

Análisis de la satisfacción laboral y su impacto en los niveles de productividad para
una empresa productora de partes plásticas

Ferney Hernández Peña

Universidad ECCI

Bogotá D.C.

2018

Análisis de la satisfacción laboral y su impacto en los niveles de productividad para
una empresa productora de partes plásticas

Ferney Hernández Peña

Trabajo de investigación para optar al título de Especialista en Producción y
Logística Internacional

Asesor

Miguel Ángel Urián Tinoco

Ingeniero especialista en Ingeniería de Producción

Universidad ECCI

Bogotá D.C.

2018

Dedicatoria

Dedico este trabajo primero a Dios por darme la salud y sabiduría para afrontar las dificultades que se presentan día a día y poder resolverlas de la mejor manera.

A mi hijo Matías Hernández Rodríguez y a mi esposa Claudia Angelica Rodríguez Calderón quienes son el motor de mi vida, me apoyaron, acompañaron, comprendieron y siempre estuvieron ahí alentándome.

A mis padres Cecilia Peña Acero y Moisés Hernández Pardo quienes me enseñaron a concluir todos los proyectos que he iniciado y no rendirme ante las dificultades.

Por ultimo a mis compañeros y amigos, quienes han aportado experiencias, conocimientos y anécdotas con los cuales he mejorado día a día como profesional pero más importante como ser humano.

Agradecimiento

Quiero agradecer a la Universidad ECCI por el apoyo brindado para la conclusión del este proyecto, destacando al tutor Miguel Ángel Urian Tinoco por compartir su conocimiento y dar el acompañamiento necesario con sus observaciones y revisiones para el buen término del proyecto.

Un agradecimiento especial al Ingeniero Mario Fernando Arévalo Jefe de Producción y Calidad de la empresa en la cual se desarrolló el análisis objeto del trabajo; su apoyo y disposición fue fundamental para la conclusión del mismo.

Contenido

1	Título	7
2	Problema de Investigación.....	7
	2.1 Descripción del problema	7
	2.2 Formulación del problema	9
	2.3 Sistematización	9
3	Objetivos.....	9
	3.1 Objetivo General	9
	3.2 Objetivos Específicos.....	9
4	Justificación y delimitación	10
	4.1 Justificación	10
	4.2 Delimitación.....	12
	4.3 Limitaciones	13
5	Marcos de referencia	14
	5.1 Estado del arte	14
	5.1.1 Estado del arte Local.....	14
	5.1.2 Estado del arte Nacional	17
	5.1.3 Estado del arte Internacional.....	19
	5.2 Marco Teórico	21
	5.3 Marco Legal	34
6	Marco metodológico de investigación.....	37

6.1 Fuentes de información.....	37
6.2 Análisis de información.....	39
6.2.1 Resultados Generales	41
6.2.2 Compromiso como empleado	44
6.2.3 Motivación como empleado.....	46
6.2.4 Liderazgo y Administración.....	47
6.2.5 Resumen por sección	49
6.3 Propuestas de solución.....	49
7 Resultados esperados.....	53
8 Análisis financiero	55
9 Conclusiones y recomendaciones	56
9.1 Conclusiones	56
9.2 Recomendaciones	57
10 Bibliografía	60

Índice de Gráficos

Grafica 1: Resultados generales encuesta.....	41
Grafica 2: Evaluación de respuestas sin ponderaciones.....	42
Grafica 3: Respuestas compromiso como empleado.....	44
Grafica 4: Distribución compromiso como empleado.....	44
Grafica 5: Respuestas motivación como empleado.....	46
Grafica 6: Distribución motivación como empleado.....	46
Grafica 7: Respuestas liderazgo y administración.....	47
Grafica 8: Distribución liderazgo y administración.....	48
Grafica 9: Distribución por sección.....	49
Grafica 10: Producción total 2017.....	53
Grafica 11: Producción parcial 2018.....	54

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz DOFA.....	43
---------------------------	----

Índice Ilustraciones

Ilustración 1: Necesidades y metas del colaborador.....	26
Ilustración 2: Teoría de la motivación de Herzberg.....	28
Ilustración 3: Pirámide Maslow.....	29

1 Título

Análisis de la satisfacción laboral y su impacto en los niveles de productividad para una empresa productora de partes plásticas.

2 Problema de Investigación

2.1 Descripción del problema

La función específica de cualquier compañía del mundo es generar ingresos, los cuales se logran creando empleos de calidad, con colaboradores permanentes y competentes, entregando productos con innovación que le permitan a la empresa la competitividad necesaria que lleven a la permanencia en el mercado, para lograr un desarrollo en alza y de forma constante de la compañía.

La organización analizada es una empresa productora de partes plásticas de gran formato, que se encuentra certificada en las normas internacionales ISO 9001:2008 e ISO TS 16949:2009. Esta empresa nace en el año 2008, y con el tiempo se evidenció que las decisiones tomadas por la alta gerencia respecto a los tipos de contrato definidos para su personal operativo, generaban desazón en los colaboradores que fueron contratados al inicio de la operación de la empresa. Otros aspectos que se creen influyeron en el inconformismo de los trabajadores fueron los bajos salarios establecidos y el jefe de planta contratado para dirigir la producción, quien demostró poca capacidad y poco conocimiento para liderar adecuadamente al personal, provocando un mal ambiente entre sus colaboradores.

Con el tiempo, desde la jefatura de producción se han evidenciado desaceleraciones en la productividad y calidad de las partes plásticas, y se considera que uno de los orígenes de esta, es la falta de motivación de los empleados del área productiva por alcanzar las metas propuestas desde la gerencia de planta y gerencia general.

También se considera que esta desmotivación está relacionada con el inconformismo de algunos empleados con sus lugares de trabajo, turnos de trabajo extensos, para el cumplimiento de las demandas generadas, condiciones de contratación, salarios y ambiente laboral en general.

