



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Trabajo Final para optar por el título de:

Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos

Título:

**Propuesta para incrementar la productividad en una planta generadora
de energía en Santo Domingo (Caso: GM)**

Postulante:

Bernabe Blanco Lima 2015-1272

Asesora:

Edda A. Freitas Mejía, MBA.

**Santo Domingo, República Dominicana
Diciembre 2016.**

RESUMEN

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad y proceso. Un importante elemento de la administración estratégica de la compensación es el uso de planes de incentivos, también llamados programas de pago variable. Los programas de pago variable consisten en bonos, incentivos o el reconocimiento por un buen trabajo. Esto permite a las organizaciones recompensar a los empleados por sus constantes contribuciones. La remuneración variable es más flexible que el salario fijo, además se adjunta a los costos fijos que permiten flexibilidad para aumentar, disminuir o mantener los futuros pagos a los empleados tanto como las condiciones laborales lo justifiquen.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
AGRADECIMIENTOS.....	viii
DEDICATORIAS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

CONCEPTOS BÁSICOS Y DESCRIPTIVOS DE LA PRODUCTIVIDAD

1.1 Historia de la productividad.....	3
1.2 Concepto de productividad.....	4
1.3 Características generales de la productividad.....	4
1.4 Factores que influyen en la productividad.....	5
1.5 Desarrollo de la productividad en las empresas.....	7
1.6 Tipos de productividad.....	8
1.6.1 Productividad laboral.....	8
1.6.2 Productividad total de los factores (PTF).....	8
1.6.3 Productividad marginal.....	9
1.7 Consideraciones erráticas sobre la productividad.....	9
1.8 Medición de la productividad.....	11
1.9 Mejora de la productividad.....	15
1.10 Importancia de la productividad.....	17
1.11 Productividad, sustentabilidad e impacto social.....	17

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA GM

2.1 Historia de la empresa.....	19
---------------------------------	----

2.2	Misión, Visión y Valores.....	20
2.3	Gente de Acero.....	21
2.4	Capacitación y Desarrollo.....	22
2.5	Seguridad e Higiene Ocupacional.....	22
2.6	Sostenibilidad Empresarial.....	22
2.7	Protección al Medio Ambiente.....	23
2.8	Cultura de Reciclaje.....	24
2.9	Política de Derechos Humanos.....	25
2.10	Seguridad y Salud.....	26
2.11	Productos de la empresa.....	26
2.12	Estructura Organizacional GM.....	36
2.13	Análisis FODA.....	37
2.14	Tabulación Encuesta de Satisfacción Laboral GM.....	38
2.15	Análisis Tabulación Encuesta de Satisfacción Laboral GM.....	59

CAPÍTULO III

RAZONES ESTRATÉGICAS PARA LOS PLANES DE INCENTIVOS

3.1	Planes de incentivos vinculados a los objetivos de la organización.....	61
3.2	Requerimientos para un plan de incentivos exitoso.....	62
3.3	Ventajas de los planes de pago de incentivos.....	63
3.4	Establecimiento de medidas de desempeño.....	64
3.5	Administración de los planes de incentivos.....	66
3.6	Planes de incentivos individuales.....	67
3.6.1	Trabajo a destajo.....	68
3.6.2	Plan de hora estándar.....	69
3.6.3	Bonos.....	70
3.6.4	Pago por méritos.....	71

3.6.5	Premios de incentivos y reconocimientos.....	74
3.7	Planes de incentivos grupales.....	75
3.7.1	Compensación por equipo.....	75
3.7.2	Planes de incentivos de gainsharing.....	77
3.7.2.1	Plan Scanlon.....	78
3.7.2.2	Plan Improshare.....	79
3.7.2.3	Lecciones de los planes Scanlon e Improshare.....	80

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD MEDIANTE INCENTIVOS

4.1	Análisis general de los resultados.....	81
4.2	Descripción de la propuesta.....	81
4.3	Justificación de la propuesta.....	82
4.4	Objetivo general de la propuesta.....	82
4.5	Objetivos específicos de la propuesta.....	83
4.6	Beneficiarios de la propuesta.....	83
4.7	Recursos necesarios.....	83
4.8	Factores internos.....	83
4.9	Factores externos.....	84
4.10	Plan de acción.....	85
4.11	Cronograma de actividades.....	86
4.12	Presupuesto.....	86
CONCLUSIONES.....		87
RECOMENDACIONES.....		88
BIBLIOGRAFÍA.....		89
ANEXOS.....		91

LISTA DE TABLAS

Tabla no. 1: Conocimiento del supervisor del desarrollo del trabajo.....	39
Tabla no. 2: Determinación de metas y objetivos.....	40
Tabla no. 3: Relaciones humanas existentes.....	41
Tabla no. 4: Satisfacción ingresos percibidos.....	42
Tabla no. 5: Salario recibido vs calidad de trabajo realizado.....	43
Tabla no. 6: Salario recibido vs nivel de preparación.....	44
Tabla no. 7: Aspectos evaluados para el otorgamiento de méritos.....	45
Tabla no. 8: Estimulación moral y material.....	46
Tabla no. 9: Trabajadores destacados reciben mayor estímulo material.....	47
Tabla no. 10: Seguridad ambiente de trabajo.....	48
Tabla no. 11: Condiciones higiénicas del ambiente de trabajo.....	49
Tabla no. 12: Orden, cuidado y ambiente de trabajo.....	50
Tabla no. 13: Comodidad, mobiliario y herramientas de trabajo.....	51
Tabla no. 14: Satisfacción horario de trabajo.....	52
Tabla no. 15: Condiciones favorables de alimentación, transporte y salud.....	53
Tabla no. 16: Condiciones de desarrollo personal y profesional.....	54
Tabla no. 17: Apoyo para resolver problemas personales.....	55
Tabla no. 18: Participación en las esferas culturales, recreativas y sociales.....	56
Tabla no. 19: Satisfacción integral en la empresa.....	57
Tabla no. 20: Compromiso con la empresa.....	58
Tabla no. 21: Cronograma de actividades.....	85
Tabla no. 22: Plan de acción de la propuesta.....	86
Tabla no. 23: Presupuesto de la propuesta.....	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico no. 1: Estructura Organizacional GM.....	36
Gráfico no. 2: Conocimiento del supervisor del desarrollo del trabajo.....	39
Gráfico no. 3: Determinación de metas y objetivos.....	40
Gráfico no. 4: Relaciones humanas existentes	41
Gráfico no. 5: Satisfacción ingresos percibidos.....	42
Gráfico no. 6: Salario recibido vs calidad de trabajo realizado.....	43
Gráfico no. 7: Salario recibido vs nivel de preparación.....	44
Gráfico no. 8: Aspectos evaluados para el otorgamiento de méritos.....	45
Gráfico no. 9: Estimulación moral y material.....	46
Gráfico no. 10: Trabajadores destacados reciben mayor estímulo material.....	47
Gráfico no. 11: Seguridad ambiente de trabajo.....	48
Gráfico no. 12: Condiciones higiénicas del ambiente de trabajo.....	49
Gráfico no. 13: Orden, cuidado y ambiente de trabajo.....	50
Gráfico no. 14: Comodidad, mobiliario y herramientas de trabajo.....	51
Gráfico no. 15: Satisfacción horario de trabajo.....	52
Gráfico no. 16: Condiciones favorables de alimentación, transporte y salud.....	53
Gráfico no. 17: Condiciones de desarrollo personal y profesional.....	54
Gráfico no. 18: Apoyo para resolver problemas personales.....	55
Gráfico no. 19: Participación en las esferas culturales, recreativas y sociales.....	56
Gráfico no. 20: Satisfacción integral en la empresa.....	57
Gráfico no. 21: Compromiso con la empresa.....	58

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por haberme dado la fortaleza y la capacidad para afrontar los obstáculos que se presentaron durante este largo trayecto.

A mi querida madre Victoria Lima por siempre guiarme y apoyarme en todo, y por darme esas palabras de aliento en los momentos que estuve a punto de declinar, por ser ese motor que me ha conducido a seguir adelante.

A mi padre Bernabe Blanco y a mis hermanos Iván, Marcos y Boris por haberme apoyado en todo momento.

A todos mis compañeros de clase en APEC, en especial a Claudia, Perla, Daihana y Niurka, que más que compañeras se han convertido en mis amigas entrañables para toda la vida.

DEDICATORIAS

A mis padres Victoria Lima y Bernabe Blanco les dedico este logro, por todo el apoyo que me brindaron para poder culminar esta maestría.

A mis hermanos Iván, Marcos y Boris por su apoyo en todo momento.

A mis compañeros de clase en APEC que de una u otra forma contribuyeron a alcanzar esta meta.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tratará sobre una: **“PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA PLANTA GENERADORA DE ENERGÍA EN SANTO DOMINGO (CASO: GM).**

Hoy en día las empresas les interesa motivar a sus empleados para que se esfuercen más en su trabajo a cambio de obtener mayores beneficios, para estas poder aumentar su margen de utilidades y la productividad dentro de la organización creando un buen clima laboral con sus empleados. El objetivo principal de los incentivos es motivar a su personal para que su desempeño sea superior en las actividades que realizan habitualmente vinculando aspectos motivacionales al cumplimiento de objetivos establecidos claramente.

Está comprobado que trabajar por incentivos aumenta la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados. Con la retribución no solo se habla de una recompensa económica, sino más bien de un intercambio justo de tiempo y esfuerzo del empleado para aumentar los resultados del negocio. Los incentivos orientan el esfuerzo de los empleados en metas específicas de desempeño, proporcionando una motivación que beneficia directamente tanto a la organización como al empleado.

Las empresas desean obtener con los incentivos:

- Aumentar el nivel de desempeño de sus empleados.
- Promover el aumento de la productividad en sus colaboradores.
- Retener a su personal más valioso.
- Atraer al mejor recurso disponible en el mercado laboral.

La incidencia de los incentivos en el lugar de trabajo es visible ya que a través de estos los líderes de las empresas incentivan a sus empleados a incrementar su rendimiento alcanzando así sus objetivos; y en el caso de los empleados, estos obtienen mayores beneficios sintiéndose realizados ya que se les está recompensado su esfuerzo.

Para la búsqueda de las informaciones se utilizará el método analítico, el cual me permitirá realizar un análisis profundo de dicha información. Además se utilizaran herramientas de investigación como: las técnicas de análisis documental, entrevistas y encuestas que servirán como base para el desarrollo de la propuesta, las cuales le serán realizadas tanto al personal operativo como administrativo de la planta.

Para cumplir con el propósito de la investigación, la monografía se desglosará en cuatro capítulos fundamentales: Capítulo I: Conceptos básicos y descriptivos de la productividad; Capítulo II: Generalidades de la empresa GM; Capítulo III: Razones estratégicas para los planes de incentivos; y Capítulo IV: Plan para incrementar la productividad mediante incentivos.

CAPÍTULO I

CONCEPTOS BÁSICOS Y DESCRIPTIVOS DE LA PRODUCTIVIDAD

1.1 Historia de la productividad

Hace muchos años la palabra productividad era usada solamente por los economistas para referirse simplemente a una relación entre la producción obtenida por un sector de la economía y los insumos o recursos utilizados para obtener dicha producción. Así teníamos que entre más producción obtuviéramos usando menos insumos, entonces la productividad aumentaba, sin tomar en cuenta la calidad.

Posteriormente la productividad ha sido usada de manera equivocada por muchos políticos en sus discursos, incluso todavía se confunde con la palabra producción.

Productividad no significa producir más cantidad, sino que significa producir mejor o sea utilizar mejor los recursos disponibles: recurso humano, materiales, energía, etc.

En los últimos años la productividad es un término más realista universalmente utilizado por Ingenieros Industriales, economistas, funcionarios, etc. para definir una medida del rendimiento de un proceso productivo o de una persona. La productividad tiene una relación directa con la calidad y se mide en el ámbito de la empresa, lo cual tiene un interés general para todos. Con el mejor uso de los recursos disponibles para obtener un producto o servicio de calidad, la productividad aumenta, generando mayores utilidades, empleo y bienestar para todos.¹

¹ (Morillo, 2016)

1.2 Conceptos de productividad

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.²

Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Es la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo.

Es el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.³

1.3 Características generales de la productividad

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

² (Wikipedia, 2016)

³ (<http://descuadrando.com>, 2016)

La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad y proceso. ⁴

1.4 Factores que influyen en la productividad

- **Factores externos de la productividad empresarial**

- La calidad y disponibilidad de los recursos ya que afecta a la producción de productos y servicios.
- La disposición de la industria, los cambios en el sector y la aparición de nuevos competidores lo que hace es que aumente la competitividad incentivando la mejora continua en la clima y la cultura organizacional.
- El nivel de capital y su aumento, el cual facilita o no el nivel de inversión futuro.
- Los avances tecnológicos ya que mejoran el nivel y calidad de los conocimientos y los equipos utilizados.
- El entorno macroeconómico y microeconómico.

- **Factores internos de la productividad empresarial**

- Un óptimo mantenimiento de todo el equipo para asegurar un funcionamiento en perfectas condiciones y continuado, evitando paradas que afecten a la productividad. ⁵

⁴ (Wikipedia, 2016)

⁵ (www.emprendepyme.net, 2016)

- Adopción de las medidas correctivas necesarias para evitar embudos o cuellos de botella que hagan descender la producción.
- Uso eficaz de todas las máquinas y capacidades.
- Realizar inversión con el fin de sustituir la maquinaria obsoleta o muy anticuada y mejorar la automatización y la utilización de la tecnología de la información.
- Mejorar los procesos de manipulación de materiales, almacenamiento, sistemas de comunicación y control de calidad.
- Prestar atención al rendimiento del material, sustituyéndolo cuando pierde eficacia o utilidad.
- Elección de las materias primas más adecuadas.
- Optimización del uso de la energía, poniendo en prácticas sistemas de ahorro.
- Control adecuado de los desechos y las sobras. Utilizar sistemas de reciclaje.
- Motivación de los empleados mediante incentivos salariales, reconocimientos y promoción personal y laboral, por ejemplo implantando políticas de recursos humanos que faciliten nuevos modelos de trabajo.
- Formación adecuada y continua.
- Promoción y cuidado constante del bienestar de los trabajadores, la salud y la prevención de riesgos. ⁶

⁶ (www.emprendepyme.net, 2016)

- Facilitar un buen ambiente laboral, conocido como clima laboral.
- Técnicas de mejora continua consistentes en la introducción de pequeños cambios, corrección de errores y detección de áreas de mejora de forma constante, sin que supongan cambios traumáticos o difíciles de asimilar por los empleados.
- Implicación de los empleados en equipos de trabajo con el objetivo de mejorar las áreas que más conocen por su experiencia de trabajo diario.
- Implantación de sistemas enfocados a una mayor y mejor especialización y división del trabajo pero que, al mismo tiempo, favorezcan la coordinación entre departamentos.⁷

1.5 Desarrollo de la productividad en las empresas

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción.⁸

⁷ (www.emprendepyme.net, 2016)

⁸ (Wikipedia, 2016)

1.6 Tipos de productividad

Aunque el término productividad tiene distintos tipos de conceptos básicamente se consideran tres: productividad laboral, productividad total de los factores (PTF) y productividad marginal.

1.6.1 Productividad total

La productividad laboral o productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

1.6.2 Productividad total de los factores (PTF)

La productividad total de los factores (PTF) se define como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros.

Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos.

Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas.

La productividad total de los factores (PTF) está asociada a la medición de la tecnología y la eficiencia técnica en relación a las variaciones interanuales o ritmo de crecimiento. La Eficiencia técnica puede ser explicada por la eficiencia "pura" y la eficiencia a escala (tamaño de la unidad productiva).⁹

⁹ (Wikipedia, 2016)

Regularmente la PTF debe relacionarse con el ritmo de crecimiento poblacional, de tal manera que la medición de la productividad debe considerar los cambios en la tecnología y como los productores se asocian a esa determinada tecnología para contribuir al ritmo de crecimiento poblacional.

1.6.3 Productividad marginal

También conocida como "producto marginal" del insumo, es "el producto adicional que se fabrica con una unidad adicional de ese insumo mientras que los otros insumos permanecen constantes".

La Ley de los rendimientos decrecientes tiene un rol fundamental en la productividad al factor, pues indica que la productividad marginal de cada factor disminuye a medida que más unidades de éste se agregan al proceso de producción (dejando el resto de los factores productivos en una cantidad constante). De ésta manera un exceso de la cantidad óptima de un factor productivo puede resultar incluso en un decrecimiento de la productividad total.¹⁰

1.7 Consideraciones erráticas sobre la productividad

La productividad no debe confundirse con intensidad del trabajo, porque, si bien la mano de obra refleja los resultados positivos del trabajo, su intensidad se traduce en exceso de esfuerzo y no es otra cosa que incremento de trabajo.¹¹

¹⁰ (Wikipedia, 2016)

¹¹ (<http://www.eumed.net>, 2016)

La esencia para mejorar la productividad no es el trabajo duro sino inteligente. Si la productividad es asociada con el mayor o menor esfuerzo del trabajador, se presta a equívocos porque se asocia con mayor trabajo:

- La productividad no se puede confundir con la eficiencia, esta significa producir bienes de alta calidad en el menor tiempo posible.
- No se mide el rendimiento solo por el producto, éste puede aumentar sin incrementar la productividad.
- La rentabilidad no es consecuencia de incremento de la productividad, porque se pueden obtener rendimientos así esta haya descendido.
- La reducción de costos no necesariamente mejoran la productividad.
- La productividad no solamente se aplica a la producción, también se relaciona con cualquier otro tipo de organización, se incluyen los servicios y la información.

La productividad de los funcionarios públicos se puede incrementar estimulando la creatividad, promoviendo un clima favorable preocupándose por sus problemas. También depende del uso eficiente del tiempo.

Para que se presente un incremento en la productividad es necesario que haya eficiencia, por lo tanto no se trata de trabajar mayor o menor tiempo. Los individuos no trabajan a plena capacidad, la productividad es producir más en el menor tiempo posible. Si se administra el tiempo, el trabajo se simplifica. La fijación de metas mejora el desempeño de los funcionarios, permitiendo que sus esfuerzos se orienten a la consecución de resultados. Cuando la necesidad de éxito sea mayor los resultados serán mejores. Las personas para ser más productivas deben ser positivas, auto valorarse y creer en sus capacidades.¹²

¹² (<http://www.eumed.net>, 2016)

Los jefes deben fijar metas y evaluar el desempeño de los funcionarios, pero aunque es una tarea vital para la consecución de logros institucionales, se convierte en una preocupación evaluar a alguien y tener que decirle que su desempeño no es el mejor. Es difícil separar el concepto que se tenga del funcionario, de las labores que realiza. En oportunidades el funcionario no es del agrado del jefe dificultándole ser objetivo, no es fácil separar los problemas de las personas y evaluar con criterio neutral.

