hacia la satisfacción del cliente	65,6	59,6
Dedicación	68	57,5
Desarrollo de carrera	55,5	51
Diversidad	61,5	69
Sistema de Feedback	57	56,6
Oportunidades futuras de desarrollo	52	46,3
Innovación	66,5	63,5
Deseo de Permanecer en la Compañía	79	70,5
Higiene y seguridad ocupacional	76,6	74,8
Pasión	80,5	79,7
Pagos	40	41,7
Desempeño	72,8	75,8
Promoción de la empresa	78	74
Reconocimiento	38,5	44
Reputación	69	56
Recursos	54,3	47,3
Sentido de pertenencia	82	78
Fortaleza	77,8	80,4
Supervisor	62,8	62,8
Gerencia General	56	50,8
Actividades de trabajo	73	68,2
Lugar de trabajo	74	76
Procesos de trabajo	59	55
Work-Life Balance	64	47

En este caso, se puede identificar dentro de la masa de empleados, qué aspectos son más o menos valorados por cada género de la compañía. Se observa que las empleadas mujeres valoran más negativamente el balance entre la vida laboral y personal. En cambio, los hombres muestran un mayor descontento con el reconocimiento que otorga la empresa.





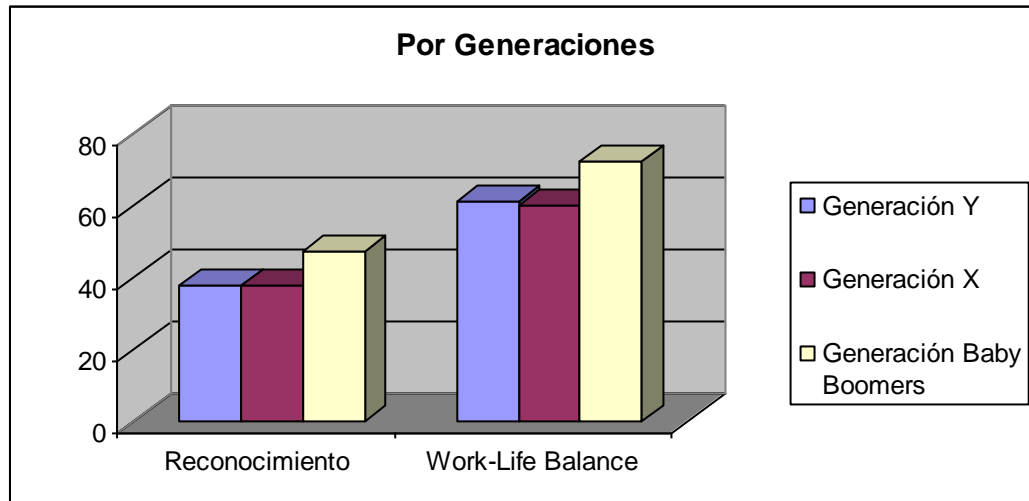
- En función de los rangos generacionales edad de los trabajadores (de toda la compañía):

Nombre de la categoría	Generación (rtas. Positivas)		
	Y	X	Baby Boomers
Ética	63,5	62	67
Comunicación	50	45,5	52
Alineación de la Compañía con los valores de la misma	63,9	62	67,6
Cooperación entre áreas	54,5	52,2	54,7
Compañeros de trabajo	78	80,7	82,2
Entrega hacia la satisfacción del cliente	64,1	64	70,6
Dedicación	67,7	63,2	76,5
Desarrollo de carrera	57,5	53	60,7
Diversidad	61,5	62,5	65,2
Sistema de Feedback	57,3	56	60,2
Oportunidades futuras de desarrollo	55,6	48,6	57,3
Innovación	68	65	69,7
Deseo de Permanecer en la Compañía	75,5	76,7	83,2
Higiene y seguridad ocupacional	74,7	75,4	81
Pasión	77,5	79,3	85,2
Pagos	38,7	38,3	49
Desempeño	71	72,8	76,9
Promoción de la empresa	77,2	76	85
Reconocimiento	37,7	37,7	47,2
Reputación	62,2	65,7	77,7
Recursos	59	51,6	59
Sentido de pertenencia	77,5	80	89
Fortaleza	77,9	78,6	79,8
Supervisor	62,3	61,8	67,5
Gerencia General	52,1	54,1	62
Actividades de trabajo	68	71,2	79,7
Lugar de trabajo	68	75	79
Procesos de trabajo	57,5	57,1	64,1
Work-Life Balance	61	60	72

En este caso, al tener en cuenta todos los empleados, se promedian los resultados de los trabajadores dentro y fuera de Convenio, lo que aumenta la media. Igualmente, se puede vislumbrar que el personal más joven tiene un promedio de respuestas positivas más bajo que los más adultos. Este dato permite identificar que las generaciones X e Y son las que apreciarán



más los cambios positivos que se realicen en los aspectos seleccionados para trabajar en el presente proyecto.

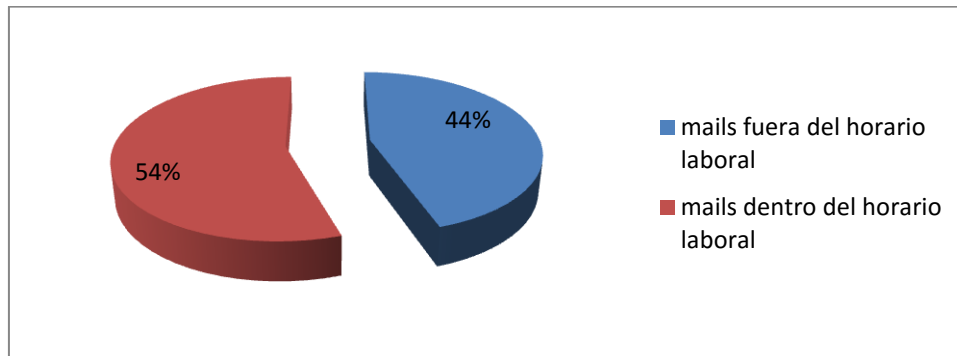


Con el objetivo de obtener mayor información con respecto al Reconocimiento y Work-Life Balance, se identificaron actividades concretas que estuvieran directamente relacionadas con ambos conceptos:

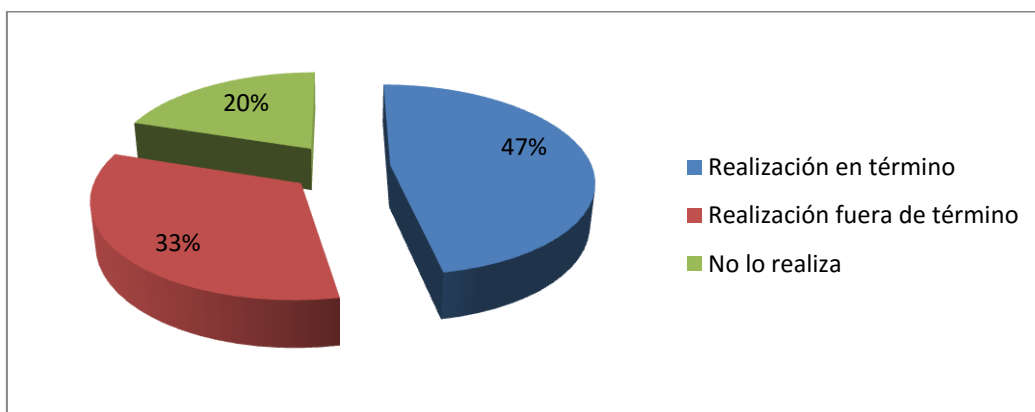
- Una de las actividades cotidianas, de Administración Central, es la de comunicarse a través del correo electrónico para dar información general o específica de cada área, para hacer distintos pedidos referidos a las tareas particulares de cada empleado, etc. Es un medio que se utiliza a diario ya que permite registrar la información y poder acortar las distancias físicas entre una persona y otra. Es una actividad que la persona puede realizar desde cualquier computadora o celular que tenga acceso a Internet, lo que facilita la instantaneidad de la comunicación. Dicha actividad nos permite conocer el trabajo que se realiza actualmente fuera del horario laboral. Información que se relaciona directamente con el balance entre la vida laboral y personal del empleado.

A través de una muestra aleatoria del 15% de los empleados, se cuentan el total de mails recibidos por jornada y el porcentaje que llegan fuera de horario. Hoy el 44% de los mails recibidos por jornada laboral son enviados por el remitente fuera del horario de trabajo. Dicha

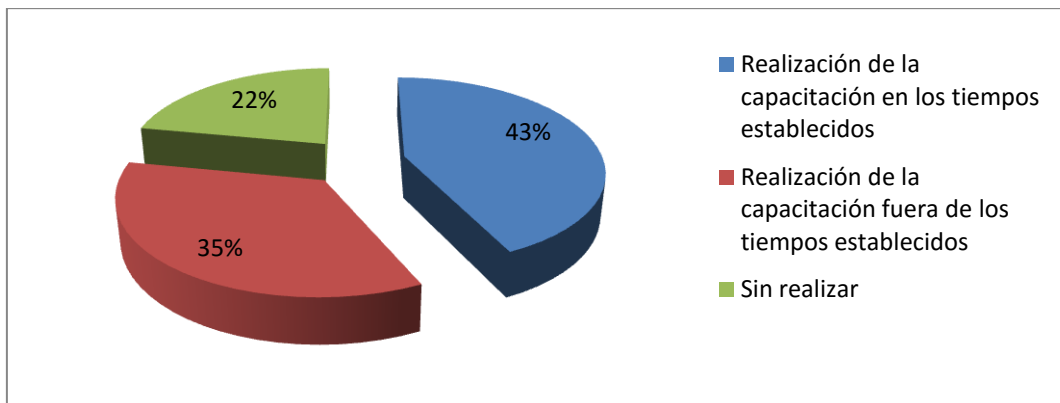
información nos indica que hay empleados que se encuentran trabajando dentro del tiempo correspondiente a su vida personal, familiar.



- El sistema actual para reconocer a los empleados por el trabajo realizado, se basa en un proceso que inicia con la fijación de objetivos entre el trabajador y su superior inmediato. Éste finaliza, luego del año, con la medición del cumplimiento de esas metas establecidas. Si el mismo ha sido el esperado, los empleados pueden recibir o no un reconocimiento verbal de su jefe. Podemos estimar la relevancia de dicho proceso, en los empleados, cuantificando la realización o no de la fijación de objetivos al comenzar el año. Sobre el total de personas de Administración Central, se observa que un promedio del 47% (menos de la mitad) lo realizan en los tiempos estimados por la empresa. Un 33% lo hace fuera de la fecha establecida y un 20% no lo realiza. Estos datos muestran que para un 53% de los empleados no es un proceso al menos prioritario.



- Otro modo de conocer la valoración que el empleado da al reconocimiento es a través del cumplimiento de actividades comunes a todas las personas que se desempeñan en las oficinas. Esto podemos conocerlo a través de los programas de formación, con las capacitaciones online obligatorias y las fechas límites de realización de las mismas. Por ejemplo, anualmente la empresa lanza a nivel mundial, una capacitación online obligatoria sobre las Políticas de soborno y anti corrupción que deben realizar todos los miembros de la organización. Comparando el seguimiento de realización de la misma en dos años, vemos que del total de los empleados de Administración Central, un promedio del 43% realizan el curso en los tiempos estimados por la empresa. Un 35% lo hace fuera de fecha y un 22% no lo realiza. Por lo tanto, hay un 57% que percibe que no habrá un reconocimiento positivo o negativo por llevar a cabo dicha capacitación a tiempo.



Por otra parte, para conocer y medir el aspecto de Rotación de Personal, se toma una muestra aleatoria del 15% de los puestos de Administración Central del mismo mes en dos años consecutivos (Octubre del 2013 y Octubre del 2014) y se mide cuántos de ellos están ocupados por las mismas personas. Sobre aquellos puestos que han cambiado de empleado, se contabiliza los que han cambiado por recibir una mejor propuesta laboral al exterior de la compañía, motivo de la baja.