La disminución en la producción, así como el inconformismo laboral que presentan algunos de los empleados del área de manufactura de la empresa, puede llevar a esta a experimentar:

- Cancelación de las certificaciones de calidad: por el incumplimiento de los requisitos establecidos en las normas, luego de las auditorias de seguimiento y recertificación.
- Escases financiera y falta de liquidez: derivados de la baja productividad.
- Terminación de contratos de algunos trabajadores y/o posible cierre de la empresa, por el incumplimiento de los objetivos económicos de la organización.

2.2 Formulación del problema

¿Cuál es la relación existente entre la satisfacción laboral y los niveles de productividad en una empresa productora de partes plásticas?

2.3 Sistematización

¿Cuáles son las variables que más afectan el compromiso del colaborador con la compañía?

¿Cómo el medio físico o locaciones de trabajo afectan el enfoque en los objetivos de la compañía?

¿Cuál es el grado de confianza que tienen los empleados en las decisiones que toman los jefes y líderes?

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Identificar la relación entre la satisfacción laboral de los colaboradores del área de producción de la empresa productora de partes plásticas, los niveles de producción y el futuro de la empresa.

3.2 Objetivos Específicos

- Determinar las variables que más afectan el compromiso del colaborador con la compañía.
- Validar como el medio físico o locaciones de trabajo afectan el enfoque en los objetivos de la compañía.
- Identificar el grado de confianza que tienen los empleados en las decisiones que toman los jefes y líderes.

4 Justificación y delimitación

4.1 Justificación

Un empleado poco motivado o insatisfecho con sus condiciones laborales generalmente es menos productivo que otros compañeros de la misma área, adicionalmente, es más propenso a incurrir en errores en el desarrollo de su labor que puede desencadenar en la afectación de un grupo de trabajo y/o línea de producción.

Al afectarse un grupo de trabajo se presentan rupturas de “llaves” o “sociedades” de trabajadores, que finalmente se transforman en errores masivos de un área en general y que posteriormente afecta, como es lógico, el desarrollo final de una empresa y/o compañía.

Por lo cual, el estudio de satisfacción de los empleados del área de producción de la empresa analizada, es necesaria para identificar el grado de compromiso de los colaboradores y su plan de vida dentro de la compañía, con el fin de fijar los objetivos de la misma y establecer los planes de mejora (capacitación, integración, auxilios, etc.) que permitan el correcto desempeño y óptima calidad y productividad en el área de producción, obteniendo resultados más positivos económicamente hablando para la compañía, así como una mayor calidad de vida de los empleados.

De acuerdo a estudios realizados por Randstad (Servicios globales de RRHH y empleo) en el ámbito laboral de España se muestra que el salario es una de

las condiciones mas valoradas al momento de medir las prioridades de los trabajadores con un 63% de relevancia.

Así mismo “La seguridad laboral (en un 60% de los casos), las perspectivas de futuro (50%), un ambiente de trabajo agradable (45%), la conciliación entre trabajo y vida personal (44%), contar con un trabajo interesante (43%) o la flexibilidad laboral (35%) son otros de los elementos más valorados por parte de los españoles en sus lugares de trabajo”. (Randstad, 2014)

Basados en los conocimientos de mejora continua y el ciclo PHVA y tomando como ejemplo los estudios realizados en las diferentes empresas sobre los niveles de producción y la integridad de los trabajadores, se espera establecer los resultados de las encuestas para identificar los puntos críticos a atacar y poder identificar e implementar procesos de mejoramiento y la relación del costo-beneficio que estos pueden traer para la empresa.

Con los resultados y análisis de las encuestas realizadas se desea anticipar y controlar riesgos (laborales y de salud) que identifican los trabajadores pero que a nivel de jefatura y gerencial pueden ser imperceptibles y que pueden prever incapacidades afectando al trabajador y al proceso de producción, indemnizaciones y/o sanciones por entes de control.

Con este estudio se busca que la alta gerencia de la empresa productora de partes plásticas tenga un documento inicial de soporte para la toma de decisiones, que les permita vincular de forma más efectiva a los empleados

con los objetivos de producción de la compañía; y al analizar los resultados futuros de sus decisiones, determinar si se aplican estudios similares en otras áreas de la empresa que impulsen otros objetivos corporativos y que permitan que la empresa analizada se mantenga y/o mejore el posicionamiento en el mercado.

A nivel económico, el estudio que se pretende realizar no requiere una gran inversión monetaria de inicio, aunque si es necesario el compromiso de la dirección de la compañía, así como la sinceridad y disposición de los empleados del área de producción.

Posterior al análisis de los resultados, la alta gerencia determinara si debe realizar una mayor inversión económica dependiendo de los planes de mejora que se deseen implementar ligado a los objetivos de la compañía.

Una vez aplicados estos planes de mejora se deberá obtener un mayor involucramiento de los colaboradores y por ende un incremento en la productividad de los mismos, asignándole las labores para las cuales son más competentes y productivos.

4.2 Delimitación

El estudio se aplicará a los trabajadores del área de producción de la empresa productora de partes plásticas ubicada en la vía Cajicá – Zipaquirá, se realizará al del total de empleados del área de producción, consolidando, analizando y detallando la información durante doce semanas.

4.3 Limitaciones

- Tiempo: Se cuenta con un total de 10 meses para el desarrollo de la investigación
- Financieras: Solo se cuenta con los recursos del proponente para el desarrollo del proyecto.
- Normativa: A nivel empresarial se cuentan con datos de cantidades de empleados y niveles de producción, así como sugerencias realizadas por algunos empleados, sin embargo, son datos con niveles de privacidad que no se pueden exponer en su totalidad en los análisis que se requieren generar.