Hay quienes consideran las "roscas" de funcionarios como obstáculos, que los hace resistirse a aumentar su productividad. Tienen la certeza que jamás serán tenidos en cuenta y que todo lo que realicen no los va a beneficiar, permaneciendo en el anonimato.

Cuantas veces se han visto funcionarios con grandes capacidades que están realizando labores improductivas, desaprovechando todo su potencial y en cambio hay otros, con una profunda mediocridad que han tenido la posibilidad de llegar a cargos de dirección.¹³

1.8 Medición de la productividad

Es muy difícil medir la productividad del trabajo de oficina. Prokopenko sugiere el método del tiempo de trabajo, partiendo del principio que es constante para realizar determinadas actividades básicas, y el método de muestreo, por medio de porcentajes de tiempo utilizado por cada funcionario en la realización de tareas, dividiendo el número de horas trabajadas por el número de horas disponibles para llegar a una eficacia porcentual, de tal manera que un aumento en la relación significa mejoramiento individual.

¹³ (<http://www.eumed.net>, 2016)

En el sector público existe una diferencia entre el producto de un organismo y el cumplimiento de su misión. El producto final del organismo comparado con su insumo indica su eficiencia. La repercusión lograda por el programa del organismo es su eficiencia.

Para el sector público propone que se identifiquen unidades específicas de servicio, medibles y homogéneas a lo largo del tiempo, para determinar los indicadores de eficacia.

La medición del trabajo determina el tiempo que un funcionario necesita para realizar una tarea en un nivel determinado de rendimiento. Este tipo de medición permite reducir y posiblemente eliminar el tiempo ineficaz.

Hay gran cantidad de métodos para medir la productividad, pero difícilmente producen buenos resultados si no se procuran cambios en los sistemas salariales, los métodos de capacitación y las relaciones laborales.

Hay una gran cantidad de técnicas como la medición del trabajo, los círculos de calidad, la automatización de las oficinas entre otras. El problema es tratar la mejora de la productividad como un programa, porque como todo programa opera temporalmente. Por lo tanto se debe crear una cultura en donde la mejora de la productividad constituya un modo de vida, que haga parte de las responsabilidades de cada quien.

La productividad se mide para contribuir al análisis de la eficiencia y la eficacia, la medición puede estimular el mejoramiento de los funcionarios. Las personas cuando son observadas en su trabajo muestran mayor disposición de hacerlo bien, sin que por ello implique inversión alguna. ¹⁴

¹⁴ (Wikipedia, 2016)

Por ejemplo cuando un jefe se acerca a revisar el trabajo de un subalterno, éste presenta un dinamismo que no es usual volviendo a ser normal tan pronto el jefe se retira; el subalterno en lo posible con esa actitud pretende dejar una buena impresión de su trabajo, lo que le sirve para evitar presiones futuras.

En la medición de la productividad del trabajo de oficina es dificultoso, porque no es fácil medir el producto y mucho menos reducirlos a un denominador común. Por lo general, la medición no se puede desligar de la cuantificación de los insumos, no hay retroalimentación directa y la ausencia de competencia debilita la formulación de reglas que controlen los costos internos.

El trabajo físico aunque se pueda cuantificar, no siempre va a tratarse de una proposición de verdad. No se puede considerar, que la elaboración de cien cartas al mes, por una secretaria la haga más eficiente que aquella secretaria que elabora cincuenta. Hay que tener en cuenta por ejemplo, la prontitud en la evacuación de las cargas de trabajo, la calidad con que se realice.

Es a través de la comunicación escrita, como en reiteradas oportunidades se logra expresar lo que realmente se quiere decir, y el impacto que se quiere ocasionar. Pero se preguntarán: ¿A caso en la mayoría de las veces el jefe no es quien redacta o corrige los textos que se van a enviar?

No siempre el jefe dispone del tiempo necesario para llevar a cabo dicha tarea, bien sea por la cantidad de asuntos que deba atender o porque simplemente confía en su colaboradora; entonces surge el compromiso de la secretaria de prepararse conscientemente para desarrollar su labor. Las funcionarias procrastinadoras jamás pueden ser eficientes.

Un empleado desmotivado realiza las labores sin preocuparse de que salgan lo mejor posible. Es importante motivarlo para que asimile los cambios que se presenten en las instituciones.¹⁵

¹⁵ (Wikipedia, 2016)

La cordialidad (el trato hacia los demás), debe salir a flor de piel, no se trata de “pelar el diente” a cada instante sino procurar mostrar una imagen más que personal, institucional.

Cuando las personas son mal atendidas, se llevan en la mente una imagen distorsionada de lo que realmente es la entidad. Las secretarías y demás personas que tienen contacto con el público, son la imagen de las instituciones, de la impresión que se lleven los usuarios, por el trato que reciben, dependerá que se mejore o deteriore. Si una secretaria es displicente, quien se ve afectado se vuelve un multiplicador de impresiones negativas.

Para tratar de mejorar la productividad de los funcionarios públicos hay que medirla, no quiere decir, que no se pueda mejorar sin que se efectúen mediciones, es importante el concurso de todos los funcionarios para influir de alguna forma en las decisiones que afectan sus labores.

Se sentirán más seguros y dueños de su destino, redundando en mayores aportes a las instituciones, generando un ambiente integrador para conocer y compartir las dificultades y los éxitos. Debe conformarse un gran equipo con una misión, unos objetivos y unas metas a cumplir, con labores interesantes y cierto grado de autonomía.

Las organizaciones que abordan la participación de los empleados sólo como una técnica de mejora, tienden a enfatizar las estructuras de participación grupal, tales como los círculos de calidad, con el objeto de propagar su utilización cada vez más dentro de la organización. Sin embargo las técnicas duran poco, su efectividad para mejorar el desempeño y el entusiasmo poco a poco languidece; además las prácticas y sistemas tradicionales quizá no respalden estas técnicas, lo que contribuye a que estas perezcan. El verdadero poder de la participación radica en su capacidad para indicar un cambio cultural al fomentar un estilo de gestión participativa. La gestión no equivale a círculos de calidad u otra técnica específica de participación. ¹⁶

¹⁶ (Wikipedia, 2016)

Es de suma importancia que en las entidades se cultive la calidad de vida laboral, para que sus servidores se sientan más comprometidos con el trabajo. ¿Cuántos empleados públicos están sub-utilizados? ¿Cuánto potencial humano hay con grandes capacidades y permanece en el ostracismo? Definitivamente el factor humano es pieza fundamental para lograr un mejor desempeño organizacional.

El ambiente económico y social debe dirigirse a la búsqueda de la productividad. El funcionario debe sentirse útil y productivo. Aquellas personas que trabajan realizando labores monótonas y de poco sentido, que limitan sus capacidades, deben tener las posibilidades de desarrollo. Se debe crear una cultura participativa.

El equilibrio de la personalidad, la mayor o menor satisfacción en el trabajo y la productividad, en gran medida se determinan por el sistema de relaciones sociales.

El egoísmo se puede fomentar como medio de disolver la simpatía interpersonal y la integración colectiva, y como obstáculo para desviar la dedicación de las finalidades del servicio público. Uno de los errores más frecuentes y graves de los administradores, es el de excederse en el estímulo de las ambiciones individualistas, casi siempre con incentivos económicos, por creer que la racionalidad de una empresa se puede construir sobre el cálculo utilitarista de cada uno de sus miembros.¹⁷

1.9 Mejora de la productividad

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- Tecnología: Su mejora resulta en un aumento de la producción marginal del factor que experimentó el avance tecnológico. De esta manera se puede aumentar la producción total sin gastar más recursos en la implementación de otros insumos.

¹⁷ (Wikipedia, 2016)

- Organización: Una organización adecuada aumenta la eficiencia de los procesos, al hacer que todos los factores funcionen dentro de un sistema que establece roles específicos para cada uno. De esta manera las distintas partes no se estorbarán entre sí y sabrán cómo y cuándo actuar teniendo en cuenta lo que el resto hace.
- Recursos humanos: Bienestar. Mientras más satisfechas se sientan las personas que trabajan dentro de un proceso productivo mayor será su rendimiento.
- Relaciones laborales: Trabajo en equipo armónico y sincronizado en condiciones ambientalmente favorables, manteniendo valores como el respeto, servicio, entre otros.
- Condiciones de trabajo: Es necesario que cada trabajador cuente con las herramientas necesarias para realizar su trabajo eficientemente, al haber carencias entonces la productividad se verá afectada pues habrá una parte de la tarea que no se podrá cumplir por deficiencias técnicas. Además es necesario asegurarse de mantener a los trabajadores en condiciones de trabajo dignas en cuanto a sanidad, seguridad y jornadas de descanso de manera de no denigrar su fuente de ingresos y cumplir también con las leyes locales en cuanto a estos temas.
- Calidad.
- Otros. ¹⁸

¹⁸ (Wikipedia, 2016)

1.10 Importancia de la productividad

Luego analizar los conceptos y mediciones de la productividad estoy en condiciones de responder a la siguiente pregunta: ¿por qué la productividad es importante? La respuesta es que directamente influye en muchos factores esenciales. La alta productividad implica altos ingresos reales tanto para el trabajador como para las organizaciones, alta inversión en investigación y desarrollo y más atención a los problemas del medio ambiente.

En industrias clave, esto significa menores costos y una alta participación en el mercado internacional. Y para las naciones esto significa altos estándares de vida, menos inflación mejor balanza de pagos y una más fuerte moneda. Muchas compañías, especialmente aquellas que intentan la competencia internacional están muy conscientes acerca de su lenta productividad y están altamente interesadas en mejorar sus esfuerzos.

Las compañías utilizan una gran variedad de orientaciones para mejorar la productividad. Las tres más importantes orientaciones son: tecnológica, la cual se enfoca a cambios mayores en equipamiento y procesos tecnológicos; administrativa, la cual se orienta a definir la misión estratégica más claramente, cambiar la estructura básica, y aplicar las técnicas de administración de operaciones, y conductual la cual se enfoca al trabajador, al incrementar su motivación de trabajar de forma alineada los objetivos de su principal.¹⁹

1.11 Productividad, sustentabilidad e impacto social

Según las hipótesis de la economía neoclásica, la productividad se evalúa según los factores de producción capital y trabajo únicamente, ignorando la cantidad de recurso natural empleado. Esto es consecuencia de la época en que el modelo fue ideado (siglo XIX), en la que no se conocían límites a la explotación de estos recursos.

¹⁹ (<https://www.ucema.edu.ar>, 2016)

Sin embargo, hoy en día la situación ha evolucionado mucho y sabemos que cada vez estamos más cerca del agotamiento de las energías fósiles y diversas materias primas. Esto se traduce en el hecho que la huella ecológica global de la humanidad sobrepasa la biocapacidad de la Tierra para renovar sus recursos naturales.

Así, cuando la productividad aumenta, en general, para una misma cantidad de capital y de trabajo, la cantidad de recurso natural empleado aumenta. Esto se traduce en un efecto negativo en términos de sustentabilidad, excepto si los recursos proceden del reciclaje.

De la misma forma, si la productividad aumenta, el número de horas trabajadas para obtener una misma cantidad de producción disminuye, por lo que se necesitan menos trabajadores para mantener la producción, provocando un aumento del desempleo.²⁰

²⁰ (Wikipedia, 2016)

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA GM

2.1 Historia

GM es la primera empresa multinacional del sector del Acero de República Dominicana con importante presencia y liderazgo en varios países de Centroamérica y el Caribe como Costa Rica, Puerto Rico, Haití, Jamaica, entre otros.

Actualmente la empresa se encuentra operando en tres localidades en Santo Domingo con una capacidad instalada de más de un millón de toneladas métricas para laminación de aceros largos.

GM es la referencia dentro del sector del acero dominicano garantizando el servicio y la disponibilidad de productos que el Mercado demanda, y con la certeza de que los mismos cumplen todas las normas nacionales e internacionales de la más alta calidad.

IN nació en 1947 como una fábrica de clavos, que fue evolucionando y modernizándose con el paso de las décadas hasta convertirse en una de las empresas más importante del país, que en 2001 inició las operaciones de laminación de varillas (barras de acero). A partir de 2007 se asoció con Gerdau, la compañía de aceros largos líder y una de las más importantes del mundo, la cual en 2013 se convirtió en el accionista mayoritario de la empresa.

CMD por su lado inició operaciones en el 1968, siendo la pionera en República Dominicana en la producción de aceros largos, impactando positivamente en el desarrollo de la industria metalúrgica de la construcción del país.²¹

²¹ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

A partir de la combinación de operaciones de estas dos empresas bajo GM, República Dominicana cuenta con un productor importante y con liderazgo en el sector del Acero en la región de Centroamérica y el Caribe, y está preparada para la apertura de mercado que ha tenido producto de los tratados de libre comercio de los que es signataria.

2.2 Misión, Visión y Valores

MISIÓN

Ser el referente regional en soluciones de construcción desde una conciencia de sostenibilidad.

VISIÓN

Construir valor junto a nuestros clientes a través del fortalecimiento constante del talento, la tecnología y los procesos afianzando el compromiso con nuestra gente, accionistas, proveedores y la comunidad.

VALORES

Buscar la excelencia en sus resultados y forjar relaciones perdurables basadas en la confianza.

BIENESTAR | Trabajo siempre de forma segura, cuidando a las personas y al medio ambiente.

COMPROMISO | Escuchar y ofrecer proactivamente soluciones a las necesidades de los clientes.

EXCELENCIA | Reto constante a mejorar en los resultados.

PERTENENCIA | Responsabilidad de un trabajo íntegro, abierto y colaborativo. ²²

²² (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

La gestión de GM está enfocada en cuatro pilares:

- 1) Ofrecer a sus clientes productos con los más altos estándares de calidad.
- 2) Desarrollar a sus colaboradores para enfrentar los desafíos del mercado.
- 3) Optimizar y mejorar sus procesos.
- 4) Operar en armonía con el medio ambiente.

2.3 Gente de Acero

Para GM el recurso más valioso es su gente. Se mantienen en constante evolución para garantizar un clima laboral saludable implementando oportunidades de formación y desarrollo, así como actividades de integración que fomentan la generación del compromiso.

En GM creen en atraer, desarrollar, retener y asegurar colaboradores talentosos como elementos esenciales de nuestro éxito. Más de 600 colaboradores demuestran el compromiso, dedicación y trabajo en equipo, lo que hace posible que prevalezca una cultura de respeto y un ambiente laboral donde todos se sienten integrados.

Mantienen una comunicación constante con sus colaboradores y reconocen su buen desempeño, a través de los programas Premio al Logro y Huellas de Acero, en el cual se premia tanto la gestión individual como la de equipo. ²³

²³ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

2.4 Capacitación y Desarrollo

La capacitación y el desarrollo de sus colaboradores aplica a todos los puestos de la estructura organizacional, utilizando como herramientas principales: el perfil de puesto, la evaluación del desempeño, la evaluación del talento, el potencial y la detección individual y grupal de las necesidades de capacitación. A partir de estos, logran una gestión objetiva y antidiscriminatoria para la preparación del plan estratégico de capacitación.

Desarrollan a sus colaboradores a través de las necesidades identificadas, estableciendo planes de sucesiones de los puestos claves tanto a corto como a mediano y largo plazo, con el objetivo de garantizar la continuidad del negocio y el crecimiento de sus empleados talentosos.

2.5 Seguridad e Higiene Ocupacional

La estructura corporativa toma acciones para salvaguardar a sus colaboradores y prevenir los accidentes relacionados con personas, materiales y estructuras, así como, las enfermedades ocupacionales.

2.6 Sostenibilidad Empresarial

GM ha hecho de la sostenibilidad parte de su estrategia, la cual han implementado a través de un plan integral, el cual incluye manejo de residuos, disminución de emisiones, energía, 0 accidentes, reforestación, capacitación y

desarrollo de sus colaboradores, así como colaborar con las comunidades que le rodean, apoyando su interés en ser un buen vecino.²⁴

Su objetivo principal es suministrar a sus clientes un servicio de calidad de forma responsable y eficiente, proporcionando rentabilidad a sus accionistas, fomentando la capacitación profesional de los empleados, acompañando al desarrollo de los entornos sociales en los que opera y utilizando de manera sostenible los recursos naturales necesarios para su actividad.

Ellos son conscientes de que el cumplimiento equilibrado de sus responsabilidades en materia económica, social y medioambiental, sobre la base de criterios de sostenibilidad, resulta esencial para el mantenimiento de su posición actual de liderazgo y su reforzamiento de cara al futuro.

El cumplimiento está expresamente impulsado por la Dirección de la Empresa, concierne a cada uno de los que trabajan en ella o en su nombre, motivo por el son trasladados a sus contratistas y proveedores, y se exponen a la valoración de terceros.

Este compromiso se halla plenamente integrado en su trabajo diario y se somete permanentemente a revisión y mejora por parte de la Dirección de GM y de cuantos participan en su aplicación.

2.7 Protección al Medio Ambiente

En coordinación con la Comisión Nacional de Saneamiento Ecológico, GM ha implementado un amplio programa de control ambiental que utiliza las más avanzadas tecnologías. El programa ha conllevado la instalación de sofisticados equipos de gran

²⁴ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

precisión en las plantas de generación, laminación y tratamiento de aguas de uso industrial.²⁵

La empresa ha logrado reducir considerablemente las emisiones de CO₂ a partir de la combustión de gas natural; han implementado un sistema de tratamiento de aguas residuales; se ha puesto en funcionamiento el colector y filtro de polvo con blindaje que evita la contaminación; así como políticas internas para la reducción de la contaminación acústica y el desarrollo de zonas arboladas aledañas al complejo industrial, entre otras.

2.8 Cultura de Reciclaje

GM sigue los principios del desarrollo sostenible y cree que el crecimiento de una empresa está directamente relacionado con el respeto por el medio ambiente y con el compromiso con la sociedad.

Ellos ven la sostenibilidad del negocio de las manos de su desempeño ambiental. Esa preocupación se refleja en sus prácticas diarias, en las inversiones para actualización continua de los equipos y en los programas de estímulo a la toma de conciencia ambiental.

Basado en ese principio, se desarrolló la unidad de Metálicos, dedicada al reciclaje de residuos ferrosos basado, en recolección y procesamiento.

La unidad de Metálicos recicla anualmente más de 50,000 toneladas métricas de chatarra ferrosa, contribuyendo a la preservación del medio ambiente y a la reducción de la cantidad de material depositado en rellenos y locales inadecuados. Además,

²⁵ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

genera oportunidades de trabajo para cientos de personas mediante una extensa cadena de recolección y procesamiento de chatarra.²⁶

La mayor parte de la chatarra reciclada por GM proviene de materiales que dejan de ser útiles a la sociedad, como elementos de línea blanca como: estufas, refrigeradores, partes de automóviles, restos de acero de la construcción, desperdicios de procesos de producción, entre otros.