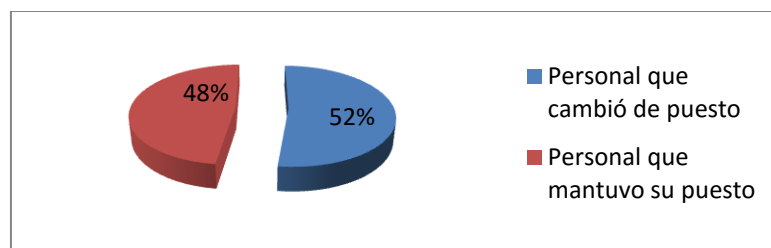
Octubre fue elegido luego de analizar la cantidad de personal en cada mes y observar que, en dicho mes, encontramos el promedio numérico con



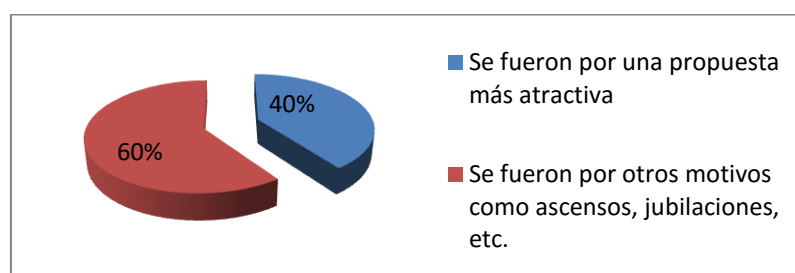
respecto a la dotación anual, es decir promedio que se obtiene de sumar la cantidad de trabajadores anual y dividir el resultado por los doce meses del año. A su vez, es una época del año en la que se acercan fechas festivas que implican gastos familiares, por lo que se considera que no es un buen momento para cambiar de organización para el empleado. Por parte de la empresa, se buscan cumplir los objetivos anuales y no es el tiempo óptimo para realizar nuevas búsquedas y detener los procesos de trabajo activos.

Como resultado se obtuvo que actualmente el 52% de los puestos relevados no están ocupados por las mismas personas. De ese porcentaje el 40% dejó el puesto por obtener propuestas más atractivas en otras compañías.

Esta información nos indica que en un año se han debido realizar procesos de selección para cubrir ese 52% de puestos desocupados, lo que significa: sobre-trabajo para los compañeros del empleado desvinculado del puesto, pérdida de los ritmos de trabajo en el área por la ausencia de la persona y por el tiempo de formación del reemplazante que afectan directamente a la productividad del equipo, y gastos del área afectada destinados a los procesos de búsqueda.



Sobre el porcentaje de personas que cambiaron de puesto, hay un 40% que al momento de elegir entre Cementos SA y otra organización, eligieron la segunda opción.





Se concluye, por la información relevada, que es importante que se busquen soluciones con respecto al reconocimiento de los empleados y el balance entre su vida laboral y familiar, ya que estos aspectos generan actualmente descontento entre los miembros de Cementos SA, demostrando que el sistema actual de incentivos no está respondiendo a las necesidades y expectativas de los trabajadores. Esta insatisfacción produce aumentos en la rotación de personal lo que está ocasionando pérdida de tiempo y dinero en la compañía. Estas características, a su vez, colocan a la empresa en una posición de desventaja respecto al mercado laboral, lo que le hace perder imagen pública y prestigio.



PROPUESTA

Con el objetivo de afrontar los tres aspectos mencionados en el Relevamiento (Reconocimiento, Work-Life Balance y rotación de personal) se hace la siguiente propuesta:

Elaborar una herramienta de incentivos que utilice un sistema de puntos y permita reconocer y premiar los logros de los colaboradores y el compromiso hacia la realización de buenas conductas, acordes a los valores de la compañía, celebrando el desempeño individual, grupal y como organización.

A fin de crear dicha herramienta de incentivos se deben determinar las actividades o conductas a reconocer. Luego se otorga un determinado puntaje a las distintas actividades. Dicho puntaje será acumulable y podrá ser canjeado por distintos premios o beneficios luego de un determinado período de tiempo.

De acuerdo al objetivo anual y a los valores que la empresa desee impulsar, esta herramienta se irá ajustando, teniendo en cuenta aquellas actividades que deseará premiar en cada ocasión.

Es importante que dicha herramienta destaque aquellas actividades que apuntan hacia la misión y visión de la empresa y los objetivos que están desarrollados en el manual de conducta de los empleados.



Primero presentamos los valores de la empresa que se tendrán en cuenta para reconocer a los empleados:

A nivel comportamientos:

Comportamiento	Descripción
Integridad	Cumplir siempre con la palabra. Aceptar los errores. Tener el coraje para hacer cumplir las políticas, reglas, tomar acciones adecuadas, alentar e impulsar a otros para que se integren a nuestros Valores. Cumplir siempre con el Código de Conducta de Negocios, regulaciones locales y deberes éticos.
Excelencia en Servicio al Cliente	Comprender quiénes son nuestros clientes, lo que impulsa sus negocios y lo que valoran. Construir relaciones a largo plazo y encontrar las mejores soluciones para atender las necesidades de nuestros clientes. Mantener las cosas simples para nuestros clientes. Cumplir las promesas que hacemos a nuestros clientes.
Colaboración	Buscar oportunidades para trabajar sin barreras cuidando los intereses de la compañía. Demostrar empatía, comprender y aceptar la diversidad de pensamiento y experiencias. Encontrar puntos comunes cuando se generen conflictos y buscar la cooperación. Hacer que cada uno asuma su responsabilidad y apoyar las decisiones incluso si no se está de acuerdo.
Orientación a Resultados	Comprender qué es lo que se debe hacer y cómo se alinea con la estrategia de la organización. Planear y evaluar prioridades para entregar resultados de manera consistente, oportuna y cuidando la integridad de las personas. Adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes, tomando decisiones con información limitada. No prometer demasiado, ni entregar menos de lo prometido. Aprender de las experiencias y aplicar los aprendizajes en nuevas situaciones.
Desarrollo individual y colectivo	Asumir la responsabilidad del propio desarrollo. Dar y pedir retroalimentación a los demás. Buscar oportunidades para orientar y compartir experiencias buscando el desarrollo mutuo. Aprender de los errores y compartir el conocimiento con los demás.

A nivel Higiene y Seguridad:

Comportamiento	Descripción
Implementar la misión H&S	Asegurar la implementación de las actividades de H&S que surgen de la misión de H&S de la compañía.
Asegurar una organización adecuada para H&S	Asegurarse de que las acciones relevantes sean tomadas de tal forma que los requerimientos de H&S sean cumplidos.
Identificar peligros y controles de riesgos	Administrar activamente los riesgos asegurándose de que todas las actividades de control relacionadas se implementen en profundidad.
Gestionar incidentes	Impulsar la administración de incidentes comprometida y efectivamente.



Luego, se determinan las actividades a tener en cuenta en el sistema, las mismas están directamente relacionadas con los puntos detallados anteriormente, y sus respectivos puntajes y premios.