5 Marcos de referencia

5.1 Estado del arte

5.1.1 Estado del arte Local

- Análisis de la problemática por el ausentismo laboral en una empresa de transporte publico SITP. Escuela Colombiana de Carreras Industriales (ECCI), por Yesid Mauricio Sanguino Delgado y Esneider Leal Martinez, año 2014. (Sanguino Delgado & Leal Martinez, 2014)

En el análisis desarrollado por los ingenieros de la ECCI, se estudiaron diferentes razones de deserción de la empresa de transporte, razones como económicas, instalaciones de trabajo, trato de personal, distancias de trabajo, capacitaciones, aptitudes y actitudes, entre otras, que llevan a la deserción de los trabajadores, causando traumatismos en la empresa y posteriores gastos y tiempos de capacitación en los nuevos colaboradores. Como conclusiones de los ingenieros, se recomendó generar capacitaciones más asertivas con relación a los objetivos de la compañía, también la generación de canales de comunicación adecuados entre trabajadores y superiores, así como definir eventos extra laborales que permitan mayor integración en los grupos de trabajo. Todas las acciones de mejora están enfocadas en la crecimiento del personal, evitando que se vallan de la empresa, que aporten al máximo a la misma y evitando incrementos en los gastos futuros que generan desde las áreas de contratación.

- Análisis del índice de rotación y la selección de personal en un concesionario automotriz con el objeto de disminuirlo. Escuela Colombiana de Carreras Industriales (ECCI), por Jose Alejandro Rivera Sanchez y Mario Alejandro Vargas Medina, año 2012.
(Rivera Sanchez & Alejandro, 2012)

Este análisis se enfocó inicialmente en el proceso de selección y las condiciones ofrecidas a los nuevos trabajadores al momento de la firma de contrato, también se analizaron las condiciones de entorno físico de la empresa automotriz encontrando desde allí fallas desde los protocolos de contratación y se recomendó realizar evaluaciones de competencias a todos los colaboradores para que sean contratados en los cargos en donde sean más productivos para la compañía; de igual forma se realizaron recomendaciones de horarios de trabajo adecuados y compensaciones que permitan a los trabajadores sentirse apoyados por la compañía y con un trato digno, para que estos, retribuyan con su trabajo y compromiso hacia la empresa. Se evidencia en el análisis realizado que los trabajadores no tienen un equilibrio entre la vida personal y laboral que les permita desarrollarse de forma adecuada generando insatisfacciones y rotación laboral.

- Descripción y análisis de cargos para el área de mantenimiento de una empresa del sector inmobiliario. Escuela Colombiana de Carreras Industriales (ECCI), por Oscar Fernando Coronado Tovar y Wilmar Santiago Rodríguez Rodríguez, año 2013. (Coronado Tovar & Rodríguez Rodríguez, 2013)

En el análisis realizado se validaron algunas variables que influyen en el correcto desempeño de las labores operativas que permitan a los colaboradores desempeñarse de manera óptima y disminuyan el índice de rotación de personal.

Dentro de las variables, se observaron diferentes tipos de condiciones personales como requisitos intelectuales y físicos de los trabajadores, así como condiciones locativas y definiciones de responsabilidades que deben ser definidas desde la empresa.

Dentro de los resultados obtenidos se evidencia recomendaciones de adecuación en los procesos de selección, así como aclaración de los colaboradores de su lugar dentro del organigrama de la compañía y los procesos a seguir en su cargo, posterior a brindar capacitaciones que permitan a cada trabajador ser más productivos en sus labores diarias.

De igual forma se deben tener en personal capacitado en resolución de problemas y con conocimientos claros del medio en el cual se maneja la empresa.

5.1.2 Estado del arte Nacional

- Factores de incidencia en la satisfacción laboral de los individuos en las organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada, por Nubia Esperanza Blanco Rueda, año 2015. (Blanco Rueda, 2015)

Dentro de este estudio, se desarrollan diferentes condiciones en el factor humano que hacen parte de la satisfacción laboral de los empleados y que finalmente intervienen en los niveles de producción y calidad de los productos.

Se analizan gráficos de estadísticas sobre información registrada por Oxford Economics y SAP en 2014 y se analizan resultados de satisfacción laboral a nivel internacional. Como conclusiones del estudio realizado se determina que la tasa de satisfacción de los trabajadores colombianos es baja afectando el desarrollo de las empresas y que las empresas deben entender que las condiciones son únicas para cada empleado y que se deben atacar de forma apropiada para obtener los mayores rendimientos.

- Satisfacción laboral y calidad del empleo en Colombia: Un análisis conjunto para el segundo trimestre del año 2012. Universidad del Valle. Por Diana Marcela Amezquita Ospina. Año 2012. (Amezquita Ospina, 2012)

Mediante esta investigación y basados en los datos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) para el segundo trimestre de 2012, se concluyó que la probabilidad de que los colombianos se sientan satisfechos con sus empleos es de un 96% mientras que la probabilidad de que tengan buenos empleos es de 50% y la probabilidad conjunta es de 47%.

De igual forma se determinó que además de los ingresos y el tamaño de la empresa hay otras condiciones propias del trabajador que intervienen en la satisfacción y productividad del empleado como son sentir compatibilidad entre el trabajo y la familia, así como la estabilidad laboral y prestaciones.

- El comportamiento humano en la organización. Universidad Militar Nueva Granada. Por Ruth Angelica Corredor Diaz, año 2015.
(Corredor Diaz, 2015)

Basado en el estudio y comparación de dos teorías (X y Y), se da mayor relevancia al ser humano y la persona dentro de la compañía, teniendo en cuenta sus opiniones y dándole la libertad a los trabajadores de ser más independientes y explotar al máximo sus capacidades de liderazgo y orientación a los objetivos (teoría Y).

Mediante la teoría X limita al trabajador a ciertos esquemas y condiciones de trabajo haciéndolos más propensos a eludir sus responsabilidades, culpando a otros colaboradores que intervienen en el proceso y que por ende tienden a ser estimulados a través de amenazas y castigos.

También se definen diferentes acciones de selección de trabajadores que a futuro sea provechoso para las dos partes, desde la definición del perfil hasta seguimientos posteriores para contratar al candidato más apto y productivo.

De acuerdo a diferentes encuestas realizadas se determinó que el dinero no siempre es lo más importante, sino que aprender cada día más y contar con un buen grupo de trabajo y compañeros, es motivante al momento de trabajar y lograr objetivos.