Esos materiales son reaprovechados y transformados en nuevos productos de acero, siguiendo el siguiente ciclo de utilización de la chatarra:

- 1) Recolección de la Chatarra.
- 2) Clasificación.
- 3) Procesamiento (Corte y Pacas).
- 4) Carga de Contenedores para Exportación.

2.9 Política de Derechos Humanos

Su política de Derechos Humanos promueve estándares internacionales establecidos para proteger los derechos humanos de cada uno de sus colaboradores. Todos son custodios de los derechos humanos, derechos de nacimiento que todo ser humano posee. A partir de esta política, les otorgan a sus colaboradores todo el apoyo al libre derecho que les pertenece como entes productivos y ciudadanos que aportan a la sostenibilidad social y empresarial.

Los derechos establecidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas permean un conjunto de estándares que unifican una

²⁶ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

referencia común para trazar políticas internas, objetivos y acciones orientadas al desarrollo sostenible.²⁷

El cumplimiento de su política exalta la dimensión humana, enfocándose en mejorar las condiciones de salud, seguridad y medio ambiente en sus operaciones, reconocen la importancia de la libertad de asociación, fomentan la no discriminación en el lugar de trabajo y proveen condiciones de compensación y beneficios competitivos.

2.10 Seguridad y Salud

GM mantiene altos niveles de seguridad e higiene industrial, ya que toman acciones para salvaguardar a su gente y prevenir los accidentes relacionados con personas, materiales y estructuras, así como, las enfermedades ocupacionales, manteniendo un estricto cumplimiento de las legislaciones nacionales y los estándares internacionales de seguridad, higiene y salud ocupacional.

2.11 Productos de la Empresa

GM ofrece los siguientes productos:

❖ Productos Largos

1) Varillas de acero

Su superficie está provista de resaltes (corrugaciones) que inhiben el movimiento relativo longitudinal entre la varilla y el concreto que la rodea. Son de sección circular, fabricadas a través de la laminación en caliente de palanquillas de acero. Se fabrican en diámetros de 3/8", 1/2", 5/8", 3/4", 7/8", 1", 1 1/8", 1 1/4" y 1 3/8" en longitudes de 20' a

²⁷ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

40' y en rollos de 8.0 mm (0.315") hasta 12.7 mm (0.52"). Otras medidas especiales a solicitud del cliente.²⁸

Forma de empaque:

- Las varillas se presentan en atados por números de piezas de 1 y 2 toneladas (métricas o cortas).
- Los atados llevan de 3 a 7 amarres, dependiendo de su longitud.

Las varillas son utilizadas como acero de refuerzo en aplicaciones tales como concretos reforzado y mampostería estructural.

2) Alambrón

Producto de sección circular y superficie lisa que se obtiene del laminando en caliente de planchillas de acero que luego se trefilan en frío. Éste se obtiene mediante un proceso de laminación en caliente producido por un tren diseñado especialmente para este efecto, conocido como tren de laminación de acero.

3) Barras lisas, redondas y cuadradas

Las barras son fabricadas a través de la laminación en caliente de planchillas de acero en secciones cuadradas y circulares, de acabado liso y uniforme, por lo que no requiere mecanizado para mejorar su apariencia. Se fabrican redondas en diámetros de 3/8", 1/2", 5/8", 3/4", 7/8" y 1" y Cuadradas en diámetros de 7/16", 3/8", 1/2", 5/8", 3/4" en longitud de 20'. Otras dimensiones especiales a requerimiento del cliente.

²⁸ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

Son ampliamente utilizadas en la carpintería metálica y en la industria metalmeccánica, en los cierres para seguridad, tales como rejas para puertas y ventanas, portones en vigas de celosía y vigas de alma abierta.²⁹

4) Vigas

Producto estructural que resiste cargas perpendiculares a su eje longitudinal, en el cual puede considerarse que las tensiones internas en cualquier sección transversal dan como resultantes una fuerza constante y un momento flector.

Sus principales usos son: fabricación de estructuras metálicas, puentes, almacenes edificaciones, barcos, etc. Disponibles en 6" x 4", 6" x 6", 8" x 4", 8" x 8", 10" x 4", 10" x 6", 10" x 10", 12" x 4", 12" x 6.5", 12" x 12", 14" x 5", 14" x 7", 16" x 5.5", 16" x 7", 18" x 6", 21" x 6.5" y 24" x 9" en longitudes de 30' y 40'.

5) Corte y doblado / Acero Figurado

Corte y doblado / Acero figurado son aros de acero (varilla) utilizados en la construcción. Es un producto listo para colocarse, solo debe fijarlos a las varillas longitudinales de la columna o viga.

Dentro de las ventajas que ofrece:

- Aceleran el proceso constructivo.
- Eliminan el desperdicio de material.
- Permiten un mejor control de insumos de la obra, evitando gastos innecesarios.
- Ahorro en tiempo y mano de obra.

Rangos de productos:

²⁹ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

Diámetros*: 9.525 mm (3/8") hasta 35 mm (1-3/8")

Grados: GR-60³⁰

Tipos de formas: Son capaces de realizar un gran número de figuras con alto grado de complejidad, ya que disponen de máquinas dobladoras automáticas con capacidad para procesar varilla en formato de rollos. Las más comunes son: cuadrados, redondos, bastones, estribos p/zapata, entre otros.

6) Planchuelas

Pieza metálica de forma rectangular y de espesor reducido. Lámina de acero de poco espesor y más larga que ancha. Sus principales usos y aplicaciones son: fabricación de estructuras metálicas, puertas, ventanas, rejas, piezas forjadas y herrería en general. Disponibles en 1/2", 3/4", 1", 1 1/4", 1 1/2", 2", 3" y 4" en espesores de 1/8", 3/16", 1/4", 3/8" y 1/2" en longitud de 20'.

7) Angulares

Productos de acero laminados en caliente en forma de L, cuya sección es un ángulo recto, con alas o lados de igual longitud. Las caras de las alas son paralelas y la unión de sus caras interiores es redonda. Sus principales usos y aplicaciones son: construcción de estructura metálicas, puertas, rejas, columnas, correas para techo, torres, entre otros usos. Disponibles en 3/4", 1", 1 1/4", 1 1/2", 2", 2 1/2", 3" y 4" en espesores de 1/8", 3/16", 1/4" y 3/8" en longitud de 20'.

8) Canales

³⁰ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

Productos de acero laminados en caliente, cuya sección tiene forma de U. Son conocidas como perfil UPN. Sus usos incluyen la fabricación de estructuras metálicas como vigas, viguetas, carrocerías, cerchas, canales, etc.

Disponibles en 3", 4" y 6" en longitud de 20' y 30'. ³¹

❖ Productos de PVC

9) Tubos de PVC (Sonaca)

Las tuberías PVC SONACA son fabricadas con las mejores resinas de polímero de cloruro de vinilo disponibles en el mercado y una selección de los mejores aditivos para la extrusión de tuberías, avalados por estándares internacionales de la más alta calidad para la conducción y distribución de aguas y líquidos compatibles químicamente con el PVC. Fabricamos tubos desde ½" hasta 24" SDR-13.5, SDR-17, SDR-21, SDR-26, SDR-32.5, SDR-41, SDR-50, SDR-51, SDR-55, SDR-64 y SCH-40 en longitud de 19'.

10) Piezas plásticas

Las piezas de PVC SONACA, son producidas mediante el proceso de moldeo por inyección. Las piezas de PVC SONACA, son los accesorios de las tuberías de PVC, las podemos encontrar en dos gamas, Presión (SCH-40) y Drenaje (DWV). Son utilizadas para el transporte de fluidos, ductos de respiraderos, drenajes, etc. Disponibles en el rango de ½" hasta 4" de diámetros.

11) Tubos corrugados (INCAFLEX)

El tubo corrugado flexible de PVC se utiliza para el transporte de cables electrónicos y drenajes de agua a toda prueba. Los mismos son fabricados en

³¹ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

diámetros $\frac{1}{2}$ ", $\frac{3}{4}$ " y 1" en diámetro exterior, el mismo diámetro exterior que los tubos de pared lisa, en rollos de 100 a 250 pies de largo los cuales permiten su transporte sin causar esfuerzo físico a la persona que lo carga. Soporta el doble de resistencia al aplastamiento que los tubos lisos y es más económico que los tubos tradicionales que normalmente usamos.³²

12)Mangueras de jardín

La manguera flexible de PVC está orientada al sector doméstico para uso de jardinería. Se fábrica de color verde con terminales de bronce, en el terminal hembra se le agrega una zapatilla de goma para evitar escapes al conectar la manguera a la pluma. Esta se fábrica en diámetros de $\frac{1}{2}$ " y $\frac{3}{4}$ ", con longitudes de 25 hasta 100 pies.

❖ Productos Planos

13)Planchas de acero

Usos:

- Estructuras metálicas.
- Puertas.
- Remolques y camas de camiones.
- Letreros.
- Canaletas metálicas.
- Vallas.

Planchas de acero Laminado en caliente Disponibles en espesor de $\frac{1}{16}$ " (1.55mm), $\frac{3}{32}$ " (2.25mm), $\frac{1}{8}$ " (3mm), $\frac{3}{16}$ " (4.5mm) y $\frac{1}{4}$ " (6mm y 6.20mm) en

³² (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

tamaños de 4' x 8', 4' x 10', 5' x 10', 5' x 12', 6' x 10', 6' x 12' y 6' x 20'. Corrugadas en 3/32" (2.25mm), 1/8" (3mm), 3/16" (4.5mm) en tamaño de 4' x 8'.³³

14) Láminas galvanizadas (planchas y rollos)

Lámina de acero sometida a un proceso de inmersión en caliente que recubre la lámina al 100% de zinc, con la finalidad de prevenir la corrosión. Las láminas de acero galvanizado tienen un sin número de aplicaciones, en construcción, automóviles, fabricación de herramientas. Las mismas están disponibles en planchas y rollos.

15) Planchas de zinc

Láminas de acero con recubrimiento por zinc, esto evita la oxidación de las mismas. Fabricadas mediante un proceso de inmersión en caliente, obteniendo así una película de cubrimiento de aproximadamente 0.265 oz. Zn/Pies². Disponibles en calibre 34 (0.20mm) y 29 (0.26mm) en tamaños de 3' x 6' y 3' x 12'.

Usos:

- Techos para residencias y naves avícolas.
- Delimitación de espacios y linderos.

16) Aluzinc natural y pre-pintado (en frío o caliente)

Son acanalados, ondulados y lisos en su color natural y en cuatro pre-pintados: blanco, azul, rojo y verde. Disponible en calibre 26 (0.55mm) y 27 (0.45mm) natural y

³³ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

pre pintado color blanco, azul, verde y rojo en acanalado romano y ondulado en anchos de 3' y 4' al tamaño deseado por el cliente.

Usos:

- Naves Industriales.
- Techado de Residencias.
- Delimitación de espacios y linderos.³⁴

17)Correas (“Z” y “C” galvanizados y laminados en frío o caliente)

Correa “Z” Perfil abierto especial para soporte de techado metálico. Por su forma geométrica estructural es llamado correa “Z”. Disponibles en 6” y 8” en espesores de 1.60 y 2.25mm en acero negro y 1.50 y 2.00mm en acero galvanizado en el tamaño requerido por el cliente.

Correas “C”.

Usos:

- Apoyo para láminas de techos.
- Postes para señales de tránsito.
- Elemento de soporte de construcciones metálicas.

❖ Productos de Alambre

18)Alambre galvanizado

Alambre galvanizado con recubrimiento de zinc por inmersión en caliente para evitar la oxidación. Es sometido a un proceso térmico para mejorar la ductilidad.

19)Grapas

³⁴ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

Este proceso tiene como materia prima el alambre galvanizado. Fabricamos grapas de 1" calibre 9 (3.45mm)

Usos:

Las grapas se utilizan para fijar alambres de púas a postes de madera.³⁵

20) Alambre de púas

Alambre de acero al carbono estirado en frío, sometido a tratamiento térmico de recocido y recubierto de una capa de zinc uniforme, mediante un proceso electrolítico. Fabricamos rollos de alambre de púas calibres 17, 16 y 14 en 110 y 250 metros.

Usos:

Se utiliza para delimitar propiedades y evitar el acceso, en especial aquellas que son destinadas al ganado.

21) Alambre acerado

El alambre acerado resulta de la trefilación del alambrón, llevado a diferentes calibres y con diferentes niveles de carbón, las características de este alambre le permiten ser usado en diferentes campos.

22) Mallas electrosoldadas

La malla electrosoldada se fabrica de acuerdo a las normas ASTM (American Society for Testing Materials) A-82, A-185, A-496 y A-497, por el proceso de trefilado (prensado y estirado en frío) del alambrón de bajo contenido de carbono, posteriormente, con una serie de aceros paralelos longitudinales es soldada

³⁵ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

perpendicularmente a otra serie de aceros paralelos transversales a intervalos regulares.

Mediante un proceso eléctrico de soldadura, en el cual no hay material añadido, se obtiene una fusión homogénea del acero quedando permanentemente soldado y espaciado en su posición requerida.³⁶

23)Mallas ciclónicas

El proceso de fabricar las mallas ciclónicas es un tejido de dos cuerdas de alambre pasando por una regleta, la cual tiene como función doblar y tejer el alambre al mismo tiempo. La materia prima de las mallas ciclónicas es el alambre galvanizado y plastificado.

Fabricamos mallas ciclónicas calibre 9, 11 y 12.5 galvanizadas o plastificadas en tamaños de 3', 4', 5', 6', 7', 8' y 10' en rollos de 50' de longitud. Son usados para la construcción de cercas de seguridad y división de terrenos. Las mallas ciclónicas galvanizadas evitan la corrosión del medio ambiente y las plastificadas evitan la corrosión provocada por el salitre en zonas costeras.

24)Electrodos universales

La soldadura por arco eléctrico manual con electrodo revestido, es un proceso de unión por fusión de piezas metálicas, llamado comúnmente soldadura de arco eléctrico.

Para lograr la unión se concentra el calor de un arco eléctrico establecido entre los bordes de las piezas a soldar y una varilla metálica, llamada electrodo, produciéndose una zona de fusión que, al solidificarse, forma la unión permanente.

³⁶ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

Se fabrican de acuerdo a las normas AWS (American Welding Society), en los diámetros 3/32" (2.5 mm), 1/8" (3.25 mm), 5/32" (4.0 mm) y 3/16" (5.0 mm) por 14" (355 mm) de longitud en los tipos E-6013 y E-7018.³⁷

25)Clavos

Productos fabricados a partir del alambre trefilado en frío, disponibles como:

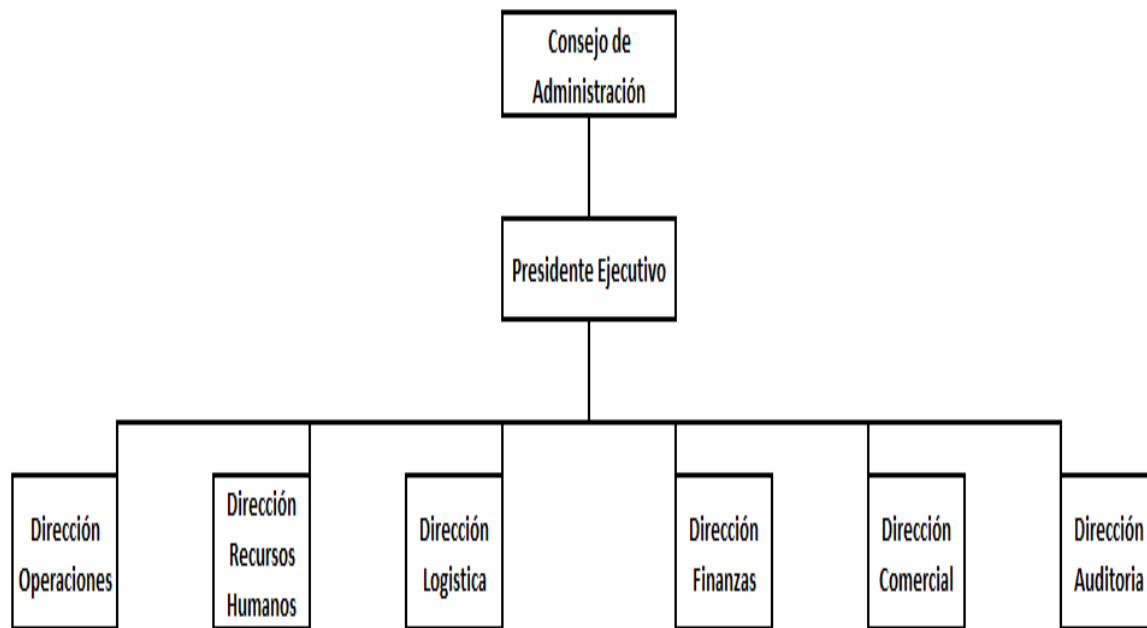
- Clavos comunes: Son los clavos de uso común en el mercado, son utilizados en la construcción en general. Fabricamos de 2", 2 ½", 3", 4" y 5" en calibres 11, 10, 9 y 6.
- Clavos especiales: Son los clavos de menor uso en el mercado, se utilizan generalmente en carpintería. Fabricamos de ¾", 1", 1 ½", 2" y 2 ½" con y sin cabeza en calibres 17, 14 y 12.
- Clavos para lámina de techo: Utilizados mayormente para la fijación de planchas de zinc en techos. Fabricamos de 2 ½" en calibre 9.³⁸

2.12 Estructura Organizacional GM

Gráfico no. 1

³⁷ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)

³⁸ (<http://gerdaumetaldom.com>, 2016)



2.13 Análisis FODA

Fortalezas

- Personal altamente capacitado.
- Calidad en sus servicios.
- Libre acceso al personal ante cualquier reclamo.
- Buen margen de productividad.
- Salario competitivo en el mercado.
- Políticas y procedimientos bien establecidos.
- Servicio de nómina automatizado.
- Misión, Visión y Valores bien establecidos.

Oportunidades

- Mejorar base salarial en base a evaluación del desempeño de los colaboradores.
- Crecimiento de los colaboradores a nivel académico.
- Mayor fidelidad por parte de los colaboradores debido al plan de incentivos desarrollados.

Debilidades

- Resistencia al cambio.
- Alta Tasa de rotación.
- Desarrollo y gestión de la política salarial.
- Falta de socialización de las políticas de compensación con sus colaboradores.