En cuanto a los comportamientos. Las actividades a premiar son:

Individuales

1. Cumplimiento de los objetivos fijados con el superior inmediato en tiempo y forma. Cabe destacar que los objetivos se fijan de acuerdo a los comportamientos valorados por la organización que se presentaron anteriormente. En los mismos, se distinguen las competencias en función del nivel jerárquico de la persona y el tipo de contribución a realizar: individual, liderazgo “ser un modelo a seguir” y liderazgo de líderes para “inspirar a otros”.
2. Actividades de formación obligatorias anualmente.
3. Actividades de formación complementarias que estén directamente relacionadas con los conocimientos requeridos para el correcto desempeño en el propio puesto, es decir que apunten al Desarrollo Profesional Individual del empleado. Las mismas deberán ser prefijadas en el momento de detección de necesidades de formación, proceso que se realiza durante la finalización del año precedente junto con el supervisor del área y su respectivo gerente.
4. Participación en charlas de interés general, organizadas por las distintas áreas de la empresa, que se realizan durante el año.
5. Creación de proyectos o propuestas extraordinarias a las obligaciones básicas del puesto y puesta en común de los mismos, en la plataforma de gestión de conocimientos para todo el Grupo Cementos SA.
6. Participación en una actividad de voluntariado en la empresa por año.



7. Realización de encuestas o cuestionarios enviados desde Comunicaciones Corporativas en tiempo y forma.

Grupales

1. Stop de seguridad mensuales.
2. Creación de proyectos o propuestas extraordinarias a las obligaciones básicas del puesto como equipo de trabajo y puesta en común de los mismos, en la plataforma de gestión de conocimientos para todo el Grupo Cementos SA.
3. Realización del presupuesto anual del área en tiempo y forma
4. Entrega de la detección de necesidades de Capacitación Anual en tiempo y forma.
5. Cumplimiento de los objetivos prefijados de la totalidad de miembros del área.
6. Cumplimiento de la realización de encuestas o cuestionarios de la totalidad de miembros del equipo.
7. Participación de las actividades de formación obligatorias de todos los que forman parte del área.

Organizacional

1. Cumplimiento de las actividades de formación obligatorias para todo el grupo Cementos SA
2. Cumplimiento de la realización de encuestas o cuestionarios obligatorios para todo el grupo Cementos SA.
3. Alcanzar los objetivos anuales de producción de la empresa.



Puntajes de las actividades presentadas

Puntajes por actividad	
Individuales	Puntos
1. Cumplimiento de los objetivos fijados con el superior inmediato.	150 pts en total por objetivos individuales
	200 pts por "ser un modelo a seguir"
	250 pts en total por "inspirar a otros"
2. Actividades de formación obligatorias anualmente.	25 pts por cada actividad
3. Actividades de formación complementarias que estén directamente relacionadas con los conocimientos requeridos para el correcto desempeño en el propio puesto. Las mismas deberán ser pre fijadas en el momento de detección de necesidades de formación, proceso que se realiza durante la finalización del año precedente junto con el supervisor del área y su respectivo gerente.	15 pts por cada actividad
4. Participación en charlas de interés general, organizadas por las distintas áreas de la empresa, que se realizan durante el año.	10 pts por cada charla
5. Puesta en común en la plataforma de iShare de conocimientos, proyectos o presentaciones realizadas individualmente para todo el Grupo Cementos SA.	50 pts
6. Participación en una actividad de voluntariado en la empresa por año.	30 pts
7. Realización de encuestas o cuestionarios enviados desde Comunicaciones Corporativas en tiempo y forma.	15 pts por cada encuesta

Grupales	Puntos
1. Momento de seguridad mensuales (deben realizarse los 12 meses, de lo contrario no se sumarán los puntos)	12 pts para cada miembro del equipo
2. Puesta en común en la plataforma de iShare de conocimientos, proyectos o presentaciones del área para todo el Grupo Cementos SA. (No podrán ser los mismos proyectos que se presentaron individualmente y viceversa)	20 pts para cada miembro del equipo
3. Realización del presupuesto anual en tiempo y forma	20 pts para cada miembro del equipo
4. Entrega de la detección de necesidades de Capacitación Anual en tiempo y forma.	20 pts para cada miembro del equipo
5. Cumplimiento de los objetivos prefijados de la totalidad de miembros del área.	Duplica los puntos del cumplimiento individual de objetivos
6. Cumplimiento de la realización de encuestas o cuestionarios de la totalidad de miembros del equipo.	Duplica los puntos del cumplimiento individual cuestionarios realizados
7. Participación de las actividades de formación obligatorias de todos los que forman parte del área.	Duplica los puntos del cumplimiento individual de actividades de formación obligatoria



Organizacional	Puntos
1. Cumplimiento de las actividades de formación mandatorias para todo el grupo Cementos SA	Triplica los puntos individuales
2. Cumplimiento de la realización de encuestas o cuestionarios mandatorios para todo el grupo Cementos SA.	Triplica los puntos individuales
3. Alcanzar los objetivos anuales de producción como Cementos SA Argentina.	Actualmente se da un premio en efectivo a todos los miembros de la empresa por lograr dicho objetivo.

Premios

Puntos	Premios	Costo	Tiempo
1500	Orden de compra en supermercado de \$6000	\$ 6.000	Anual
1400	Fin de semana para 2 personas en Sierras de Cba	\$ 4.000	Anual
1300	Orden de compra en Falabella por \$3500	\$ 3.500	Anual
1200	Orden de compra para útiles escolares \$2000	\$ 2.000	Anual
1100	Giftcard Falabella / Tiendas Vesta de \$1000	\$ 1.000	Anual
1000	Giftcard Falabella / Tiendas Vesta de \$800	\$ 800	Anual
800	Cena para 2 personas	\$ 500	Anual
600	2 Entradas al cine con gaseosa y pochoclo / nachos	\$ 350	Anual
	Giftcard El Ateneo	\$ 300	Anual
500	Merchandising de la empresa	\$ 250	Anual
300	Día libre	sin costo	Anual
200	Medio día libre	sin costo	Anual
150	Merchandising de la empresa	\$ 150	Anual

También se valorarán particularmente algunos puntos que tendrán un reconocimiento particular:

- **Cliente Feliz:** los clientes internos/externos tienen la posibilidad de evaluar la atención realizada por cada empleado a través de una encuesta online. Se reconocerá a aquellas personas que obtengan en todas sus evaluaciones la calificación: excelente, durante todo el año.
- **Conciencia Humanitaria:** se trata de reconocer a los empleados que ayudan a los demás en momentos de necesidad, por haber



demostrado un comportamiento que va más allá de la responsabilidad básica con la comunidad. Los mismos empleados podrán postularse ellos mismos o a través de sus compañeros contando la actividad realizada y mostrando evidencia de la misma. Anualmente se premiará a dichas personas. Esta ayuda puede ser en el horario de trabajo o fuera del mismo, debe ser de carácter extraordinario, por ejemplo: ayudar a alguien herido, o luego de una catástrofe natural.