5.1.3 Estado del arte Internacional

- Estrategias motivacionales para el personal de la empresa.

Universidad autónoma de Nuevo León (México), por Arq. Anabell Garza Leal, año 2000. (Garza Leal, 2000)

Dentro del proyecto se analiza y explica la importancia de la motivación de los empleados en cualquier empresa que permita concluir en la obtención de empleados hábiles, capaces y productivos. Se inició con la recopilación de información y compromiso con las áreas directivas para la obtención de historia de la empresa y estructura laboral. Se analizaron los instrumentos más convenientes para la recolección y análisis de la información exponiendo resultados gráficos los resultados a la alta dirección para que desde allí se validen las acciones a seguir y se tomen las decisiones correspondientes para implementar las acciones de mejora acorde a los objetivos de la compañía.

- Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango (Guatemala). Por Silvia Maria Fuentes Navarro, año 2012. (Fuentes Navarro, 2012)

Dentro de la tesis se desarrolla un estudio para establecer la relación que tiene la satisfacción laboral y la productividad, evaluando las variables personales y laborales que conllevan a una alta productividad.

En el estudio se concluyó que los colaboradores tenían un grado de satisfacción del 67% sintiéndose reconocidos e identificados con los objetivos de la compañía, sin embargo, como recomendaciones hacia las directivas se establecen mejoras en la comunicación, capacitaciones a los colaboradores y

seguimientos por parte de los jefes directos para mantener y aumentar el grado de satisfacción laboral y productividad.

- Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. Universidad Privada Antenor Orrego (Trujillo, Perú). Por Jose Luis Alva Zapata y Junior Alexander Juarez Morales año 2014. (Alva Zapata & Juarez Morales, 2014)

En la investigación realizada, el propósito fue establecer la relación entre satisfacción laboral y productividad, basándose tanto en factores internos como externos que van relacionados con la eficiencia de los colaboradores. Bajo el proceso de recolección de información por medio de encuestas y posterior análisis de los resultados se evidenció que los colaboradores de la empresa no se sentían identificados con los objetivos de la compañía, no tenían buena relación con sus jefes directos ni veían la forma de crecer dentro de la compañía, lo cual repercutía en niveles de producción no adecuados.

Como recomendaciones se establecieron mejoras en las capacitaciones realizadas a los colaboradores, mediciones de satisfacción periódicas, así como retroalimentación de forma asertiva desde los jefes directos, todo esto enfocado al compromiso del colaborador hacia la compañía.

5.2 Marco Teórico

Continuando con la conceptualización de la relación que hay entre la satisfacción laboral y la productividad de los empleados y por ende de la compañía, se identifican diferentes definiciones de productividad y satisfacción laboral.

Productividad:

“**La productividad** es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano". (Sevillano, s.f.)

"**Relación entre** lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc." (Real Academia de la Lengua Española, s.f.)

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la productividad no simplemente son niveles y/o cantidades de producción, sino que asocia estas cantidades, con la calidad de las mismas y la inversión que se ha realizado en cada una de ellas, inversión de tiempo, dinero, conocimiento, recursos, lo cual se debe retribuir con la satisfacción del usuario final y el valor que este dé al producto.

Satisfacción laboral:

Basándonos en diferentes artículos de investigación se encontraron diferentes definiciones sobre Satisfacción laboral

Dentro de las ciencias de la organización, “la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo” (Wright y Bonett, 2007:143). (Gamboa, 2010)

Wright y Davis (2003:70) señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben” (Gamboa, 2010)

Morillo (2006:48) define la satisfacción laboral como *“la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”*. (Gamboa, 2010)

Con fundamento en las anteriores definiciones se puede decir que la satisfacción laboral es el conjunto de acciones y condiciones que se le brindan a un trabajador dentro del ámbito laboral y que le permiten satisfacer en gran porcentaje las necesidades personales, complementando al máximo una correlación entre el ámbito laboral y personal, ubicando al trabajador en

áreas en donde su desempeño y conocimiento pueda ser “explotado” al máximo y que le permita crecer como persona y dentro de la compañía. Ahora bien, la relación entre la satisfacción laboral y la productividad del trabajador son directamente proporcionales, mientras más identificado y parte de la organización se siente el trabajador su rendimiento será más alto dando mayores y mejores rendimientos en el área productiva.

“La productividad se realiza por medio de la gente, de sus conocimientos, y de recursos de todo tipo, para producir o crear de forma masiva los satisfactores a las necesidades de los seres humanos. La productividad tiene un costo y una rentabilidad dependiendo de cómo se administre”. (Herrera, 2013)

Hoy en día, además de los aportes económicos que realicen los inversionistas de las compañías, así como la información y actualizaciones recibidas sobre tecnología, productos, competencia, entre otras, se deben tener en cuenta las observaciones que realiza cada uno de los integrantes de las empresas, desde los niveles de mantenimiento y producción, hasta los gerenciales, ya que son los empleados los que hacen parte de los pilares competitivos de las organizaciones.

Por lo anterior, se han realizado diferentes estudios de la interrelación de los empleados y las metas de las compañías.

A la pregunta ¿Llevan puesta los empleados la camiseta de su empresa?, compañías como Thinking People se han enfocado en el estudio de “... la

diferencia entre tener que hacer lo que se debe hacer y querer hacer lo que se debe hacer, viene marcada por el compromiso del empleado”

En el libro Psicología de las Organizaciones se hace referencia al compromiso de los empleados; “El compromiso (o commitment en inglés) ha sido definido de diversas maneras, aunque la más seguida quizá sea la enunciada por Meyer y Allen: el compromiso es un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización” (Rodríguez, Díaz, & Martín, 2004)

Sin embargo, estos estudios y análisis no han desarrollado únicamente en el presente siglo, el problema de la producción y su relación con el ambiente laboral ha sido analizado desde diferentes perspectivas con el pasar de los años, por ejemplo:

En 1928, en la empresa Western Electric Co. de Chicago Elton Mayo llevó a cabo varios experimentos tendientes a estimular la productividad de los trabajadores y los resultados fueron fascinantes.