Amenazas

- Salarios más atractivos en la competencia.
- Insensibilidad ante las problemáticas de los empleados.
- Incremento de empresas similares.
- Incremento de las importaciones desde china.

2.14 Tabulación Encuesta de Satisfacción Laboral realizada en GM

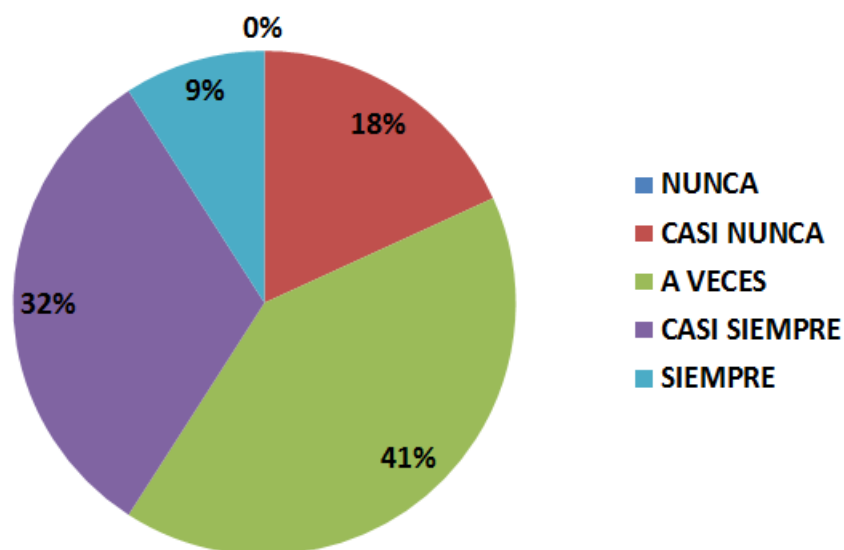
La planta generadora de energía de GM tiene actualmente cuarenta y cuatro (44) empleados, por lo que se procedió a tomar una muestra de veintidós (22) empleados, lo que representa un 50% de la población de dicha planta, a los cuales se les aplicó una encuesta de satisfacción laboral de manera confidencial sin que estos tuvieran que identificarse, con el fin de conocer el nivel de motivación y compromiso de estos con la organización.

¿Los supervisores u otras personas le dan a conocer lo bien que están desarrollando su trabajo?

Tabla no. 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	4	18%
A VECES	9	41%
CASI SIEMPRE	7	32%
SIEMPRE	2	9%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 2



Análisis:

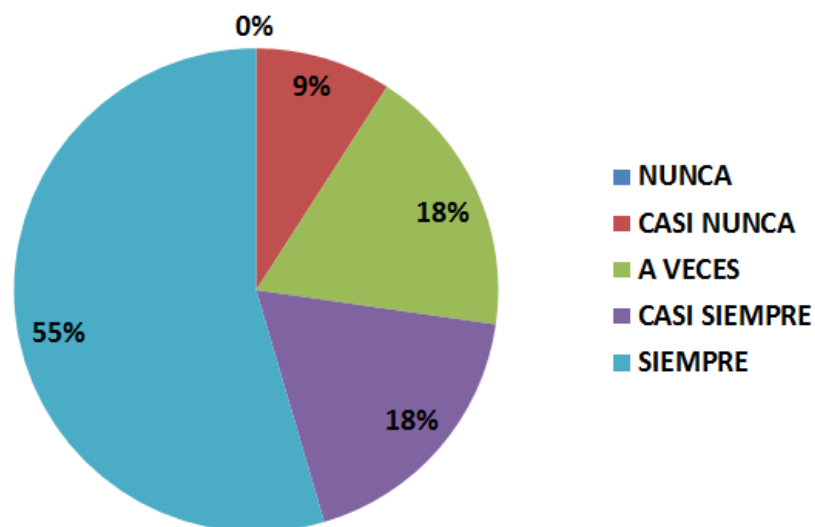
En el análisis de este gráfico se observa que el 18% dijo que casi nunca, el 41% dijo que a veces. El 32% dijo que casi siempre y el 9% dijo que siempre sus supervisores le han dado a conocer lo bien que están desarrollando su trabajo.

¿Los miembros del grupo participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?

Tabla no. 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	2	9%
A VECES	4	18%
CASI SIEMPRE	4	18%
SIEMPRE	12	55%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 3



Análisis:

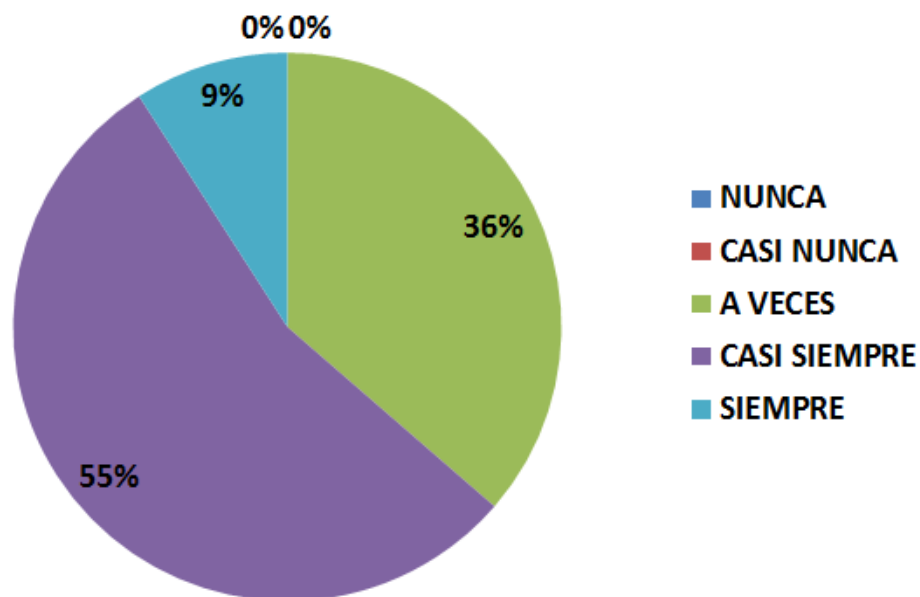
En el análisis de este gráfico se observa que el 9% dijo que casi nunca, el 18% dijo que a veces, el 18% dijo que casi siempre y el 55% dijo que siempre los miembros del grupo participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo.

¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre usted y su supervisor?

Tabla no. 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
A VECES	8	36%
CASI SIEMPRE	12	55%
SIEMPRE	2	9%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 4



Análisis:

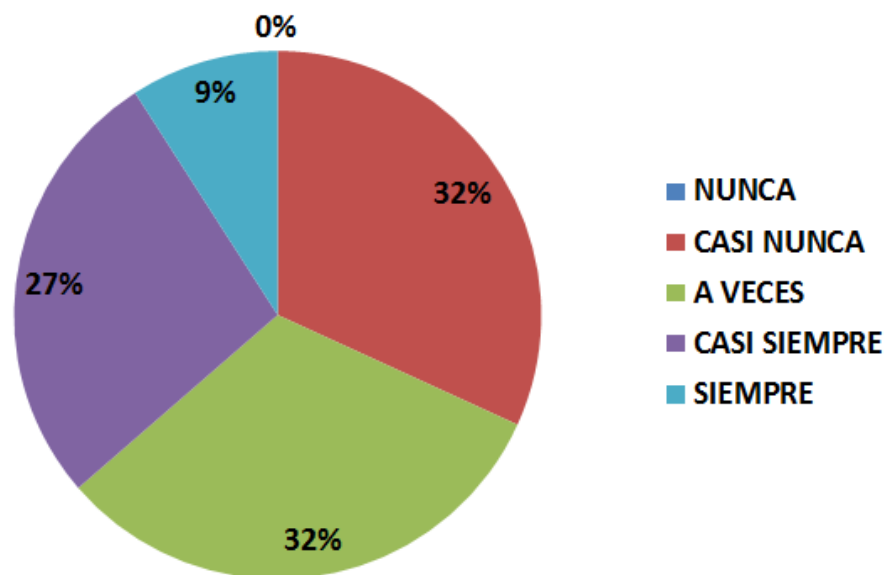
En el análisis de este gráfico se observa que el 36% dijo que a veces, el 55% dijo que casi siempre y el 9% dijo que está satisfecho con las relaciones humanas que mantiene con su supervisor.

¿Los ingresos que recibe por su trabajo le permiten satisfacer sus necesidades personales?

Tabla no. 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	7	32%
A VECES	7	32%
CASI SIEMPRE	6	27%
SIEMPRE	2	9%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 5



Análisis:

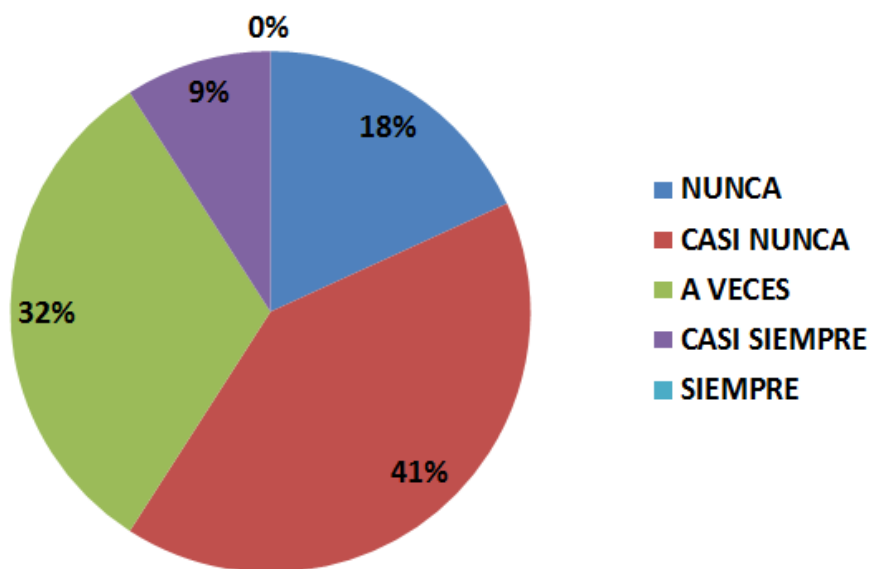
En el análisis de este gráfico se observa que el 32% dijo que casi nunca, el 32% dijo que a veces, el 27% dijo que casi siempre y el 9% dijo que los ingresos que percibe por su trabajo le permiten satisfacer sus necesidades personales.

¿El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?

Tabla no. 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	4	18%
CASI NUNCA	9	41%
A VECES	7	32%
CASI SIEMPRE	2	9%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 6



Análisis:

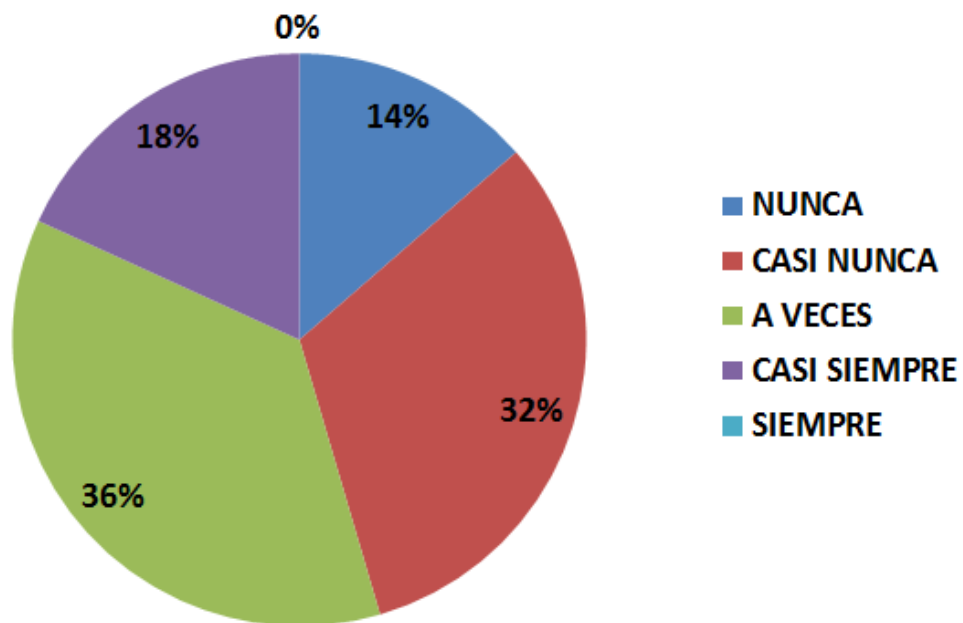
En el análisis de este gráfico se observa que el 18% dijo que nunca, el 41% dijo que casi nunca, el 32% dijo que a veces y el 9% dijo que casi siempre el salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza.

¿Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?

Tabla no. 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	3	14%
CASI NUNCA	7	32%
A VECES	8	36%
CASI SIEMPRE	4	18%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 7



Análisis:

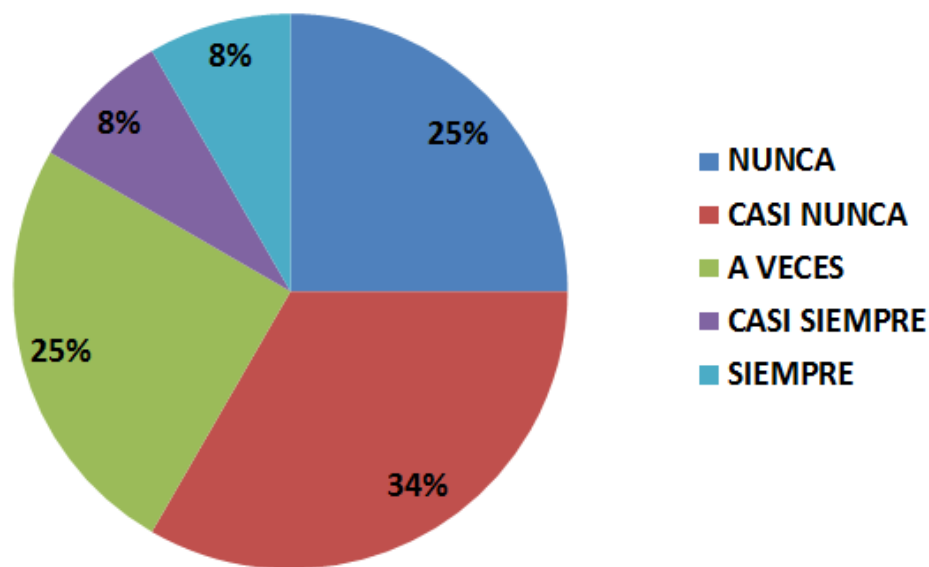
En el análisis de este gráfico se observa que el 14% dijo que nunca, el 32% dijo que casi nunca, el 36% dijo que a veces y el 18% dijo que casi siempre el salario que perciben corresponde con su nivel de preparación.

¿Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados (tanto morales como materiales)?

Tabla no. 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	6	25%
CASI NUNCA	8	34%
A VECES	6	25%
CASI SIEMPRE	2	8%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 8



Análisis:

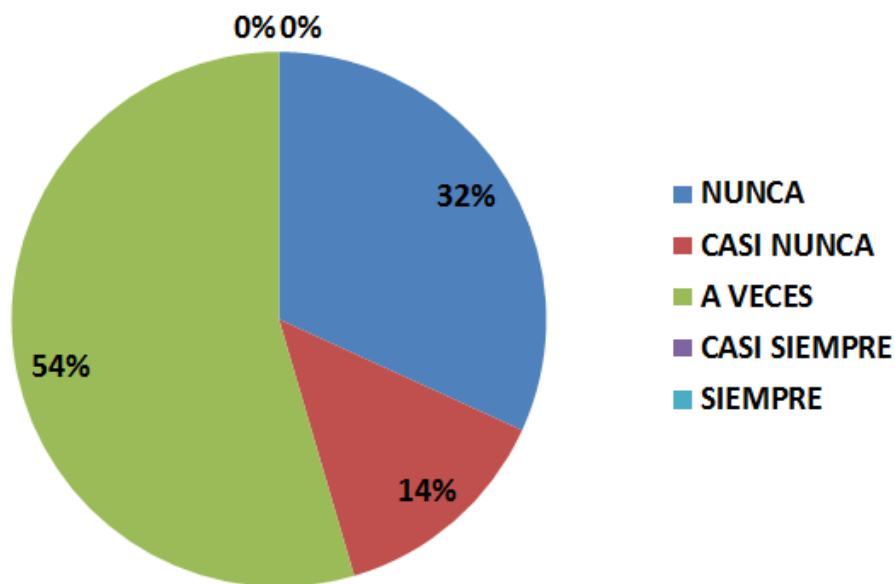
En el análisis de este gráfico se observa que el 25% dijo que nunca, el 34% dijo que casi nunca, el 25% dijo que a veces, el 8% dijo que casi siempre y el 8% dijo que siempre se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados.

¿El sistema de estimulación moral y material establecido ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?

Tabla no. 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	7	32%
CASI NUNCA	3	14%
A VECES	12	54%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 9



Análisis:

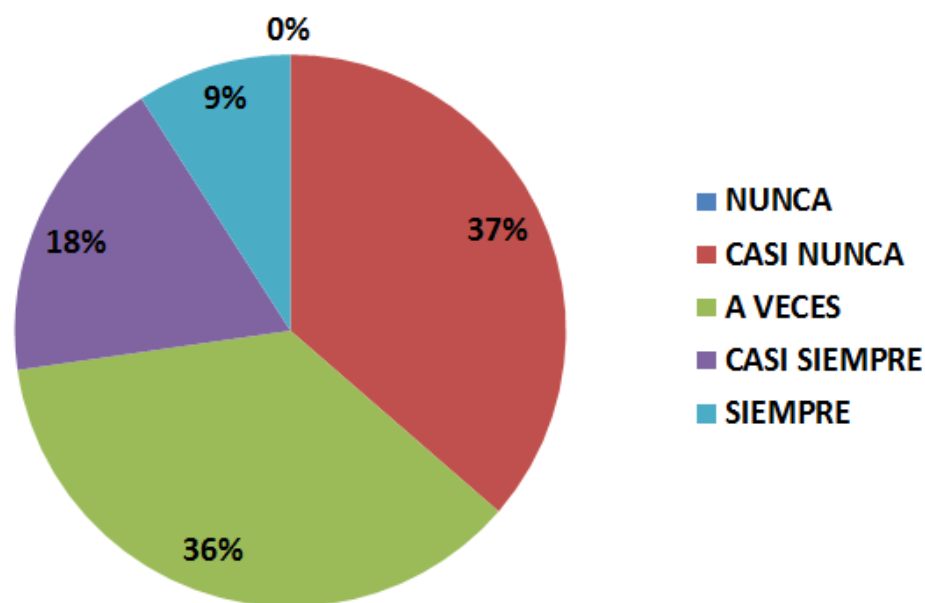
En el análisis de este gráfico se observa que el 32% dijo que nunca, el 14% dijo que casi nunca y el 54% dijo que a veces el sistema de estimulación moral y material ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados.