- **Equipo del año:** reconocimiento particular al equipo de trabajo que haya cumplido con todos los puntos detallados en las actividades premiadas grupalmente.

Puntajes de las últimas actividades presentadas

Extras	Puntos
Cliente Feliz	Se sumarán 50 pts a los empleados que obtengan dicho reconocimiento más el premio detallado en el siguiente apartado.
Conciencia Humanitaria	Se sumarán 30 pts a los empleados que obtengan dicho reconocimiento más el premio detallado en el siguiente apartado.
Equipo del año	Se sumarán 100 pts a cada miembro del equipo más el premio detallado en el siguiente apartado.
Jefes	Por cada reconocimiento a un miembro de su equipo se sumarán 3 pts, en caso que el equipo entero sea el equipo del año se le sumarán 50 pts extras

Cabe aclarar que tanto los objetivos como las actividades de formación, participación en charlas, puesta en común de archivos en plataforma iShare, actividades de voluntariado y realización de encuestas: quedan todas registradas por sistema, por lo que se podrá verificar la sumatoria al finalizar el año.



En cuanto a los puntos para los jefes, los mismos deberán llevar registro de los logros de su equipo y los mismos serán validados por recursos humanos al finalizar el año.

Premios

Particulares			
Nombre	Premio	Modalidad	Tiempo
Cliente Feliz	Cena para 2 personas \$500	Entrega y reconocimiento verbal en fiesta de fin de año	Anual
Conciencia Humanitaria	Día Libre	Reconocimiento por escrito en carteleras de la empresa	Anual
Equipo del año	Cena para todo el equipo de trabajo \$250 por persona	Entrega y reconocimiento verbal en fiesta de fin de año	Anual

En cuanto a Higiene y Seguridad:

Los líderes de cada equipo podrán nominar a sus colaboradores destacados en competencias de H&S completando el template elaborado para tal fin (Anexo). Trimestralmente se elevarán estas nominaciones a un comité especializado, quienes votarán a un ganador por sede.

Todos los colaboradores nominados recibirán una mención por escrito que será registrada en su legajo, y también serán reconocidos públicamente en el Stop de Seguridad.





- Nominación: El colaborador (Par / Jefe) ingresa a la plataforma y realiza la nominación.
- Validación: Cada nominación será evaluada y validada por el Comité de H&S.
- Todas las nominaciones aprobadas reciben un reconocimiento escrito y mención pública en Stop de Seguridad mensual. Trimestralmente el Comité seleccionará un ganador por Sede.

Comité de H&S:

Asesor Especialista H&S Corporativo

Gerente H&S

Premios

H&S			
Nombre	Premio	Modalidad	Tiempo
Comportamiento destacado con respecto a H&S	Reconocimiento	Stop de Seguridad	Mensual
	Nominación	Mención por escrito	
Ganador de Sede	Set de Herramientas \$1000	Se entrega en el stop de seguridad	Trimestral

Cabe destacar que todos los premios presentados durante el programa de reconocimiento, plantean una variedad acorde a las generaciones que trabajan en la organización, teniendo en cuenta las diversas necesidades – presentadas en el marco teórico del presente proyecto– que los mismos puedan tener.



Cronograma de aplicación del programa

Sistema de reconocimiento	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13																			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4																												
Propuesta de Programa de Reconocimiento																																												
Informe de propuesta y charlas de concientización a Gtes.																																												
Estrategia de comunicación y lanzamiento																																												
Plan de comunicación y concientización para los jefes																																												
Lanzamiento																																												
Kick off - Mailing																																												
Implementación																																												
Seguimiento y evaluación del proyecto																																												

Se propone que al momento de realizar la estrategia de comunicación y lanzamiento: se hagan charlas a los jefes y gerentes a fin de explicarles la importancia del sistema y que tengan una comprensión acabada del mismo. Asimismo podrán ayudar desde el inicio a que haya una implementación satisfactoria del programa.



Reconocimientos generales

Al realizar el lanzamiento del proyecto se propone, se implementen beneficios generales, para toda la dotación, que estimulen a los empleados y aumenten su sentido de pertenencia a la misma. En particular, se busca atender al bajo nivel de satisfacción de los empleados por el balance entre vida laboral y personal.

Propuestas:

- Días por paternidad: otorgar dos días más, de lo obligatorio por ley, de licencia por paternidad.
- Ajuar de nacimiento: set de nacimiento (cambiador, bolso, toalla) para nacimiento de hijos de los empleados.
- Media jornada para actos escolares: media jornada en el año a elección para participar de un acto escolar de un hijo (media jornada por cada hijo en etapa escolar).
- Jornada por cumpleaños: otorgar el día libre correspondiente al día de cumpleaños del trabajador.
- Circuito verde: creación de un circuito verde de ejercicio en la empresa de uso libre, para favorecer una vida más saludable y permitir un espacio de dispersión durante la jornada de trabajo.
- Espacios para guardado de computadoras: cada empleado cuenta con una computadora portátil que traslada cada día a su hogar, dándole la posibilidad de seguir trabajando. Se propone la creación de espacios seguros de guardado en la empresa, para dejar las mismas y evitar así la posibilidad de continuar trabajando desde el domicilio.



Resultados

Luego de implementar el programa presentado, es importante poder estimar la eficacia del mismo a fin de determinar si se han alcanzado resultados positivos y también, detectar aspectos que pueden ajustarse o modificarse para lograr mejores efectos. Se propone para esto utilizar el método de “las seis preguntas básicas de un plan” (Auditoría de Recursos Humanos, 2007):

1. ¿Por qué medir?

Para comprobar la eficacia del sistema creado.

2. ¿Para qué medir?

A fin de estimar si se han producido mejoras en los aspectos a optimizar a través del presente proyecto: reconocimiento de los empleados, equilibrio entre vida laboral y personal, rotación de personal y satisfacción de los trabajadores.

3. ¿Qué medir?

Se medirán aquellos aspectos que inicialmente sirvieron de disparador para determinar que era necesario realizar una propuesta de mejora en la organización. Utilizar los mismos permitirá comparar los resultados y poder conocer las variaciones que se han producido.



4. ¿Cómo medir?