Primero seleccionó un pequeño grupo de trabajadores y como primera acción realizó un cambio en las condiciones ambientales del lugar de trabajo, para lo cual modificó los niveles de temperatura y humedad. Los resultados inmediatos fueron el aumento de la productividad. Como segunda acción mejoró la cantidad y calidad de alimentos que se entregaban a los colaboradores y nuevamente en respuesta la productividad se aumentó; se extendieron los tiempos de descanso para los trabajadores dentro la jornada y una vez más la productividad aumentó, posteriormente se disminuyeron los días laborales y los resultados fueron aún mejores; por último, hubo una disminución en la

jornada diaria ajustando de forma óptima los tiempos y nuevamente a productividad creció.

Al cabo de cierto tiempo Elton Mayo decidió eliminar de un solo golpe todos los estímulos, y la reacción que se esperaba era el descenso de la productividad. Sorpresivamente la productividad empezó a aumentar de nuevo en forma significativa. Entonces descubrió Mayo que la verdadera causa que estimulaba a los trabajadores no eran los incentivos por sí mismos, sino más bien, era el sentir que eran tomados en cuenta y que apreciaban el trato que se les proporcionaba. (Cornejo, 2011)

Ahora bien, la satisfacción laboral lleva a los trabajadores a desarrollar diferentes tipos de actitudes y sentimientos como compromiso, motivación, rendimiento que deben ser bien aprovechados para la gestión final de la operación y producción de la empresa.

Como se ve en el experimento realizado en Western Electric Co, los colaboradores de una compañía retribuirán con compromiso y productividad las acciones que generen la empresa en pro de ellos, cuando se sienten escuchados y tenidos en cuenta dentro de las decisiones que atañen toda la organización.

“El termino motivación ha sido empleado en tan diversas formas de psicología que actualmente no existe un acuerdo general sobre el tipo de conducta que puede ser clasificada como conducta motivada. Lo que sí parece existir es el acuerdo de que la característica peculiar de dicha

conducta es que va dirigida y orientada hacia la meta. Las necesidades y las metas constituyen la base para diseñar el proceso básico de la motivación”.

(Martinez Guillen, 2003)

Los directivos de las empresas deben focalizar y encaminar la eficacia y la productividad de cada trabajador quien orientara su esfuerzo a satisfacer sus necesidades, es decir, para que la motivación tenga éxito los intereses del trabajador y la empresa deben estar alineados.

“El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y se integrará con la empresa en la medida en que esta se preocupe de satisfacer sus necesidades, no solamente de pagarle”. (Martinez Guillen, 2003)

Necesidades y metas

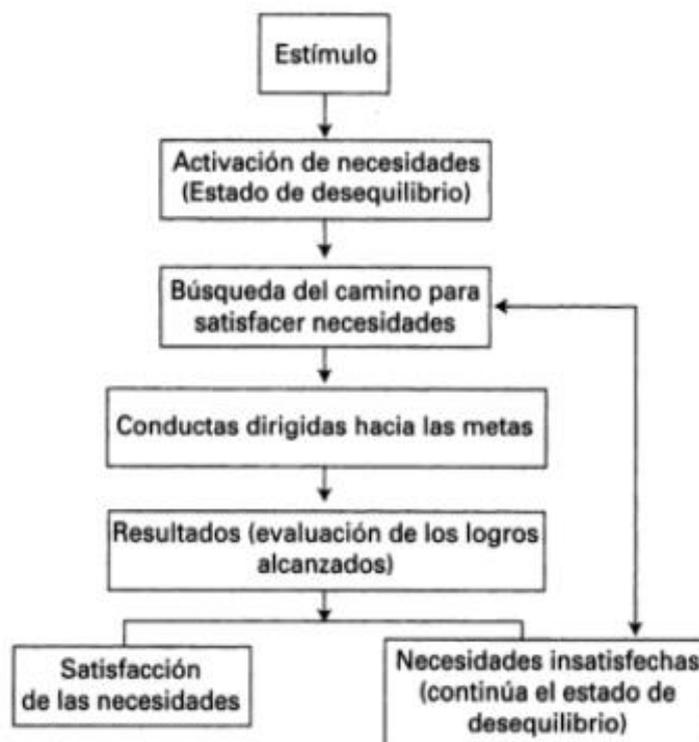


Ilustración 1: Necesidades y metas del colaborador

La motivación de los empleados hace parte fundamental del crecimiento empresarial y personal y uno de los estudios realizados sobre la motivación fue la teoría de los dos factores propuesta por Frederick Irving Herzberg, también conocida como la Teoría de la motivación e higiene. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos categorías de necesidades que no se correlacionan entre si y que influyen en la conducta del colaborador de manera distinta.

Factores motivadores o satisfactores que son principalmente el resultado de los factores del contenido del trabajo; logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad. Estos factores ayudan a incrementar la satisfacción del colaborador, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

Factores higiénicos o insatisfactores que son principalmente el resultado de los factores de higiene los cuales no son muy fuertes como motivadores, pero producen insatisfacción en el empleo, y se relacionan con este contexto, ya que se ocupan del ambiente externo como son: política de la organización, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, calidad de la supervisión, salario, seguridad en el trabajo, condiciones de trabajo y posición social. (<http://www.psicologiacientifica.com/satisfacción-laboral-determinantes>)

De acuerdo a la teoría de Herzberg, cuando los factores higiénicos son eficaces evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Teoría de la motivación de Herzberg