¿Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?

Tabla no. 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	8	37%
A VECES	8	36%
CASI SIEMPRE	4	18%
SIEMPRE	2	9%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 10



Análisis:

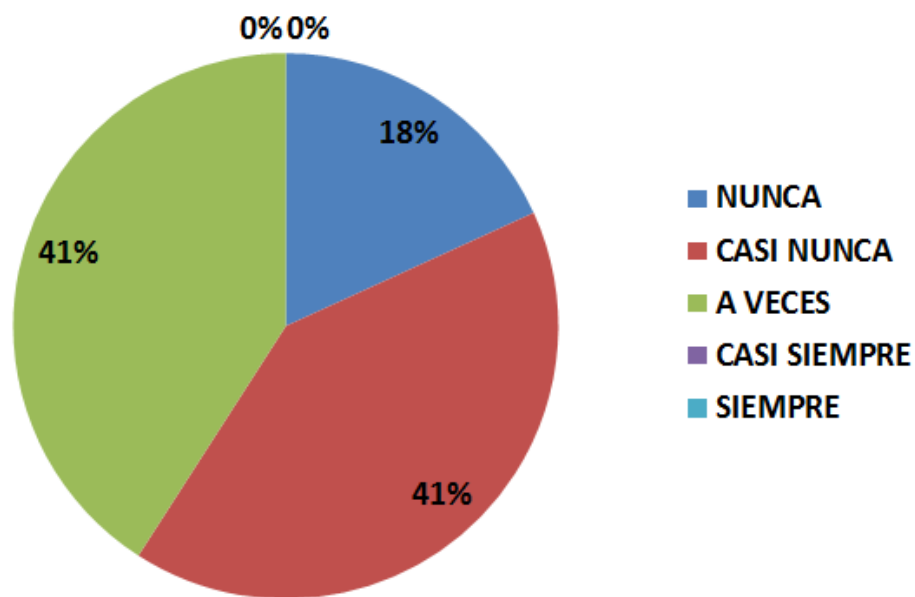
En el análisis de este gráfico se observa que el 37% dijo que casi nunca, el 36% dijo que a veces, el 18% dijo que casi siempre y el 9% dijo que siempre los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales.

¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad?

Tabla no. 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	4	18%
CASI NUNCA	9	41%
A VECES	9	41%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 11



Análisis:

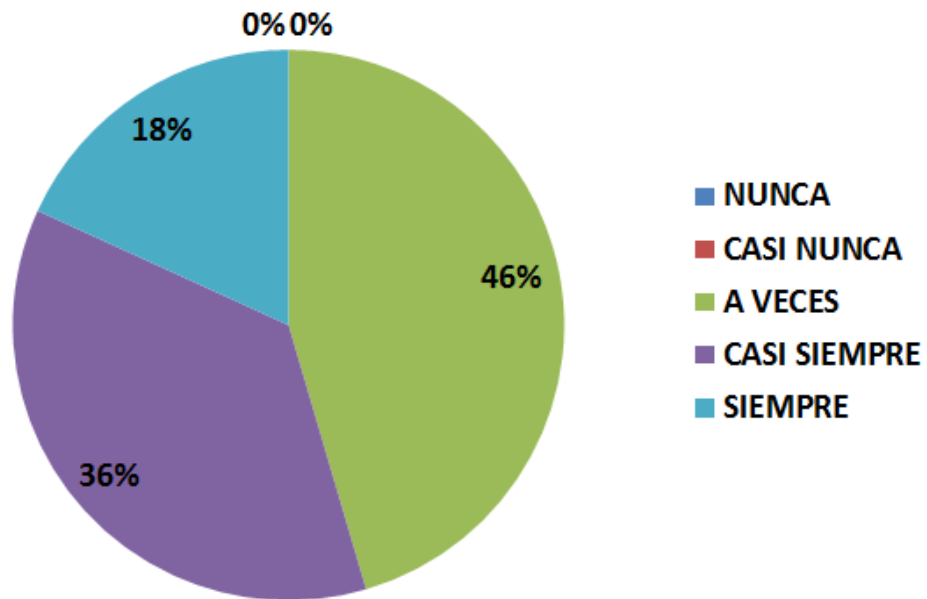
En el análisis de este gráfico se observa que el 18% dijo nunca, el 41% dijo casi nunca y el 41% dijo a veces el ambiente de trabajo le ofrece seguridad.

¿Las condiciones higiénicas de su ambiente le son favorables?

Tabla no. 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
A VECES	10	46%
CASI SIEMPRE	8	36%
SIEMPRE	4	19%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 12



Análisis:

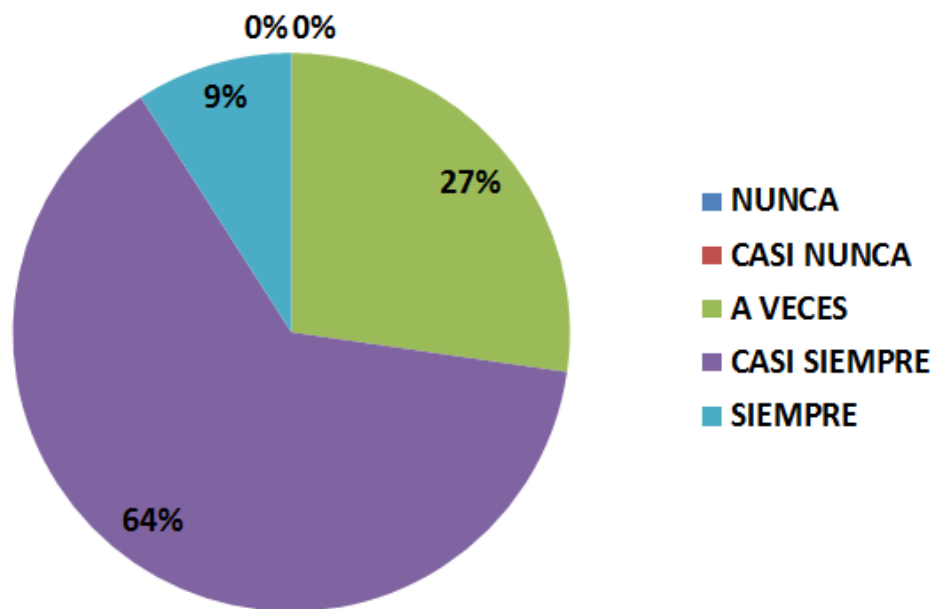
En el análisis de este gráfico se observa que el 46% dijo a veces, el 36% dijo casi siempre y el 18% dijo siempre las condiciones higiénicas de su ambiente le son favorables.

¿Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable?

Tabla no. 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
A VECES	6	27%
CASI SIEMPRE	14	64%
SIEMPRE	2	9%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 13



Análisis:

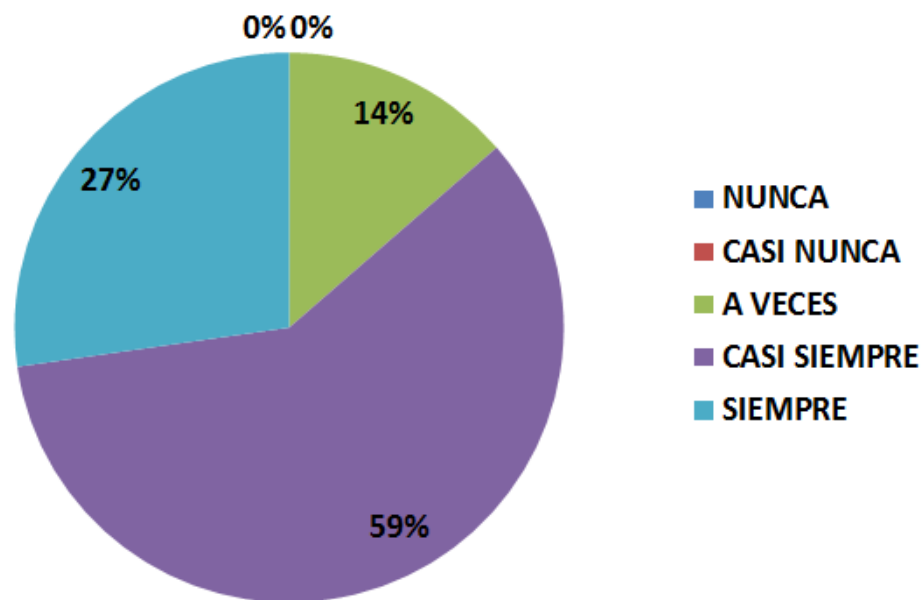
En el análisis de este gráfico se observa que el 27% dijo a veces, el 64% dijo casi siempre y el 9% dijo siempre existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable.

¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio le permiten realizar el trabajo cómodamente?

Tabla no. 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
A VECES	3	14%
CASI SIEMPRE	13	59%
SIEMPRE	6	27%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 14



Análisis:

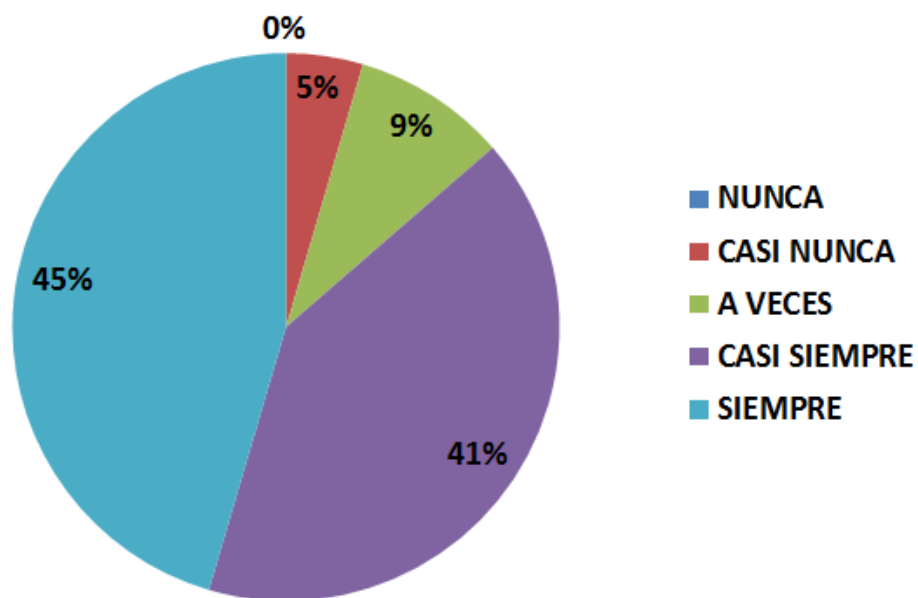
En el análisis de este gráfico se observa que el 14% dijo a veces, el 59% dijo casi siempre y el 27% dijo siempre los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio le permiten realizar el trabajo cómodamente.

¿Las condiciones del horario de trabajo le satisfacen?

Tabla no. 14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	1	5%
A VECES	2	9%
CASI SIEMPRE	9	41%
SIEMPRE	10	45%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 15



Análisis:

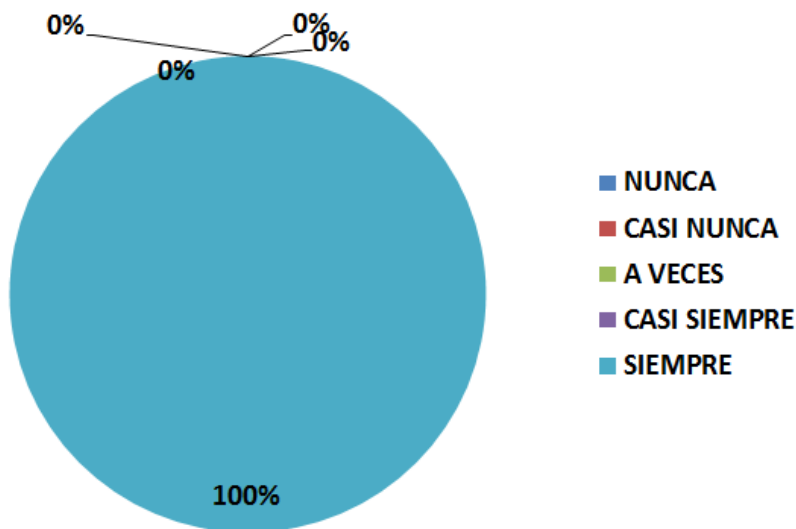
En el análisis de este gráfico se observa que el 5% dijo casi nunca, el 9% dijo a veces, el 41% dijo casi siempre y el 45% dijo siempre las condiciones del horario de trabajo le satisfacen.

¿Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.?

Tabla no. 15

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
A VECES	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	22	100%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 16



Análisis:

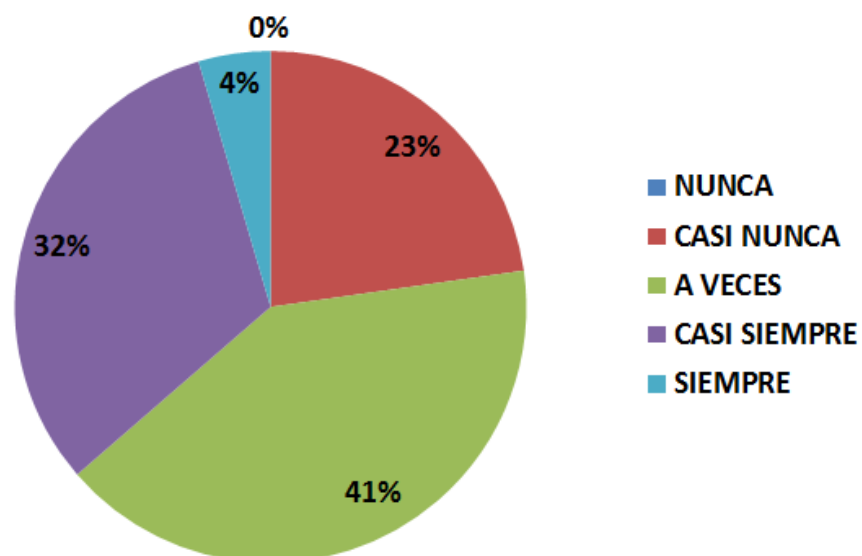
En el análisis de este gráfico se observa que el 100% estuvo de acuerdo que su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.

¿Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso) le satisfacen?

Tabla no. 16

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	5	23%
A VECES	9	41%
CASI SIEMPRE	7	32%
SIEMPRE	1	4%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 17



Análisis:

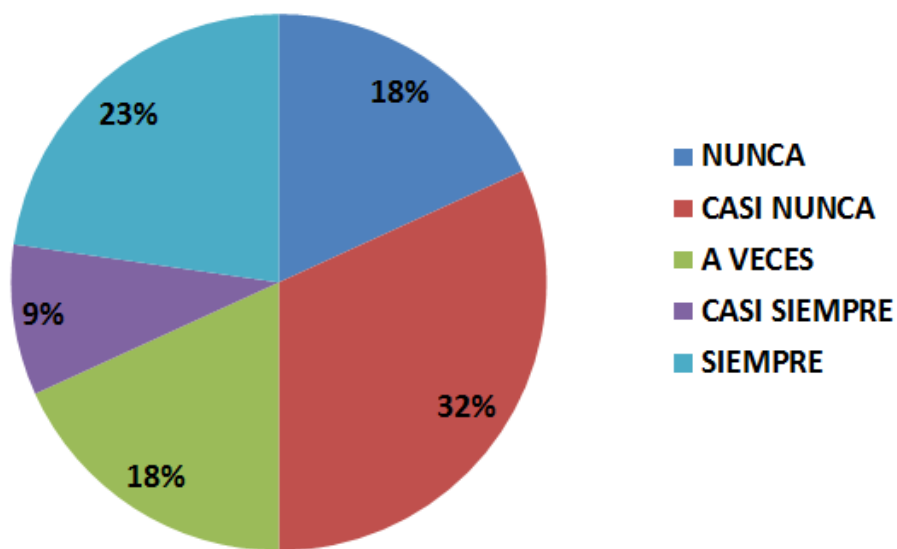
El análisis de este gráfico se observa que el 23% dijo casi nunca, el 41% dijo a veces, el 32% dijo casi siempre y el 4% dijo siempre las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso, etc.) le satisfacen.

¿Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales (vivienda, círculo infantil, ascenso, etc.)?

Tabla no. 17

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	4	18%
CASI NUNCA	7	32%
A VECES	4	18%
CASI SIEMPRE	2	9%
SIEMPRE	5	23%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 18



Análisis:

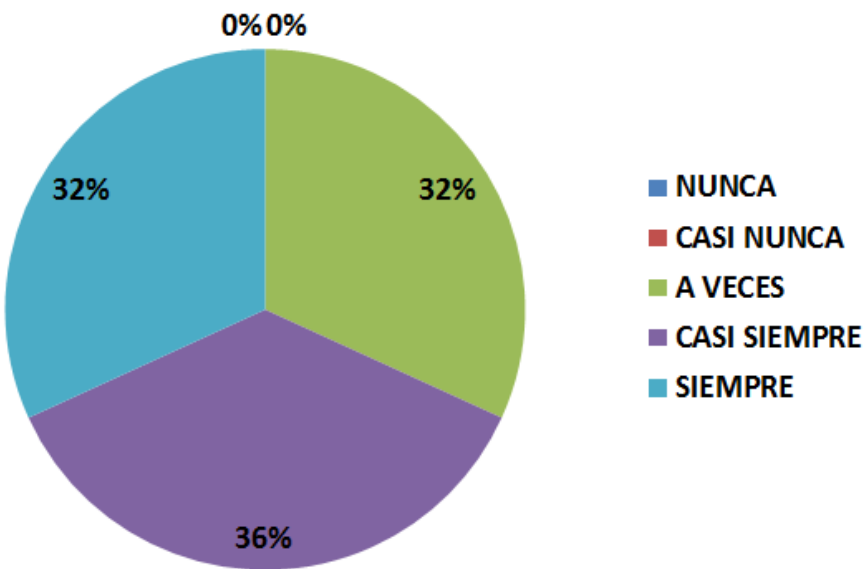
En el análisis de este gráfico se observa que el 18% dijo nunca, el 32% dijo casi nunca, el 18% dijo a veces, el 9% dijo casi siempre y el 23% dijo siempre recibe el apoyo para resolver sus problemas personales (viviendo, círculo infantil, ascenso, etc.).

¿Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?