A través de los indicadores previamente mencionados:

Nombre del indicador	Resultado inicial	Resultado a obtener post implementación	Propósito del indicador	Significado del resultado
Rotación de personal	52% de los puestos (del 10/2013 al 10/2014) cambiaron de persona. De ese 52%, un 40% se fue por contar con propuestas más atractivas en otra empresa	% de los puestos que cambiaron de personas (10/2015 al 10/2016). De ese %, cuál es el % que se fue por contar con propuestas más atractivas en otra empresa	Sirve para medir el nivel de compromiso y pertenencia del personal con la organización.	Cantidad de personas que renuncian para irse a otra empresa.
Reconocimiento	En la empresa se realiza una fijación de objetivos anual, al cumplir las metas esperadas los empleados perciben un reconocimiento verbal o no por el trabajo desempeñado. De la nómina de Adm. Central, el 47% realizan dicho proceso en los tiempos estimados por la empresa. Un 33% lo hace fuera de la fecha establecida y un 20% no lo realiza. Estos datos nos muestran que para un 53% de los empleados no es un proceso prioritario.	Cantidad de empleados que realizan la fijación de objetivos en los tiempos establecidos por la empresa, sobre el total de empleados de Administración Central.	Conocer el nivel de reconocimiento que perciben los trabajadores.	Muestra el nivel de reconocimiento que perciben los empleados por cumplir o no con los objetivos que se les proponen.



Nombre del indicador	Resultado inicial	Resultado a obtener post implementación	Propósito del indicador	Significado del resultado
Balance entre vida laboral y personal	Tomar una muestra aleatoria del 15% de empleados y realizar medición de la cantidad de correos electrónicos que se reciben fuera del horario laboral por sobre el total de correos por jornada: 44% se recibe fuera de la jornada de trabajo.	Cantidad de mails recibidos fuera de horario laboral sobre el total de mails recibidos por jornada.	Conocer el trabajo que se realiza en horario que debería estar destinado a la vida personal del trabajador.	Trabajo que se realiza fuera del horario de trabajo
Satisfacción del personal en cuanto al reconocimiento y el balance entre vida laboral y personal.	Se realizó una encuesta que dio los siguientes resultados, con respecto al Reconocimiento y Balance entre vida personal y laboral: El 60,5% de los empleados de administración central calificaron negativamente al reconocimiento y el 68% al balance entre vida laboral y personal, sobre el total de la dotación de Administración Central.	Volver a realizar los mismos interrogantes para determinar el porcentaje de respuestas positivas y negativas de ambos aspectos y así poder compararlos.	Conocer el nivel de satisfacción con respecto a los dos aspectos mencionados.	Nivel de satisfacción con respecto al reconocimiento y al balance entre vida laboral y personal de los empleados

5. ¿Dónde medir?

La medición se realizará en la Administración Central de la empresa ya que es donde se aplicará inicialmente el presente proyecto de intervención.

6. ¿Cuándo medir?

Luego de haber implementado el programa presentado, es decir, cuando finalice el primer año de puesta en práctica.



Conclusión

A partir del relevamiento de la organización se detectaron algunos aspectos a mejorar en la empresa: alto nivel de rotación y baja satisfacción de los empleados con respecto: al reconocimiento por el trabajo realizado y en el balance entre la vida laboral y personal.

A través de la bibliografía consultada y la información recolectada, destacamos que la satisfacción laboral es una actitud que la persona tiene frente a su trabajo y, la misma, puede ser modificada al influir sobre las expectativas y necesidades del mismo y la posibilidad de compensarlas. Como nos plantea Schein, tanto la empresa como sus trabajadores esperan algo del otro para alcanzar sus objetivos, con la expectativa de que a determinado esfuerzo le sigue una determinada recompensa, como explica Víctor Vroom. Cada recompensa tiene el objetivo de cubrir determinadas necesidades, que irán variando en función de las distintas generaciones etarias, situación familiar y social. Frente a esto, la Responsabilidad Familiar Corporativa, nos presenta que: aquellas empresas que afronten la diversidad de su personal como una riqueza e integren los ámbitos profesionales, personales y familiares en sus valores, lograrán un mayor compromiso de los empleados que pondrán al servicio todos sus aportes.

Se propone entonces a la organización Cementos SA, a partir de todo lo previamente presentado, la implementación de: una herramienta de incentivos y reconocimiento por puntos. Dicha herramienta apunta a premiar las conductas que la organización quiere promover con el fin de que los trabajadores perciban un beneficio a cambio. Se busca, también, que dichos incentivos mejoren el balance entre la vida personal y laboral de los empleados, aumenten el nivel de satisfacción de los trabajadores y, en consecuencia, desarrollen un mayor nivel de afiliación y pertenencia, disminuyendo así los niveles de rotación de personal.

Se espera que, luego del año de implementación, ocurran cambios positivos que podrán ser evaluados con los distintos indicadores presentados



en el presente proyecto, cumpliendo así con los objetivos planteados al inicio de este trabajo.



Bibliografía

- Ayllon, T.; Azrin, N.H. (1976). «Capítulo 1». La economía de fichas: Un sistema motivacional para la terapia y la rehabilitación. Trillas. México.
- Chiavenato, I (2004) “Introducción a la teoría general de la administración”. McGraw-Hill. México.
- Debeljuh, Patricia y Destéfano, Ángeles. (2013) “Hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa: guía de buenas prácticas” IAE Publishing. Buenos Aires – Argentina.
- Gamboa Ruiz, Eric José. (2010) “Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes” Revista PsicologíaCientífica.com. Mérida, Yucatán, México.
- Herzberg, Frederic; Mausner, Bernard y Snyderman, Barbara B (1959) “The Motivation to Work” Edición, 2. Wiley - University of Michigan, EEUU.
- Mascó, Alejandro (2012) “Entre generaciones. No te quedes afuera del futuro” Grupo Editorial TEMAS, Buenos Aires – Argentina.
- Maslow, Abraham. (1991) “Motivación y Personalidad” Ediciones Díaz De Santos SA. Madrid (España)
- McGraw-HillFitz-enz. Jac (1999) “Cómo medir la gestión de recursos humanos”. Editorial Deusto. Bilbao.
- Peiró, José M. (1987) “Psicología de organización” Unidad didáctica IV. Tomo II. UNED. 3º Edición. Madrid.
- Ramón J. Aldag y Arthur P. Brief (1989) “Diseño de tareas y motivación del personal” Editorial Trillas. México



Documentos

- Devalle Adriana y Carola Néstor (2002) Guía de estudios de “Ciencias del Comportamiento I”. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba - Argentina
- Ferrero Roberto (2007). Guía de estudios de “Auditoría de Recursos Humanos”. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba - Argentina.
- Lesta Luis Marcelo (2003). Guía de estudios de “Administración de Remuneraciones y Beneficios”. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba - Argentina.
- Macello Cler Catalina (1998). Guía de estudios de “Motivación e Incentivos no remunerativos”. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba - Argentina.