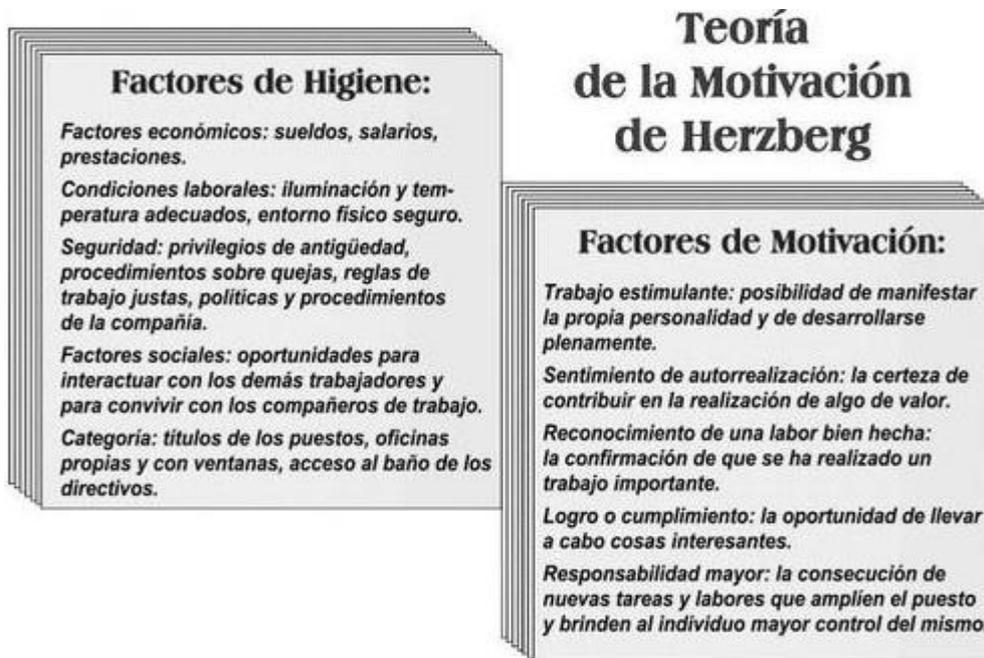


Ilustración 2: Teoría de la motivación de Herzberg

<http://www.ceolevel.com/herzberg>

En el primer módulo de la teoría se hace relación a factores higiénicos que se relacionan con las necesidades o requerimiento principales desarrollados por Abraham Maslow, necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aclarando que también se incluyen algunas de tipo social. Mientras que los factores motivacionales se refieren a requerimientos de segundo plano como pueden ser de estigma y autorrealización

Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” establece en su teoría una escala de requerimientos de los individuos y establece que cuando se satisfacen las necesidades primordiales (bases de la pirámide), se desarrollan de forma más rápida y apropiada las necesidades y deseos más elevados (punta de la pirámide).

Pirámide Maslow



Ilustración 3: Pirámide Maslow

<http://www.ceolevel.com/la-controvertida-piramide-de-maslow>

La base Fisiología.

Lo primero que el ser humano necesita cubrir son sus necesidades básicas: comida, bebida, descanso, respiración, etc.

Segundo escalón: Seguridad.

Una vez cubiertas las necesidades básicas, se pasa al escalón de la seguridad. Esto implica un techo donde cubrirse, saber que se está protegido y tener recursos asegurados.

Tercer escalón: Afiliación.

El ser humano necesita relacionarse, sentirse aceptado y participar en una sociedad.

Cuarto escalón: Reconocimiento.

Tener éxito y ser respetado por los demás.

La cúspide de la pirámide: Autorrealización.

Creatividad, moralidad, resolución de problemas. El ser humano llegará aquí cuando haya visto satisfechas el resto de sus motivaciones.

Otros tipos de factores que se interrelacionan con la productividad de las empresas son los diferentes tipos de compromiso que se desarrollan en los empleados de las compañías, entre los cuales se encuentran:

Compromiso afectivo (Deseo) es la identificación psicológica del empleado con los lineamientos filosóficos de la empresa. El Empleado arraiga los conceptos de convicción y aceptación de las metas y valores de la organización.

Se preocupa por aportar un granito de arena más para la solución de problemas en su deseo de permanencia.

Compromiso de continuidad (Necesidad) el apego que tiene el trabajador con la Empresa es de carácter material. Ubica en una balanza lo que recibe del trabajo y lo que él da para el logro de sus objetivos.

Antepone lo que se puede perder al desvincularse de la empresa (Estado Civil, hijos, edad o tiempo trabajado en la organización, nivel educativo, capacitación, estado del mercado laboral) a su aporte a la misma.

Compromiso normativo (Moral) sentimiento de lealtad a la Empresa motivado por presiones de tipo cultural o familiar.

“El nivel y el tipo de compromiso de los Empleados inciden tanto en la voluntad de permanencia como en el esfuerzo que el Empleado está dispuesto a hacer para aumentar su esfuerzo y nivel de contribución en la organización. Diferentes estudios ponen de manifiesto que las empresas con

trabajadores muy comprometidos tienen una media del 29% de mayor beneficio, un 50% más de clientes leales y un 44% más de posibilidades de dar la vuelta a unos resultados negativos que las empresas con trabajadores menos involucrados / satisfechos". (People, 2017)

Después de validar el compromiso que tienen los empleados en la compañía, se han identificado diferentes pasos a seguir, con el fin de lograr compañías más productivas; entre los pasos siguientes están:

- Identificar cuáles son los factores que atraen talentos a las compañías
- Reconocer que motiva a los trabajadores a rendir empleando al máximo sus habilidades y que les hará quedarse en la compañía.

Lo anterior se logra midiendo el nivel de compromiso de los empleados frente a la compañía; su voluntad de permanencia, qué les ofrece la compañía que supera a otras empresas del mismo sector, y con los resultados anteriores, diseñar los sistemas (laborales, compensación, capacitación, valoración, liderazgo) que permitan que los colaboradores den lo mejor de sí, para que los objetivos de la empresa se cumplan en los tiempos establecidos.

En muchas ocasiones la ventaja y la diferencia en la calidad del producto está dada por los trabajadores y colaboradores de la compañía, vinculando el grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia la compañía, sus productos, operaciones y objetivos.