Tabla no. 18

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
A VECES	7	32%
CASI SIEMPRE	8	36%
SIEMPRE	7	32%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 19



Análisis:

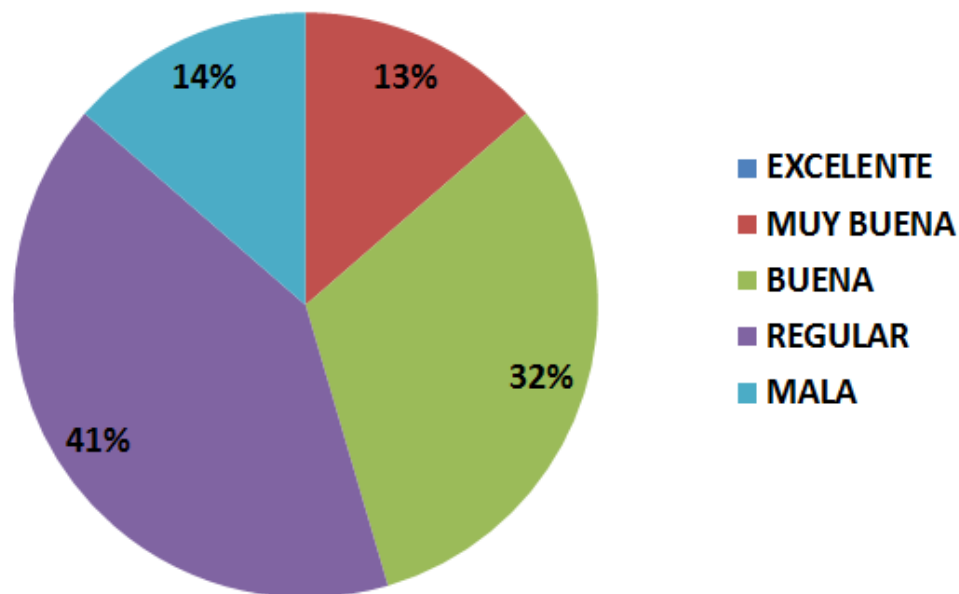
En el análisis de esta encuesta se observa que el 32% dijo a veces, el 36% dijo casi siempre y el 32% dijo siempre su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales.

Valore integralmente su satisfacción en la empresa

Tabla no. 19

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	3	13%
BUENA	7	32%
REGULAR	9	41%
MALA	3	14%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 20



Análisis:

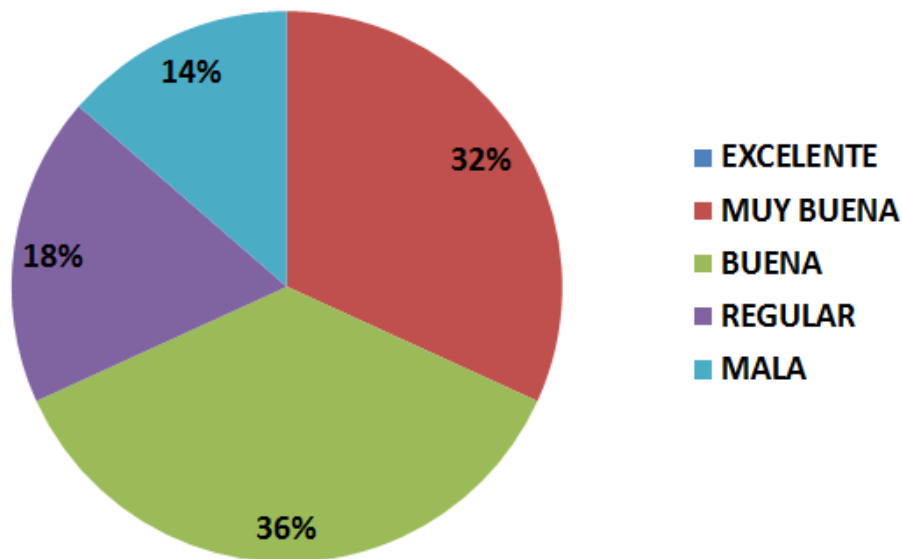
En el análisis de este gráfico se observa que el 13% valoro como muy buena, el 32% como buena, el 41% como regular y el 14% como mala su satisfacción integral en la empresa.

¿Cómo considera usted su compromiso con la empresa?

Tabla no. 20

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	7	32%
BUENA	8	36%
REGULAR	4	18%
MALA	3	14%
TOTAL	22	100%

Gráfico no. 21



Análisis:

En el análisis de este gráfico se puede observar que el 32% calificó como muy buena, el 36% como buena, el 18% como regular y el 14% consideró como malo su compromiso con la empresa.

2.15 Análisis Tabulación Encuesta de Satisfacción Laboral GM

Los datos arrojados por la encuesta indican que el personal de la planta generadora de GM está altamente desmotivado, ya que sienten que reciben poca estimulación moral y material, y que el salario que perciben no va de la mano con la labor que realizan.

GM debe poner mucha atención en este asunto, ya que esta desmotivación puede reducir considerablemente la productividad de dicha planta, lo que se puede traducir en un aumento en la posición de la lista de mérito otorgada a la empresa por la Superintendencia de Electricidad (SIE).

CAPÍTULO III

RAZONES ESTRATEGICAS PARA LOS PLANES DE INCENTIVOS

Un importante elemento de la administración estratégica de la compensación es el uso de planes de incentivos, también llamados programas de pago variable. Los programas de pago variable consisten en bonos, incentivos o el reconocimiento por un buen trabajo.

Esto permite a las organizaciones recompensar a los empleados por sus constantes contribuciones. La remuneración variable es más flexible que el salario fijo, además se adjunta a los costos fijos que permiten flexibilidad para aumentar, disminuir o mantener los futuros pagos a los empleados tanto como las condiciones laborales lo justifiquen. La mayoría de los gerentes de recursos humanos ven la retribución variable

como estratégica, ya que permite a la organización alinear los intereses de sus empleados con los resultados de la organización.

Sin embargo, un componente estratégico adicional que los gerentes de recursos humanos parecen olvidar es que la retribución variable se puede utilizar para ejercer la justicia y la equidad dentro de la organización. Como resultado, la retribución variable no sólo motiva a los empleados a hacer lo que la organización quiera que hagan. Se asegura que los empleados sientan que la organización es justa y que responde a sus contribuciones individuales.

Las recompensas como incentivo se basan por completo en la filosofía del pago por desempeño. Los programas de pago por incentivos establecen un nivel de desempeño básico que un empleado debe alcanzar con el fin de calificar para los pagos de incentivos.³⁹

Además, los planes de incentivos hacen hincapié en un enfoque compartido en los objetivos de la organización ampliando las oportunidades de los incentivos para los empleados de toda la organización. Los planes de incentivos crean un ambiente operativo que apoya una filosofía de compromiso compartido, ya que cree que todas las personas contribuyen al desempeño y al éxito de la organización.

3.1 Planes de incentivos vinculados a los objetivos de la organización

Los argumentos actuales a favor de los planes de incentivos se enfocan en vincular las recompensas de compensación (tanto individuales como grupales) con las metas de la organización. Las metas u objetivos específicos de la empresa pueden ser reducir los costos de personal, mejorar la satisfacción del cliente, ampliar el mercado de los productos o mantener altos niveles de productividad y calidad, lo que a su vez mejora el mercado de los bienes y servicios en la economía global. Al entrelazar la

³⁹ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

compensación con los objetivos de la organización, los gerentes creen que los empleados asumirán la posesión de sus puestos y, en consecuencia, aumentarán sus esfuerzos y su desempeño global en el trabajo. Los incentivos se diseñan para animar a los empleados a efectuar un mayor esfuerzo en la realización de las tareas de su puesto; un esfuerzo que los sistemas de compensación basados en horas o en la antigüedad pueden no motivarles a realizar. Además, el pago de incentivos es muy valorado como estrategia de compensación para atraer o retener a los empleados de alto desempeño.

El nivel de éxito obtenido por un plan de incentivos depende de varios factores que incluyen: identificar métricas importantes en la organización para medir el desempeño del empleado y un plan de incentivos personalizado que efectivamente mida los resultados del empleado y recompense el desempeño excepcional.⁴⁰

Los estudios también muestran que los planes de pago variable pueden no cumplir con los objetivos propuestos o no generar mejoras en la organización.

En primer lugar, algunas veces los planes de incentivos no pueden satisfacer las expectativas de aumento de pago de los empleados. En segundo, la administración pudo no haber prestado la atención necesaria al diseño e implementación del plan, provocando confusión en los empleados acerca de cómo se calculan los pagos de incentivos. Tercero, los empleados pueden tener poca capacidad para influir en los estándares de desempeño. Además, el éxito de un plan de incentivos dependerá del ambiente que exista dentro de la organización. Un plan de este tipo tiene más probabilidades de funcionar en una organización en la que los empleados tengan alta la moral y consideren que se les trata con justicia, y en la que exista armonía entre los empleados y la administración.

3.2 Requerimientos para un plan de incentivos exitoso

⁴⁰ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

Para que un plan de incentivos tenga éxito, los empleados deben creer en él. Esta creencia puede ser influida en parte por el grado de éxito que tenga la administración en introducir el plan y convencer a los empleados de sus beneficios. Animar a los empleados a participar en el desarrollo y administración del plan puede aumentar su disposición a aceptarlo. Los empleados deben poder ver una clara conexión entre los pagos de incentivos que reciben y el desempeño de sus puestos.

Esta conexión es más visible si existen estándares de calidad, objetivos con lo que puedan juzgar su desempeño. El compromiso de los empleados para cumplir con estos estándares también es primordial para el éxito de los planes de incentivos. Esto requiere confianza y comprensión mutua entre los empleados y sus supervisores, las cuales sólo se pueden lograr por medio de canales abiertos de comunicación recíproca. La administración nunca debe permitir que los planes de incentivos se consideren como un derecho.⁴¹

En lugar de eso, estos pagos se deben ver como una recompensa que debe ganarse con esfuerzo. Esta percepción se puede reforzar si el dinero de los incentivos se distribuye a los empleados como un pago separado del salario.

Especialistas en compensación las siguientes acciones como características de un plan de incentivos exitoso:

- Identificar los indicadores importantes de la organización que fomenten el comportamiento de los empleados.
- Involucrar a los empleados. Que los programas de incentivos parezcan justos a los empleados.
- Buscar el pago de incentivos correcto. Las fórmulas de pago deben ser simples y comprensibles.
- Establecer un vínculo claro entre el desempeño y el pago.

⁴¹ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

Además, los programas de pago de incentivos mejor gestionados son los que se comunican de manera clara y continua a los empleados. Las organizaciones proactivas encuentran recomendable evaluar la operación y la administración de sus programas de pago variables.

3.3 Ventajas de los planes de pago de incentivos

- Los incentivos concentran los esfuerzos de los empleados en objetivos específicos de desempeño. Proporcionan motivación real que produce ganancias importantes tanto para los empleados como para la organización.
- Los pagos de incentivos son costos variables vinculados al logro de resultados. Los salarios base son costos fijos que no se relacionan con la producción.⁴²
- La compensación por incentivos se vincula directamente con el desempeño de la operación. Si se cumplen los objetivos de desempeño (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos. Si no se logran los objetivos, se retienen los incentivos.
- Cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo, los incentivos fomentan el trabajo en equipo y la cohesión de las unidades de trabajo.
- Los incentivos son una manera de distribuir el éxito entre los responsables de producirlo.
- Los incentivos son una manera de incrementar la equidad y la justicia en la organización.

⁴² (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

- Los incentivos son un medio para recompensar o atraer a los empleados de alto desempeño cuando los presupuestos de sueldo son bajos.

3.4 Establecimiento de medidas de desempeño

Las empresas han establecido medidas de desempeño para mejorar su éxito operativo, al mismo tiempo que recompensan a los empleados por el resultado de su desempeño. El establecimiento de medidas de desempeño significativas es uno de los retos importantes y difíciles que enfrenta la administración hoy en día.⁴³

Antes de que los gerentes o supervisores desarrollen e implementen medidas en la organización deben considerar los siguientes lineamientos:

- Las medidas de desempeño en todos los niveles de la organización deben ser consistentes con las metas estratégicas de la organización. Hay que evitar medidas o métricas no relevantes que no se relacionen de manera estrecha con la empresa o con lo que los empleados hacen su trabajo.
- Definir el propósito de desempeño y apoyar inexorablemente la causa. Demostrar que las medidas de desempeño son, de hecho, una buena administración de la empresa y la asignación de la responsabilidad de su éxito a los gerentes y empleados.
- Involucrar a los empleados. Un paso crítico en cualquier programa de medición es el desarrollo de una estrategia que involucre a los empleados subrayando su participación, así como la implementación y la administración continua del

⁴³ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

programa de administración del desempeño. Dividir la fuerza de trabajo con base en la naturaleza del trabajo y su potencial. Considerar qué medidas requieren personalización. Un programa de medición del desempeño tiene mejor aceptación si los empleados están de acuerdo con el proceso.

- Considerar la cultura de la organización y la demografía de su fuerza de trabajo al diseñar las medidas de desempeño. Las organizaciones con una estructura jerárquica más tradicional podrían necesitar más tiempo para introducir medidas de desempeño en comparación con las organizaciones más planas, que son más flexibles y menos controladoras y autoritarias.⁴⁴
- Comunicar ampliamente la importancia de las medidas de desempeño. Los mensajes de desempeño son los principios y lineamientos que se comunican a los empleados acerca de los niveles de desempeño requeridos y sobre por qué la organización tiene que alcanzar esos niveles de éxito.

3.5 Administración de los planes de incentivos

Aunque los planes de incentivos que se basan en la productividad pueden reducir los costos directos de personal, se deben planear, implementar y mantener con cuidado para lograr todo su beneficio.

Una regla fundamental es que la planeación minuciosa se debe combinar con un enfoque cauteloso. Los gerentes de compensación hacen hincapié, repetidas veces, en una serie de puntos que se relacionan con la administración efectiva de los planes de incentivos. Los puntos más importantes son:

⁴⁴ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

1. Los sistemas de incentivos son efectivos sólo cuando los gerentes están dispuestos a otorgarlos con base en diferencias de desempeño individual, de equipo o de la organización. Permitir que los programas de incentivos se conviertan en garantías de pago despoja al incentivo de su propósito motivador. El principal propósito de un plan de compensación de incentivos no es pagarlos en casi cualquier circunstancia, sino motivar el desempeño. Por consiguiente, si se quiere que el plan tenga éxito, se debe evitar recompensar el desempeño deficiente.
2. Los presupuestos salariales anuales deben ser tan grandes como para recompensar y reforzar el desempeño sobresaliente.⁴⁵

Cuando los presupuestos de compensación se establecen para garantizar que los incrementos de pago no excedan ciertos límites (a menudo establecidos como un porcentaje de la nómina o de las ventas), estas restricciones pueden vedar la recompensa al desempeño sobresaliente de personas o grupos.

3. Se deben determinar los costos generales asociados con la implementación y administración del plan. Éstos pueden incluir el costo de establecer estándares de desempeño y el costo del mantenimiento de los registros. El tiempo que se utiliza para comunicar el plan a los empleados, responder preguntas y resolver cualquier queja al respecto también se debe incluir en estos costos.

3.6 Planes de incentivos individuales

La palabra flexibilidad describe el diseño de los planes de incentivos individuales. La tecnología, tareas y deberes del puesto y las metas de la organización (como ser productor de bajo costo) influyen en las decisiones de las empresas respecto a los programas de pago de incentivos. Los pagos de incentivos se pueden determinar

⁴⁵ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

por el número de unidades producidas, el logro de objetivos específicos de desempeño o las mejoras en la productividad de la organización como un todo. Además, en industrias muy competitivas los márgenes de utilidad bajos afectarán la disponibilidad de dinero para el pago de incentivos. Todas estas consideraciones sugieren que la tradición y la filosofía, así como la economía y la tecnología, ayudan a guiar el diseño de los sistemas de incentivos individuales.⁴⁶

3.6.1 Trabajo a destajo

Uno de los planes de incentivos más antiguos se basa en el trabajo a destajo. En el trabajo a destajo directo los empleados reciben una cierta tarifa por cada unidad producida. Su compensación se determina por el número de unidades que produce durante un período de pago.

En el sistema de tasa diferencial (por pieza producida), los empleados cuya producción excede la cantidad estándar de producción reciben una tasa más alta por todo su trabajo que la que reciben quienes no excedieron dicha cantidad.

Los empleadores incluyen el trabajo a destajo en su estrategia de compensación por varias razones. El pago de sueldos para cada empleado es fácil de calcular, y el plan permite a la organización predecir sus costos de personal con exactitud relevante, ya que estos costos son los mismos por cada unidad de producción. El sistema de trabajo a destajo puede tener más éxito cuando las unidades de producción se puedan medir con facilidad, la calidad del producto sea menos esencial, el puesto esté más estandarizado y sea posible mantener en flujo de trabajo constante.

⁴⁶ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

A pesar de sus obvias ventajas (que incluyen su vínculo directo con una filosofía de pago por desempeño) los sistemas de trabajo a destajo tienen una serie de desventajas que contrarrestan su utilidad. Uno de los puntos débiles más importantes del trabajo a destajo, así como de otros planes de incentivos que se basan en el esfuerzo individual, es que existe la posibilidad de que no siempre sean un motivador efectivo. Si los empleados consideran que un aumento en su producción provocará que se ganen la desaprobación de sus compañeros de trabajo, lo que a menudo se conoce como “rompimiento de tarifa”, evitarán esforzarse al máximo porque su deseo de ser aprobados por sus colegas es mayor que su deseo de ganar más dinero.⁴⁷

Además, los puestos en los que las contribuciones individuales sean difíciles de distinguir o medir, o en los que el trabajo se mecaniza hasta el punto en que el empleado tiene muy poco control sobre el resultado, no son aptos para el trabajo a destajo, el cual también puede ser inapropiado en las siguientes situaciones:

- Cuando la calidad es más importante que la cantidad.
- Cuando los cambios tecnológicos son frecuentes.
- Cuando los estándares de productividad en los que se debe basar el trabajo a destajo son difíciles de desarrollar.

En gran medida, los sistemas de incentivos del trabajo a destajo pueden tener un efecto adverso para la cultura de una organización que promueva la cooperación de la fuerza de trabajo, la creatividad o la solución de problemas, ya que cada una de estas metas puede interferir en el tiempo y la productividad de un empleado y, por consiguiente, en el total de los incentivos que gane.