Páginas Web

- Bedodo EspinozaValeria y Giglio Gallardo Carla. 2006. Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Archivo Chile Historia Político Social – Movimiento Popular. Santiago de Chile. http://www.archivochile.com/tesis/05_te/05te0012.pdf
- Del Vera Maria. Trabajo de generaciones. Academia. Perú. http://www.academia.edu/5205676/Trabajo_de_generaciones
- Ensinck María Gabriela. 2013. Generación Z: la vida a través de una pantalla. La Nación revista. Argentina. <http://www.lanacion.com.ar/1547175-generacion-z-la-vida-a-traves-de-una-pantalla>
- Fernández Enrique. 2011. Reconocimientos e Incentivos. Blogia. <http://efdaza.blogia.com/2011/111701-reconocimientos-e-incentivos.php>
- Gabinete: c/ Emperador August. 2015. Especialistas en Psicología infantil y juvenil. Economía de Fichas en clase. Psicodiagnosis.es. Tarragona,



España.<http://www.psicodiagnosis.es/areaescolar/tecnicasmodificacionconductaaula/economiafichasenclase/index.php>

- Gamboa, E. J. 2010. Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. Revista Psicología Científica.com.
<http://www.psicologiaincientifica.com/satisfaccion-laboral-descripcion-teorica-de-sus-determinantes>
- Generaciones XYZ. 2014. The Topic Trend. Estados Unidos.
http://www.thetopictrend.com/wp-content/uploads/2014/11/GeneracionesXYZ_text.jpg
- https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_fichas
- Jimena Gutiérrez Rúa. 2015. Gestión humana contemporánea. Colombia.
<http://gestionhumanacontemporanea.blogspot.com.ar/2015/02/el-fenomeno-multi-generacional-de-las.html>
- Mazama. 2011. Sistema de incentivos. Economía Incentivos. España.
<http://economaiaincentivos.blogspot.com.ar/2011/12/definicion-de-incentivo.html>
- Ramirez Erandi. 2013. Teoría de las expectativas de Vroom. México.
<http://erandiramirez.wordpress.com/teoria-de-las-expectativas-de-vroom/>
- Schein, Edgar H. "Comportamiento y Desarrollo Organizacional" Autores y consultores claves. The OD Institute.
<http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>
- Ynfante Ramón E. T. 2008. Los incentivos y la motivación laboral. Gestipolis. <http://www.gestipolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>



Anexos

○ Encuesta de clima:

Consta de 91 preguntas y cada una debe ser valorada del 1 al 4 (siendo 4 Sí, 3 Tal vez sí, 2 Tal vez no y 1 No)

Nombre de la categoría	Preguntas de la categoría
Ética	Puedo reportar una instancia de conducta anti-ética sin miedo a la retribución de nadie.
Comunicación	La comunicación en general en esta organización es efectiva. Las comunicaciones de mi supervisor son consistentes con las de mis gerentes.
Alineación de la Compañía con los valores de la misma	En general, veo gente que la gente vive los valores de la compañía. Los gerentes siempre demuestran que nuestros clientes son importantes. Mi supervisor directo siempre me apoya si trabajo acorde a nuestros valores, incluso si hay consecuencias negativas en el corto plazo. Sé exactamente cómo estar a la altura de los valores de la compañía en el día a día de mi trabajo. Aquí los managers toman acción cuando alguien no demuestra nuestros valores, aun si él/ella logra los resultados. Los comportamientos de la misma línea que nuestros valores son un importante factor cuando se considera a alguien para una oportunidad de carrera.
Cooperación entre áreas	Creo que la cooperación entre los departamentos internos es efectiva. Mis colegas comparten las mejores prácticas y el conocimiento del trabajo entre ellos.
Compañeros de trabajo	Con mis compañeros de trabajo, trabajamos juntos para lograr nuestras metas. Mis compañeros valoran mi aporte, incluso si es diferente al de ellos.
Entrega hacia la satisfacción del cliente	Esta organización tiene una excelente reputación entre sus clientes. Las relaciones con mis clientes internos y externos son gratificantes. Somos sensibles a las necesidades cambiantes de nuestros clientes.
Dedicación	Esta organización me inspira a hacer mi trabajo mejor cada día. Esta organización me motiva a contribuir más de lo requerido normalmente para completar mi trabajo.
Desarrollo de oportunidades	Hay suficientes oportunidades en la organización para poder aumentar mis habilidades. Le proveemos a los empleados la mayor cantidad de oportunidades para crecer y aprender sin depender de los ascensos.
Diversidad	Tenemos un ambiente de trabajo que es abierto y acepta las diferentes características individuales (ej. Edad, género, cultura...) Nuestra compañía tiene un ambiente de trabajo libre de acoso y discriminación.
Sistema de Feedback	La revisión de procesos me provee de entrenamiento acerca de cómo mejorar mi trabajo e identificar áreas que necesitan mejoras. Durante mi última revisión de procesos, me proveyeron con feedback adecuado sobre mis desempeños en contra de mis metas. Mi manager me provee de feedback valioso durante el año, que me permite mejorar mi desempeño. Creo que mi última revisión de desempeño refleja exactamente mi desempeño laboral. En esta organización los errores son usados para aprender, en vez de ser penalizados.