Así lo expresa Elizabeth Mena, jefe de selección de Foto Japón, quien asegura que "el compromiso que un empleado desarrolle frente a la

compañía es una gran ayuda para el logro de las tareas individuales y de los objetivos de la organización.

Los empleados que no se identifican con lo que hacen, que no se identifican con la empresa, que hablan mal de los jefes o del producto se convierten en líderes negativos, pues son multiplicadores de una muy mala imagen. Por el contrario, si un trabajador está convencido que la compañía es buena y que le da beneficios es una persona que realmente luchará en pro de las metas de la empresa y lo que necesitan las organizaciones es que su fuerza laboral esté unida y trabaje en equipo” (Empleo, s.f.)

Aunque en algunas ocasiones, la satisfacción, motivación y grado de compromiso de los empleados hacia la compañía no son las mejores, es posible optimizarlos ya sea a través de actividades de integración, capacitación o mejoramiento personal y profesional, se debe analizar la raíz del problema y atacarla ofreciendo las soluciones laborales que se encuentren en las manos de la compañía y haciendo entender al empleado los límites y condiciones a las que se pueden llegar para tener empleados comprometidos sin afectar el correcto desarrollo de la empresa.

Según Myriam González, asistente de nómina de Pilsbury de Colombia, “la motivación y el suministro de los implementos necesarios para realizar las labores diarias, son factores que brindan mayor bienestar y satisfacción en los trabajadores.

La motivación no es solamente recreación, se puede ampliar al tema de la capacitación, pues es importante que en las empresas se dicten o promuevan

cursos relacionados con el trabajo de cada empleado o también sobre actividades externas y cursos libres”

Desde las diferentes áreas de RRHH de las grandes compañías se han implementado sistemas de alto rendimiento o compromiso vinculando diferentes prácticas cuyo objetivo primordial es identificar y arraigar el compromiso de los empleados con las compañías; algunas prácticas son:

- Prácticas de alto rendimiento o de compromiso (High Commitment Management)
- Seguridad en el empleo
- Cuidadosas técnicas de reclutamiento y selección
- Equipos de trabajo auto-gestionados
- Retribución variable vinculada a los resultados de la empresa
- Extensa formación
- Reducción de barreras de diferenciación en la empresa
- Participación y agilidad en los flujos de información
- Oportunidad de carrera interna
- Formación a los empleados para que adquieran las competencias de la organización
- Valoración basada en los resultados o comportamientos de los individuos en las organizaciones
- La participación en los beneficios de la organización
- Seguridad en el empleo
- Expresión de las opiniones en la organización
- Definición precisa de los puestos de trabajo

Basado en las respuestas de las encuestas, así como la implementación de diferentes acciones de mejora, se puede determinar los pasos a seguir para lograr que los colaboradores de la compañía brinden lo mejor de sí en el logro de los objetivos tanto personales como empresariales.

5.3 Marco Legal

Dentro de las normas laborales que tienen los empleados en Colombia se les deben garantizar algunas condiciones mínimas tanto personales, sociales y de ámbito laboral, que se transformen en un empleo digno y que les permitan desarrollar al máximo sus capacidades. Pero estas condiciones no solo favorecen al empleado, ya que otro de los objetivos de estas normas es que las empresas cuenten con empleados satisfechos que presten un mayor y mejor servicio y por ende también se vean beneficiadas las compañías tanto económicamente como socialmente.

“El Trabajo Digno puede entenderse como aquella actividad productiva justamente remunerada y ejercida en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana, plasmado a través del respeto de los principios de igualdad de género y de no discriminación. Decreto 2362 del 7/dic/ 2015”.

(Ministerio de trabajo, 2015)

De igual forma dentro de la Constitución Política de Colombia 1991 se regularon y establecieron características y garantías que permitan el correcto desarrollo del empleado.

Por ejemplo, así lo establece el artículo 366. El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. (Ministerio de Trabajo, s.f.) en donde se define que el estado debe, de forma prioritaria, asignar los recursos y presupuesto para satisfacer las necesidades de salud, educación, agua potable y saneamiento ambiental.

Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores. (Ministerio de Trabajo, s.f.)

Mediante el decreto 1443 de 31 de julio de 2014 el Ministerio del Trabajo dicta las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo.

Artículo 1. Objeto y Campo de Aplicación. El presente decreto tiene por objeto definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST, que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión. (CCS Consejo Colombiano de Seguridad, 2014) .

Dentro de los beneficios que obtiene la empresa al implementar el SG-SST y basados en la norma OSHAS 18001 están:

- Generar mejores condiciones de trabajo para toda la organización.
- Identificar riesgos, establecer e implementar controles para asegurarlos.
- Disminuir el número de accidentes laborales e inasistencias por enfermedad con el fin de disminuir los costos y tiempos muertos generados por estos.
- Comprometer y motivar a los trabajadores con mejores y más seguras condiciones laborales.
- Satisfacer las necesidades de clientes y proveedores.

6 Marco metodológico de investigación

El tipo de investigación a realizar para este análisis será mixto: **Documental** ya que se toman conclusiones de análisis realizados con anterioridad sobre el tema propuesto y **Correlacional** puesto que se consideran las apreciaciones y percepciones del personal que labora en la compañía, información que será de primera mano para determinar entre otras cosas, el grado de satisfacción laboral. Adicionalmente, se realizarán los análisis estadísticos y valoraciones correspondientes a la información obtenida en la investigación.

6.1 Fuentes de información

Para el desarrollo del presente análisis se implementó la metodología de encuestas para los trabajadores del área de producción, dicha encuesta se dividió en tres segmentos en donde se analizó el compromiso de los trabajadores, las condiciones de trabajo, la actitud de los trabajadores y la percepción del jefe directo.

Para la recolección de información se realizaron encuestas con tipos de preguntas a nivel de percepción, conocimiento, compromiso, entre otras, que permitan tabular e identificar los puntos críticos sobre los cuales se deben aplicar las correcciones respectivas para la mejora del clima laboral. Las preguntas tienen niveles de percepción y/o satisfacción de los empleados, calificados en escalas de 1 a 5, donde 1 es muy poco, 2 es poco, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es muy bueno.