3.6.2 Plan de hora estándar

⁴⁷ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

Otra técnica común de incentivos es el plan de hora estándar, que establece tasas de incentivos basadas en un “tiempo estándar” determinado previamente para terminar un trabajo. Si los empleados terminan el trabajo en menos tiempo del esperado, su pago aún se basa en el tiempo estándar para el trabajo multiplicado por su tarifa por hora. Los planes de hora estándar son populares en los departamentos de servicio de las agencias automotrices.⁴⁸

Los planes de hora estándar son idóneos para operaciones de ciclos largos o trabajos o tareas que no son repetitivas y que requieren diversas habilidades. Sin embargo, aunque los planes de hora estándar pueden motivar a los empleados a producir más, los empleadores deben asegurarse de que el mantenimiento del equipo y la calidad del producto no sufran cuando los empleados se esfuercen por hacer su trabajo con más rapidez para ganar un ingreso adicional.

3.6.3 Bonos

Un bono es un pago incentivos que se da a un empleado más allá de su sueldo base normal. Con frecuencia se da al final del año y no forma parte del sueldo base. Los bonos tienen la ventaja de proporcionar a los empleados más paga por hacer un esfuerzo mayor, mientras que al mismo tiempo los empleados tienen la seguridad de un sueldo base. El pago de bonos es común entre los empleados gerenciales y ejecutivos, pero tendencias recientes indican que se están otorgando cada vez más a los empleados de toda la organización.

Los bonos pueden ser una poderosa herramienta para aumentar el desempeño futuro. Por ejemplo, si el vínculo entre la remuneración y el desempeño está claramente

⁴⁸ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

establecido, los bonos pueden ser una de las herramientas más eficaces para aumentar el desempeño futuro.

Dependiendo de quien vaya a recibir el bono, se determina el pago del incentivo con base en la reducción de costos, la mejora de la calidad o los criterios de desempeño pueden incluir el aumento de las utilidades o los objetivos acordados que sean específicos para la empresa.

Cuando se recompensa cierta contribución especial del empleado, se utiliza un bono inmediato.⁴⁹

Un bono inmediato, como indica en nombre, se da “en el momento”, casi siempre por un esfuerzo del empleado que no está vinculado de manera directa con un estándar de desempeño establecido. Por ejemplo, un representante de servicio al cliente puede recibir un bono inmediato por trabajar muchas horas para completar un gran pedido de un cliente nuevo. A los bonos inmediatos se les considera herramientas útiles de retención y motivación para empleados con sobrecarga de trabajo, sobre todo en períodos financieros difíciles.

3.6.4 Pago por méritos

Un programa de pago por méritos (incremento por méritos) vincula un incremento del sueldo base con el éxito con que se desempeña un empleado en su puesto. El incremento por méritos casi siempre se otorga con la condición de que el empleado haya logrado un estándar de desempeño objetivo, aunque la evaluación subjetiva de un superior sobre el desempeño del subordinado puede desempeñar un papel importante en el incremento otorgado. Los incrementos por méritos pueden funcionar como motivadores si los empleados perciben que éstos se relacionan con el desempeño requerido para ganarlo.

⁴⁹ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

Las teorías de la motivación, además de la investigación de la ciencia del comportamiento, ofrecen justificación para los planes de pago por méritos, así como para otros programas de pago por desempeño. Sin embargo, las investigaciones indican que es necesario un incremento por méritos en el rango de 7 a 9 por ciento para que sirva como motivador.

Los empleados pueden aceptar cantidades porcentuales menores, pero los incrementos de salario bajos puede no generar un esfuerzo mucho mayor por parte de los empleados para impulsar los resultados del negocio.⁵⁰

En consecuencia, con presupuestos de sueldos bajos, las organizaciones que deseen recompensar a sus empleados de alto desempeño tendrán que distribuir una gran parte de su presupuesto de compensación entre estas personas. Un incremento por méritos significativo llamará la atención de los empleados de alto desempeño, al mismo tiempo que enviará una señal a los empleados de desempeño deficiente. Una política estratégica de compensación debe diferenciar entre el desempeño sobresaliente y el bueno o promedio. Más aún, los incrementos que se concedan con base en los méritos deben poder diferenciarse de los otorgados por el costo de vida u otros incrementos generales.

Los incrementos por méritos no siempre pueden lograr su propósito. A diferencia de un bono, un incremento por méritos puede perpetuarse año tras año aun cuando el desempeño decline. Cuando esto sucede los empleados se acostumbran a esperar el incremento y lo ven como un derecho, que no se relaciona con su desempeño. Además, lo que se considera como incrementos por méritos a menudo resultan ser aumentos que se basan en la antigüedad o el favoritismo. La evaluación del desempeño de un subordinado basada en prejuicios por parte de un superior puede desempeñar un papel importante en el incremento otorgado. Aun cuando los incrementos por méritos se determinan por el desempeño, los ingresos de los

⁵⁰ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

empleados pueden ser contrarrestados por la inflación y por impuestos sobre la renta más altos.

Los especialistas en compensación también reconocen los siguientes problemas con los planes de pago por méritos:

1. El dinero disponible para los incrementos por méritos puede no ser adecuado para aumentar de forma satisfactoria el pago base de todos los empleados.
2. Los gerentes pueden carecer de orientación acerca de cómo definir y medir el desempeño; puede haber ambigüedad en los criterios respecto a las recompensas por méritos.⁵¹
3. Los empleados pueden no creer que su compensación se relaciona con el esfuerzo y desempeño; pueden no poder diferenciar entre el pago por méritos y otro tipo de incrementos de pagos.
4. Los objetivos de la evaluación del desempeño de los empleados y de sus gerentes a menudo no coinciden.
5. Los planes de pago por mérito pueden generar sentimientos de inequidad en la remuneración.

Aunque no hay soluciones sencillas para estos problemas, las organizaciones que utilizan un verdadero plan de pago por méritos, a menudo basan el porcentaje del incremento del pago en guías de incrementos por mérito vinculadas con las evaluaciones del desempeño. Por ejemplo, un cierto incremento en el salario, tal como “un 3%”, puede estar atado a cierta evaluación de desempeño, tal como “por encima del promedio”.

Los porcentajes pueden cambiar cada año con base en diversas cuestiones internas y externas como los niveles de utilidades o las condiciones económicas nacionales, según indiquen los cambios en el índice de precios al consumidor.

⁵¹ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

Con el fin de evitar que todos los empleados se califiquen como sobresalientes o por encima del promedio, se requiere que los gerentes distribuyan la calificación de desempeño con base en alguna fórmula establecida previamente (como que sólo 10% puede ser sobresaliente). Además, cuando se establecen los lineamientos de porcentajes de incremento por méritos, las organizaciones deben considerar el desempeño individual junto con factores como la capacitación, la experiencia y las utilidades actuales.⁵²

3.6.5 Premios de incentivos y reconocimientos

Los premios e incentivos y el reconocimiento del empleado son una parte importante de la estrategia de compensación de una empresa de pago por desempeño. En 2011, un estudio realizado por la American Psychological Association encontró que el 43% de los empleados sienten que reciben premios monetarios y reconocimientos insuficientes por sus contribuciones en el trabajo. De hecho, casi un tercio de los trabajadores indicaron que tenían la intención de buscar empleo en otro lugar dentro del año siguiente. Muchas compañías han reconocido esta tendencia y han hecho un esfuerzo considerable en el aumento gradual de sus premios y programas de reconocimiento. Más del 40% de las empresas mostraron un aumento en sus premios de incentivos y reconocimientos.

A menudo se utilizan premios para reconocer las ganancias en productividad, las contribuciones especiales o los logros y el servicio a la organización. Los premios de mercancía, regalos personalizados, boletos para el teatro, vacaciones, certificados de regalo y prendas de ropa personalizadas representan premios de incentivos que no son en dinero en efectivo. Los premios tangibles que se presentan con el mensaje y estilo

⁵² (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

correctos pueden hacer que los empleados se sientan apreciados, al mismo tiempo que subrayan los valores de la empresa.

Las investigaciones indican con claridad que los premios e incentivos no monetarios son más eficaces como motivadores cuando el premio se combina con un programa de reconocimiento significativo a los empleados. Los empleadores deben tener cuidado para atar los premios al desempeño y entregar los premios de una manera oportuna, sincera y concreta. Generalmente, cuanto más público sea el reconocimiento, más poderoso es el efecto.⁵³

Es importante destacar que los premios que no sean incentivos en efectivo deben apoyar las metas y objetivos de negocio. Por ejemplo, si la mejora de la calidad es un objetivo de negocio, entonces el reconocimiento tiene que estar ligado a las conductas más que a la consecución de la calidad. Además, los premios e incentivos funcionan mejor cuando los premios son apreciados y valorados por los empleados.

3.7 Planes de incentivos grupales

El énfasis que se da a la reducción de costos y a la administración de la calidad total ha llevado a que muchas organizaciones implementen una variedad de planes de incentivo en grupo. Los planes grupales permiten a los empleados compartir los beneficios de las mejoras en eficiencia que realizan las principales unidades de las organizaciones o varios equipos de trabajo. Estos planes fomentan un espíritu cooperativo, en lugar de individualista, entre los empleados y los recompensan por su contribución total a la organización. Tales características son deseables en particular cuando las condiciones de trabajo hacen que medir el desempeño individual sea difícil, si no imposible.

⁵³ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

3.7.1 Compensación por equipo

Los planes de incentivos por equipo recompensan a los miembros del equipo con un bono de incentivo cuando cumplen o sobrepasan los estándares de desempeño acordados. Más aún, el incentivo buscará establecer un ambiente psicológico que fomente la cooperación en equipo y el deseo colectivo de cumplir con los objetivos y metas de la organización. Mientras que un plan de incentivos por equipo promueve la filosofía del pago por desempeño, establecer dicho plan no es tan sencillo.⁵⁴

Una desventaja de establecer una compensación por equipo es que no todos los equipos son iguales. Por ejemplo, los equipos interfuncionales, los equipos autodirigidos y los equipos de fuerza de tarea hacen que sea imposible desarrollar un tipo consistente de plan de incentivos grupal.

Y con tal variedad de equipos es difícil que los gerentes adopten estándares de medición uniformes o fórmulas para pago por equipo. Cuando se decide el plan de incentivos por equipo, por lo general las organizaciones utilizan un enfoque de tres pasos para establecer pagos de incentivos grupales. En primer lugar, establecen medidas de desempeño en las cuales basar los pagos de incentivos. Las mejoras en la eficiencia, la calidad del producto o la reducción en materiales o costos de personal son criterios de referencia habituales. Por ejemplo, si los costos de personal representan para un equipo 30% de los ingresos por ventas de la organización y ésta paga un bono por ahorro en costos de personal, entonces siempre que estos costos de personal sean menores a 30% de las ventas monetarias, esos ahorros se pagan a los miembros del equipo como un bono de incentivos. Semanal o mensualmente, se informa a los empleados sobre el monto del bono de incentivos, explicándoles por qué si o no ganaron el pago de incentivos. En segundo lugar, se debe determinar el monto del

⁵⁴ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

bono del incentivo. Tercero, se establece una fórmula de pago, la cual es explicada con detalle a los empleados.

El bono grupal se puede distribuir a los empleados de manera equitativa, en proporción a su pago base o con base en su contribución relativa al equipo. Con fórmulas discrecionales, los gerentes (o en algunos casos los mismos miembros del equipo) acuerdan los pagos a cada miembro del equipo.

Los programas de incentivos por equipo no dejan de tener sus problemas. Los siguientes son algunos problemas observados asociados con la compensación por equipo.⁵⁵

- Los miembros individuales del equipo pueden percibir que “sus” esfuerzos contribuyen poco al éxito del equipo o para la consecución de los incentivos que recibirán.
- Problemas sociales intergrupales. Los miembros del equipo pueden tener miedo de que un individuo pueda hacer quedar mal a los demás, o que pueda esforzarse menos que otros, pero comparta por igual los premios del equipo (el efecto “parásito”).
- Los miembros del equipo pueden tener dificultades para comprender las fórmulas de pago complejas.

3.7.2 Planes de incentivos de gainsharing

Los planes de gainsharing son programas de la organización que se diseñan para aumentar la productividad o reducir los costos de personal y compartir las utilidades monetarias con los empleados. Estos planes se basan en una fórmula matemática que compara una línea de partida del desempeño con la productividad real durante un período determinado. Cuando la productividad excede el punto de referencia, los ahorros acordados se comparten con los empleados. Inherente al

⁵⁵ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

gainsharing es la idea de que los empleados involucrados mejorarán su productividad por medio de un uso más efectivo de los recursos de la organización.

Aunque la productividad se puede medir de varias maneras, por lo general se calcula como una proporción de la inversión con la producción. Las ventas, las piezas producidas, costos estándar totales, la cantidad monetaria directa de personal ganada y los pedidos de clientes son medidas de producción comunes.⁵⁶

Las inversiones que con frecuencia se miden son materiales, mano de obra, energía, inventario, bienes o servicios comprados y costos totales. Por lo general se obtiene un aumento en la productividad cuando:

- Se obtiene más producción con menor o igual inversión.
- Se obtiene una producción igual con menos inversión.

Hay muchas variaciones de los planes gainsharing, tales como el Plan Scanlon e Improshare. El Plan Scanlon hace hincapié en la gestión participativa y alienta la reducción de costos al compartir con los empleados los ahorros resultantes de dichas reducciones.

Improshare se basa en el número de productos terminados que los empleados, organizados en equipos de trabajo, completan en un periodo establecido.

3.7.2.1 Plan Scanlon

El plan Scanlon es un tipo específico de plan gainsharing. La filosofía detrás del plan Scanlon es que los empleados deben ofrecer ideas y sugerencias para mejorar la productividad y, a cambio, reciben una recompensa por sus esfuerzos constructivos. De acuerdo con los partidarios del Scanlon, la participación efectiva de los empleados,

⁵⁶ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

que incluye el uso de comités que representan a los empleados, es la característica más importante del plan. Las mejoras o ganancias se obtienen “trabajando de manera más inteligente, no más fuerte”.

Por lo general los incentivos financieros del plan Scanlon se ofrecen a todos los empleados (una característica importante del plan) con base en una fórmula establecida.⁵⁷

Esta fórmula se basa en aumentos de la productividad de los empleados como lo determina una norma ya establecida para los costos de personal. El plan Scanlon (y sus variaciones) se han convertido en una forma fundamental de administración, si no es que en un estilo de vida. La información específica sobre el Plan Scanlon se puede obtener en la Red de Liderazgo Scanlon. La red ha ayudado a las organizaciones en la industria manufacturera, transporte, salud, comunicaciones, almacenamiento y otras industrias a establecer planes de Scanlon.

3.7.2.2 Plan Improshare

El Improshare (la mejora en la productividad mediante el gainsharing) es otro programa de gainsharing. Por lo general los bonos de producción individual se basan en cuánto produce un empleado por encima de una cantidad estándar, pero los bonos de Improshare se basan en la productividad total del trabajo en equipo. La producción de Improshare se basa en la productividad total del trabajo en equipo. La producción de Improshare se mide por el número de productos terminados que produce un equipo de trabajo en un período determinado. Tanto los empleados de producción (directos) como los de no producción (indirectos) se incluyen en la determinación del bono.

⁵⁷ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

El bono se basa en las ganancias de productividad que resultan de reducir el tiempo que toma elaborar un producto terminado. Los empleados y la empresa reciben pagos por 50 por ciento de la mejora. Dado que un ambiente cooperativo beneficia a todos, Improshare promueve un aumento en la interacción y el apoyo entre los empleados y la administración.⁵⁸

3.7.2.3 Lecciones de los planes Scanlon e Improshare

Tal vez la lección más importante que se aprende de los planes Scanlon e Improshare, o de cualquier otro programa de gainsharing, es que cualquier administración que espere obtener la cooperación de sus empleados para mejorar la eficiencia debe permitirles involucrarse tanto psicológica como financieramente en la organización. De hecho, la propiedad psicológica (la percepción de que tiene suficiente información y control para hacer un trabajo) puede desempeñar un papel más importante en el desempeño de los empleados que la propiedad económica (oportunidades de participar en las ganancias de la compañía). Si los empleados van a contribuir con su máximo esfuerzo, deben tener un sentimiento de participación e identificación con su organización, el cual no surge de la relación tradicional de gerente-subordinado.

Por consiguiente, es importante que las organizaciones se den cuenta de que, aunque la cooperación de los empleados es primordial para la administración exitosa de los planes de gainsharing, los planes por sí mismos no estimulan esta cooperación. Además, la actitud de la administración es de suma importancia para el éxito de cualquier plan. Por ejemplo, cuando los gerentes muestran poca confianza en sus empleados, los planes tienden a fracasar. Sin embargo, cuando se ha establecido una

⁵⁸ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

relación de confianza, los programas de gainsharing como Scanlon e Improshare conducen a mayores retornos sobre la inversión de una empresa.⁵⁹

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD MEDIANTE INCENTIVOS

En este capítulo se propuso un plan para incrementar la productividad mediante incentivos monetarios a la planta generadora de energía de GM.

4.1 Análisis general de los resultados

Los datos arrojados por la encuesta indican que el personal de la planta generadora de GM está altamente desmotivado, ya que sienten que reciben poca estimulación moral y material, y que el salario que perciben no va de la mano con la labor que realizan.

GM debe poner mucha atención en este asunto, ya que esta desmotivación puede reducir considerablemente la productividad de dicha planta, lo que se puede traducir en un aumento en la posición de la lista de mérito otorgada a la empresa por la Superintendencia de Electricidad (SIE).

4.2 Descripción de la propuesta

⁵⁹ (Snell & Bohlander, 2013, Décimo Sexta Edición)

El plan de incentivos va a consistir en la entrega de un bono trimestral por desempeño, el cual va a estar estrechamente relacionado con el desempeño del empleado partiendo de los indicadores de producción de la planta generadora de energía de GM.

Los indicadores a utilizar para medir la productividad de la planta generadora de energía sobre los cuales se hará el cálculo para la entrega del bono serán:

- a) Índice de accidentes, con un peso de 10%.
- b) Cumplimiento de plan de mantenimiento preventivo, con un peso de 15%.
- c) Cumplimiento de programa 5S, con un peso de 10%.
- d) Meta reporte producción semanal, con un peso de 20%.

- e) Meta reporte mensual de operaciones, con un peso de 20%.
- f) Cumplimiento de presupuesto, con un peso de 15%.
- g) Reducción merma de consumo de HFO de los generadores, con un peso de 10%.

La suma del peso de estos indicadores da un total de 100%. El bono tendrá el salario nominal de cada empleado como base para el cálculo del bono trimestral por desempeño, el cual deberá ser entregado en el pago quincenal los días 30 de Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre de cada año, siempre y cuando las condiciones económicas de la empresa lo permitan.

La persona responsable de recopilar la información será el analista de producción, quien deberá preparar un informe mensualmente sobre los indicadores a medir, el cual deberá entregar al gerente de la planta generadora de energía en la primera semana de cada mes al gerente de la planta, quien posteriormente, después de validar la información, se la pasará a la Dirección de Recursos Humanos.