Oportunidades futuras de desarrollo	Mis oportunidades laborales futuras aquí y en grupo "Cementos SA" parecen buenas. Sé qué oportunidades de trabajo están disponibles para mí. Las oportunidades de carrera siempre van hacia todas las personas más adecuadas.
Innovación	Soy alentado a buscar soluciones innovadoras y creativas para ayudar a mejorar el desempeño de la organización. Aplicamos recursos (gente, dinero, sistemas) en nuevas ideas que impulsarán al éxito futuro.
Deseo de Permanecer en la Compañía	En este momento, no tengo planes de dejar esta organización.Me costaría mucho dejar esta organización.
Higiene y seguridad ocupacional	La seguridad en el lugar de trabajo son consideradas importantes aquí. Tengo claro cuáles son mis responsabilidades de higiene y seguridad. La gente es alentada a reportar condiciones inseguras en el lugar de trabajo. Me siento con el poder de dejar de trabajar si siento que es inseguro. El stress relativo a mi trabajo es manejable para mí.
Pasión	Puedo explicar qué es necesario para Cementos SA a fin de cuidar a su gente, clientes y la comunidad. Puedo fácilmente nombrar tres comportamientos requeridos para demostrar que me importan mis colegas, clientes o la comunidad. Siempre traté a las demás personas de la manera que me hubiera gustado que me trataran a mí aún cuando teníamos un conflicto. Siempre intervine cuando vi potenciales situaciones de inseguridad, incluso si tenía que interrumpir actividades importantes.
Pagos	Soy pagado justamente para las contribuciones que hago por el éxito de esta compañía. Comparado con otros lugares en los que podría trabajar, siento que soy justamente pagado. Entiendo cómo se determinan los cambios de salario. Mi desempeño tiene un impacto significativo en mi salario.
Desempeño	Puedo explicar cómo Cementos SA puede proveer las mejores soluciones a sus clientes. Puedo fácilmente decir tres comportamientos requeridos para servir mejor a mis propios clientes internos y externos. Siempre entregué lo que prometí, incluso cuando me enfrenté a mis mayores obstáculos. He preguntado a clientes externos e internos por feedback, incluso cuando creía que entendía sus necesidades. Pregunté la opinión de mis colegas para encontrar mejores soluciones, aun si estuviera presionado por el tiempo.
Promoción de la empresa	No dudaría en recomendar esta compañía a un amigo que busca trabajo. Dada la oportunidad, le diría a otros grandes cosas acerca de trabajar aquí.
Reconocimiento	Recibo el reconocimiento apropiado (dentro de mi paga y beneficios) por mis contribuciones y logros. En general, la manera en que reconocemos y recompensamos a las personas en esta organización nos ayuda a producir los resultados empresariales que queremos.
Reputación	Creo que esta organización actúa responsablemente en la comunidad. Esta organización tiene una excelente reputación entre sus clientes. En la compañía, las promesas son cumplidas.



Recursos	Las herramientas y recursos a los que tengo acceso me permiten ser lo más productivo posible. Estamos atrayendo la gente que necesitamos para conseguir nuestros objetivos de de de negocio. Estamos reteniendo a la gente que queremos que se quede.
Sentido de pertenencia	No dudaría en recomendar los productos y servicios de esta compañía a potenciales clientes y amigos. Estoy orgulloso de ser parte de esta organización.
Fortaleza	Cuando pienso lo que he hecho en los pasados meses, puedo decir que, algunas veces, he sacado tiempo de mis otras actividades para contribuir a crear relaciones más fuertes con mis colegas, clientes y la comunidad. Siempre actué con integridad, incluso aunque esto dificultara lograr mis metas. Frecuentemente he dedicado tiempo a aprender para que pudiera ser el mejor en lo que hago, incluso si eso significaba que tenía que reorganizar mi trabajo. Puedo explicar qué tiene Cementos SA para ser una compañía en la que se puede confiar. Puedo fácilmente hacer una lista de tres comportamientos requeridos para que otros confíen en mí.
Supervisor	Estoy satisfecho con las acciones que se llevaron a cabo en mi planta/área/negocio emergentes de los resultados de la última encuesta de clima. Confío en las decisiones tomadas por mi jefe. Creo que el estilo de liderazgo de nuestro manager es un modelo a seguir. Mi supervisor directo me provee el apoyo que necesito para lograr el éxito. Mi supervisor directo: mantiene a la gente apropiadamente preparada para desempeñarse. Mi supervisor directo deja claras las expectativas y metas para conmigo. Mi supervisor directo frecuentemente incorpora mis ideas en nuestro trabajo. Los supervisores y managers siempre toman acciones apropiadas en cuanto a seguridad.
Gerencia General	Veo fuertes evidencias de liderazgo efectivo de los líderes senior. Las decisiones tomadas por los líderes senior son coherentes con la misión y los valores de la organización. Los gerentes crean un ambiente de colaboración efectiva en toda la compañía. Los líderes senior son apropiadamente visibles y accesible a los empleados. Los líderes senior se comunican de manera realista y honesta.
Actividades de trabajo	Recibo un sentido de realización de mi trabajo. La misión y objetivos provenientes de la organización me proveen con una dirección significativa. Mi trabajo me desafía a usar mi conocimiento y habilidades plenamente. Soy capaz de elegir cómo completar mejor mi trabajo.
Lugar de trabajo	La ubicación de mi trabajo regular es conveniente para mí.
Procesos de trabajo	Los procesos de trabajo que tenemos (ejemplo: acordar metas y prioridades, planear proyectos y chequeos de calidad) me permiten ser lo más productivo posible. Tengo acceso a la información que necesito para hacer bien mi trabajo. Donde trabajo, las decisiones se toman sin indebido retraso. En nuestra organización nos ponemos límites de tiempo y objetivos realistas.
Work-Life Balance	El balance entre mi trabajo y mi vida personal está bien para mí.



○ **Template Nominaciones en H&S**

Nominado				Nominador		
Legajo	Nombre	Competencia H&S	Justificación	Legajo	Nombre	Fecha

○ **Preguntas a la Gerente de Comunicación y Desarrollo de Talento**

Objetivo: Conocer el área de Recursos Humanos y su plan de incentivos y beneficios.

- ¿Cómo está conformada el área de Recursos Humanos?
- ¿Existe un plan de incentivos y beneficios en la organización?
¿Cómo es el mismo?
- ¿Cómo consideras que el mismo responde a las expectativas de los empleados?
- ¿Hay personal destinado a trabajar para dicho programa? ¿Qué tareas tienen?
- ¿Podrías comentarme qué proyección tienen a futuro con el plan de incentivos?

○ **Preguntas al personal en general**

Objetivo: Indagar sobre la visión de los empleados sobre el área de Recursos Humanos y su plan de motivación e incentivos.

- ¿En qué área de la empresa te desempeñas?
- ¿Conoces el área de Recursos Humanos? ¿Qué tipo de contacto tienes con la misma?
- ¿Consideras que Cementos SA otorga beneficios e incentivos? ¿Qué beneficios conoces?



- ¿Cómo sentís que Cementos SA reconoce tus logros?
- ¿Consideras que la manera actual de reconocer y dar beneficios es óptima? ¿Crees que debería cambiar algo? ¿Qué propuestas se te ocurren?