4.3 Justificación de la propuesta

Según la investigación realizada, la planta generadora de energía de GM no cuenta con un programa de incentivos para los empleados que les permita optimizar los recursos de la planta, por lo que no existe un procedimiento sobre los cuales basarse para mejorar la motivación de los empleados, y por consiguiente mantener una alta productividad en su área de trabajo.

4.4 Objetivo general de la propuesta

Desarrollar un plan de incentivos para aumentar la productividad en la Planta Generadora de Energía de GM, los cuales estarán estrechamente relacionados con el desempeño del empleado.

4.5 Objetivos específicos de la propuesta

Los objetivos específicos de esta propuesta serán:

- Levantar la información necesaria mediante entrevistas, análisis documental y observación de las operaciones.
- Analizar minuciosamente la información seleccionada organizándola detalladamente.
- Identificar los beneficios que tendrá para la organización la implementación y/o mejoras del plan de incentivos.

4.6 Beneficiarios de la propuesta

Esta propuesta va a estar dirigida a todo el personal administrativo y operativo de la Planta Generadora de Energía de GM.

4.7 Recursos Necesarios

Los recursos a utilizar en esta propuesta serán humanos, tecnológicos y económicos. Los recursos van a ser variables, ya que va a depender de si cumplen trimestralmente con la meta establecida.

4.8 Factores Internos

Los factores internos que se tomarán en cuenta para la propuesta son:

- Que la empresa cuente con los recursos económicos para poder implementar este plan de incentivos.
- Que los puestos tengan su análisis y descripción de puestos bien definidos.
- Indicadores que nos sirvan como parámetros para medir los resultados para el pago variable.
- La necesidad de reducir los costos operacionales.
- Políticas internas de compensación.
- Cultura organizacional.
- Clima organizacional.
- Estructura organizacional.
- Rentabilidad del negocio.

4.9 Factores Externos

Los factores externos que se tomarán en cuenta para la propuesta son:

- Medición de competitividad externa sobre el tipo de incentivos que ofrecen otras empresas de la misma rama, nacionales o multinacionales.
- Puntualidad del pago por parte del estado dominicano por servicio prestado.
- Acuerdos sindicales.
- Competencia.
- Entorno económico.
- Globalización.

4.10 Plan de acción

Tabla no. 21

PASO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1.0	Aprobación y presupuesto	
1.1	Presentar plan de incentivos al comité ejecutivo	Gerente Planta
1.2	Revisión plan de incentivos	Comité Ejecutivo
1.3	Presupuesto plan de incentivos	Gerente Compensación y Beneficios
1.4	Aprobación de presupuesto	Comité Ejecutivo
2.0	Preparación de materiales y herramientas	
2.1	Diseñar medidas de medición	Analista de Producción
2.2	Desarrollar instrumentos de medición	Analista de RRHH
2.3	Preparar material de entrenamientos	Analista Capacitación / Producción

3.0	Comunicación y entrenamiento	
3.1	Coordinar reuniones	Subgerente Planta
3.2	Entrenar a la gerencia	Gerente Capacitación
3.3	Entrenar al personal administrativo y operativo	Analista de Capacitación
4.0	Implementación del plan de incentivos	
4.1	Realizar mediciones	Analista de Producción
4.2	Digitar data y obtener resultado de indicadores	Analista de Producción
5.0	Medición efectividad del plan de incentivos	
5.1	Digitar resultados finales	Subgerente de Planta
5.2	Analizar resultados finales	Gerente Planta
5.3	Entrega de la información final a la Gerencia de Compensación y Beneficios	Gerente Planta

4.11 Cronograma de actividades

Tabla no. 22

Cronograma de Actividades Implementación Plan de Incentivos Planta Generadora de Energía GM	Diciembre 2016				Enero 2017				Febrero 2017				Marzo 2017				Abril 2017				Mayo 2017				Junio 2017				Julio 2017				Agosto 2017				Septiembre 2017				Octubre 2017				Noviembre 2017				Diciembre 2017			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4												
Reunión directiva para plantearles la propuesta	■																																																			
Reunión directiva para aprobación de la propuesta		■																																																		
Divulgación sobre la distribución y ejecución del plan de incentivo a todo el personal			■																																																	
Charla sobre "La importancia de mantener a un empleado motivado"					■																																															
Entrenamiento sobre "Trabajo en Equipo" a todo el personal						■																																														
Impartir taller sobre el "Impacto de un plan de incentivos en la productividad" a todo el personal							■																																													
Reunión de seguimiento de los indicadores							■					■				■				■				■				■			■			■			■			■			■			■						
Entrega de la información final sobre el resultado de los indicadores a la Gerencia de Compensación y Beneficios											■																																		■							
Pago del bono trimestral por desempeño a todo el personal de la Planta Generadora de Energía												■											■										■												■							
Presentación al comité ejecutivo los resultados sobre el impacto al negocio de los bonos por desempeño entregados durante el año																							■																						■							
Presentación al personal administrativo de los resultados sobre el impacto al negocio de los bonos por desempeño entregados durante el año																							■																						■							

4.11 Presupuesto

Tabla no. 23

DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL
Recursos Bono Trimestral por Desempeño	RD\$3,000,000.00
Coffee break reuniones trimestrales gerencia	RD\$25,000.00
Coffee break divulgación ejecución e implementación plan	RD\$2,000.00
Impresión manuales procedimientos e indicadores	RD\$8,000.00
Pago facilitador entrenamiento “Importancia de mantener a un empleado motivado”	RD\$30,000.00
Pago facilitador entrenamiento “Trabajo en equipo”	RD\$30,000.00
Pago facilitador entrenamiento “Impacto de un plan de incentivos en la productividad”	RD\$30,000.00
TOTAL GENERAL	RD\$3,125,000.00

CONCLUSIONES

La implementación de un sistema de retribución variable tiene la finalidad principal de motivar a los empleados de una organización a esforzarse más para hacer mejor su trabajo, vinculando aspectos motivacionales al cumplimiento de objetivos establecidos claramente y así conseguir una mayor productividad. Sin embargo, después de haber implementado un plan de incentivos, no siempre se consigue un mayor nivel de motivación y los resultados pueden no ser los esperados. Los expertos recomiendan recompensar un comportamiento que demuestre el compromiso del empleado con la organización.

Una forma de motivar a los empleados a realizar mejor su trabajo es otorgándoles un bono por desempeño, el cual tiene la ventaja de proporcionar a los un aumento en su ingreso nominal, mientras que al mismo tiempo los empleados tienen la seguridad de un sueldo base.

Los bonos son un poderoso mecanismo para aumentar la productividad si el vínculo entre la remuneración y el desempeño están claramente establecidos. Los bonos representan una herramienta eficaz para aumentar el desempeño futuro. También establecen un ambiente psicológico que fomenta el trabajo en equipo y el deseo colectivo de cumplir con las metas y los objetivos de la empresa.

Por consiguiente, es importante que las empresas se den cuenta de que aunque el trabajo en equipo es primordial para alcanzar las metas, los planes de incentivos por sí mismos no estimulan esta cooperación. Además, la actitud de la administración es de suma importancia para el éxito de la implementación del plan de incentivos, ya que si los gerentes muestran poca confianza en su personal, los resultados esperados con la implementación del plan de incentivos para incrementar la productividad puede fracasar.

RECOMENDACIONES

- GM debe reforzar su política de compensación y beneficios, implementando un pago variable para incrementar la productividad en la planta generadora de energía.
- Crear conciencia en la alta gerencia sobre la importancia de mantener a los empleados motivados.
- Motivar a los empleados para que trabajen en equipo.
- Ofrecer una retroalimentación constante sobre los resultados obtenidos.
- Mantener una vigilancia constante sobre los indicadores de producción.

- Mantener siempre un clima laboral adecuado donde los empleados se sientan importantes y reconocidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Camargo Hernández, David F. (s.f.). “Consideraciones erráticas sobre la productividad”. Consultado el 11 de Octubre 2016 en <http://www.eu.net/libros-gratis/2005/dfch-fun/F31.2.htm>
- Descuadrando (s.f.). “Conceptos básicos y características de la productividad”. Consultado el 11 de Octubre 2016 en <http://descuadrando.com/Productividad>
- EmprendePyme.net (2016). “¿Qué es la productividad empresarial?” Consultado el 13 de Octubre de 2016 en <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>
- Felsinger, Erica; Runza, Pablo Manuel (2002). “Productividad: Un estudio de caso en un departamento de siniestros. Consultado el 12 de Octubre 2016 en https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsinger_MADE.pdf

- Gerdau Metaldom (2015). "Generalidades de la empresa Gerdau Metaldom". Consultado el 24 de Octubre 2016 en <http://gerdaumetaldom.com/?lang=en>
- Hispavista (s.f.). "Definición de motivación". Consultado el 13 de Octubre 2016 en <http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html>
- Morillo, José (2011). "Calidad y productividad". Consultado el 13 de Octubre 2016 en <http://josemorco.blogspot.com/2011/01/historia-de-la-productividad.html>
- Snell, Scott; Bohlander, George (2013). "Administración de Recursos Humanos", CENGAGE Learning, México, 2013, Décimo Sexta Edición.
- Pérez Porto, Julián; Gardey, Ana (2008). "Definición de indicador". Consultado el 12 de Octubre 2016 en <http://definicion.de/indicador/>
- Wikipedia Enciclopedia Virtual (s.f.). "Conceptos básicos y descriptivos de la productividad" Consultado el 13 de Octubre 2016 en <https://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>

ANEXOS



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Trabajo Final para optar por el título de:

Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos

Título:

**Propuesta para incrementar la productividad en una planta generadora
de energía en Santo Domingo (Caso: GM)**

Postulante:

Asesora:

Edda A. Freitas Mejía, MBA.

**Santo Domingo, República Dominicana
Septiembre 2016.**

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tratará sobre una: **“PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA PLANTA GENERADORA DE ENERGÍA EN SANTO DOMINGO (CASO: GM).**

Hoy en día las empresas les interesa motivar a sus empleados para que se esfuercen más en su trabajo a cambio de obtener mayores beneficios, para estas poder aumentar su margen de utilidades y la productividad dentro de la organización creando un buen clima laboral con sus empleados. El objetivo principal de los incentivos es motivar a su personal para que su desempeño sea superior en las actividades que realizan habitualmente vinculando aspectos motivacionales al cumplimiento de objetivos establecidos claramente.

Está comprobado que trabajar por incentivos aumenta la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados. Con la retribución no solo se habla de una recompensa económica, sino más bien de un intercambio justo de tiempo y esfuerzo del empleado para aumentar los resultados del negocio. Los incentivos orientan el

esfuerzo de los empleados en metas específicas de desempeño, proporcionando una motivación que beneficia directamente tanto a la organización como al empleado.

Las empresas desean obtener con los incentivos:

- Aumentar el nivel de desempeño de sus empleados.
- Promover el aumento de la productividad en sus colaboradores.
- Retener a su personal más valioso.
- Atraer al mejor recurso disponible en el mercado laboral.

La incidencia de los incentivos en el lugar de trabajo es visible ya que a través de estos los líderes de las empresas incentivan a sus empleados a incrementar su rendimiento alcanzando así sus objetivos; y en el caso de los empleados, estos obtienen mayores beneficios sintiéndose realizados ya que se les está recompensado su esfuerzo.

En la Planta Generadora de Energía de GM, la producción de energía eléctrica viene monitoreada por una serie de indicadores los cuales son medidos para hacer el negocio rentable: plan de mantenimiento preventivo de los generadores (overhaul), rendimiento de combustible y reducción de horas por averías, las cuales voy a analizar para implementar un plan de incentivos por un aumento de dichos indicadores.

Para la búsqueda de las informaciones utilizare el método analítico, el cual me permitirá realizar un análisis profundo de dicha información. Además utilizare herramientas de investigación como: las técnicas de análisis documental, entrevistas y encuestas que me servirán como base para el desarrollo de mi propuesta, las cuales le serán realizadas tanto al personal operativo como administrativo de la planta.

Planteamiento del Problema

Aumentar posición en la lista de mérito otorgada por la Superintendencia de Electricidad (SIE).

Sistematización del Problema

¿Qué situación presenta GM que la productividad ha bajado?

¿La productividad se encuentra baja porque los empleados se encuentran desmotivados?

Objeto de Estudio

Los indicadores de producción de la Planta Generadora de Energía de la empresa.

Objetivo de la Investigación

Desarrollar un plan de incentivos para aumentar la productividad en una planta de la empresa, los cuales deberán estar estrechamente relacionados con el desempeño del empleado.

Objetivos Específicos

- Levantar la información necesaria mediante entrevistas, análisis documental y observación de las operaciones.
- Analizar minuciosamente la información seleccionada organizándola detalladamente.
- Evaluar los incentivos actuales que ofrece la empresa y proponer mejoras.
- Medir el aumento de los indicadores establecidos en la organización.
- Identificar los beneficios que tendrá para la organización la implementación y/o

mejoras del plan de incentivos.

Tabla de Contenido

RESUMEN

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIAS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

CONCEPTOS BÁSICOS Y DESCRIPTIVOS DE LA PRODUCTIVIDAD

1.12 Historia de la productividad

1.13 Concepto de productividad

1.14 Características generales de la productividad

1.15 Factores que influyen en la productividad

1.16 Desarrollo de la productividad en las empresas

1.17 Tipos de productividad

1.17.1 Productividad laboral

1.17.2 Productividad total de los factores (PTF)

1.17.3 Productividad marginal

1.18 Consideraciones erráticas sobre la productividad

- 1.19** Medición de la productividad
- 1.20** Mejora de la productividad
- 1.21** Importancia de la productividad
- 1.22** Productividad, sustentabilidad e impacto social

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA GM

- 2.1** Historia de la empresa
- 2.2** Misión, Visión y Valores
- 2.3** Gente de Acero
- 2.4** Capacitación y Desarrollo
- 2.5** Seguridad e Higiene Ocupacional
- 2.6** Sostenibilidad Empresarial
- 2.7** Protección al Medio Ambiente
- 2.8** Cultura de Reciclaje
- 2.9** Política de Derechos Humanos
- 2.10** Seguridad y Salud
- 2.11** Productos de la empresa
- 2.12** Estructura Organizacional
- 2.13** Análisis FODA

CAPÍTULO III

PLAN PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD MEDIANTE INCENTIVOS

- 3.1** Razones estratégicas para los planes de incentivos
 - 3.1.1** Planes de incentivos vinculados a los objetivos de la organización
 - 3.1.2** Requerimientos para un plan de incentivos exitoso
- 3.2** Ventajas de los planes de pago de incentivos
- 3.3** Establecimiento de medidas de desempeño
- 3.4** Administración de los planes de incentivos
- 3.5** Planes de incentivos individuales
 - 3.5.1** Trabajo a destajo

3.5.2 Plan de hora estándar

3.5.3 Bonos

3.5.4 Pago por méritos

3.5.5 Premios de incentivos y reconocimientos

3.6 Planes de incentivos grupales

3.6.1 Compensación por equipo

3.6.2 Planes de incentivos de gainsharing

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Fundamentación Teórica

Propuesta: Proyecto o idea que se presenta a una persona para que lo acepte y dé su conformidad para realizarlo.

Productividad: Capacidad de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada.

Motivación: Estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.

Incentivo: Premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en determinada acción o actividad.

Desempeñar: Realizar las labores o las funciones que corresponden a su cargo, profesión, papel o empleo.

Recursos Humanos: Personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Indicador: Es un instrumento físico que indica algo.

Método Analítico: Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

Análisis Documental: Es un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación.

Entrevista: Conversación que un periodista mantiene con una persona y que está basada en una serie de preguntas o afirmaciones que plantea el entrevistador y sobre las que la persona entrevistada da su respuesta o su opinión.

Encuesta: Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.

Bibliografía Preliminar

Snell, Scott; Bohlander, George, "Administración de Recursos Humanos", CENGAGE Learning, México, 2013, Décimo Sexta Edición.

<http://definicion.mx/recursos-humanos/>

www.definicionabc.com

<http://definicion.de/indicador/>

www.gerdaumetaldom.com

<http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html>

www.wikipedia.es

https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsinger_MADE.pdf

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/dfch-fun/F31.2.htm>

Métodos y Técnicas

- **Análisis documental** de manuales, indicadores, procedimientos y documentos enviados a la Superintendencia de Electricidad.
- **Observación** de los procesos.
- **Entrevista** al personal operativo y administrativo.
- **Cuestionario** al personal operativo y administrativo.

Cronograma de Trabajo

Cronograma de Trabajo Bernabe Blanco 2015-1272	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Selección alternativas posibles temas de investigación																
Selección del tema de investigación																
Solicitud permiso a empresa donde se realizara la investigación																
Elaboración anteproyecto																
Entrega anteproyecto																
Elaboración Capitulo I																
Revisión Capitulo I																
Elaboración Capitulo II																
Revisión Capitulo II																
Elaboración Capitulo III																
Revisión Capitulo III																
Entrega de borrador																
Entrega de Trabajo Final empastado																

Presupuesto

Descripción	Costo RD\$
-------------	------------

Impresión Anteproyecto	RD\$ 100.00
Impresión Capítulo I	RD\$ 150.00
Impresión Capítulo II	RD\$ 150.00
Impresión Capítulo III	RD\$ 150.00
Impresión Borrador	RD\$ 600.00
Impresión y empastado Trabajo Final	RD\$ 1,500.00
TOTAL	RD\$ 2,650.00

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

INFORMACIÓN GENERAL DEL TRABAJADOR:

- 1.- SEXO: Masculino () Femenino ()
- 2.- ÁREA: Operativa () Administrativa ()
- 3.- EDAD: _____ años.
- 4.- NIVEL ESCOLAR: Primario () Secundario () Técnico () Universitario ()
- 5.- TIEMPO EN LA EMPRESA: _____ años.

Marque con una X la casilla que dé respuesta al siguiente cuestionario.

No.	PREGUNTAS	1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
1	¿Los supervisores u otras personas le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando su trabajo?					
2	¿Los miembros del grupo participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?					
3	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre usted y su supervisor?					
4	¿Los ingresos que recibe por su trabajo le permiten satisfacer sus necesidades					

	personales?					
5	¿El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?					
6	¿Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?					
7	¿Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados? (tanto morales como materiales).					
8	¿El sistema de estimulación moral y material establecido ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?					
9	¿Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?					
10	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad?					
11	¿Las condiciones higiénicas de su ambiente le son favorables?					
12	¿Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable?					
13	¿Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente?					
14	¿Las condiciones del horario de trabajo le satisfacen?					
15	¿Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.?					
16	¿Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso) le satisfacen?					
17	¿Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso, etc.)?					
18	¿Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?					
19	Valore integralmente su satisfacción en la empresa.					
20	¿Cómo considera usted su COMPROMISO con la empresa?					