- Recolección de información por medio de encuestas realizadas a los colaboradores del área de producción.

- Análisis de la influencia del ámbito laboral e instalaciones en la falta de compromiso de los colaboradores
- Identificación del grado de confianza que tienen los empleados en las decisiones tomadas por sus líderes y su percepción sobre el futuro empresarial.

Ficha Técnica de encuesta:

Ubicación: Empresa productora de partes plásticas ubicada en la vía Cajicá – Zipaquirá.

Tema: Satisfacción laboral.

Universo poblacional: Hombres y mujeres mayores de 18 años vinculados a la empresa.

Grupo Objeto: Colaboradores del área de producción de la empresa productora de partes plásticas.

Sistema de muestreo: Se implementó una encuesta dividida en cuatro secciones recopilando información sobre el compromiso de los trabajadores, las condiciones de trabajo, la actitud de los trabajadores y la percepción del jefe directo.

Tamaño de la muestra: 8 encuestados (100% de operativos del área de producción)

Técnica de recolección de datos: Encuestas presenciales en el lugar de trabajo con cuestionario previamente diseñado.

Fecha de la recolección: 30 de abril-04 de mayo 2018

Numero de encuestadores: 1

Método de validación: La totalidad de las encuestas realizadas.

El cuestionario de recolección de información se encuentra adjunto al presente análisis.

6.2 Análisis de información

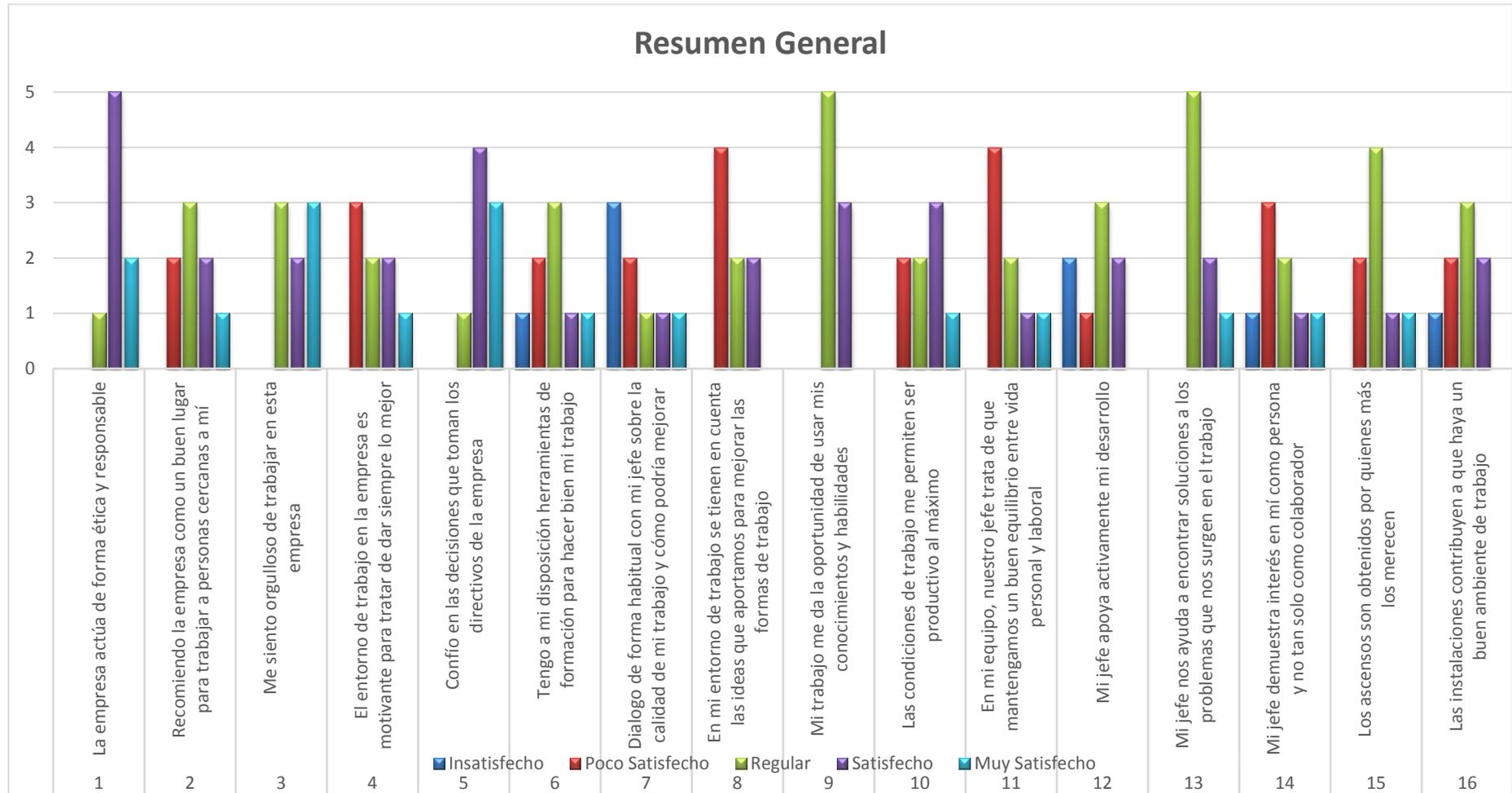
Se recolectó la información de las encuestas de los trabajadores del área de producción, encuesta dividida en tres secciones, evaluando el compromiso como empleado, la motivación como empleado y el liderazgo y administración que el empleado tiene o percibe.

En la primera sección (Compromiso como empleado), se realizan preguntas que ayudan a interpretar la percepción del empleado hacia la compañía (el nombre, la historia, las acciones y la forma de actuar de la misma; entre otras). A las respuestas de esta sección se le otorgo un peso del 30% ya que solo se está aplicando la encuesta a una sección de la empresa y las acciones que se tomen sobre la misma afectan a toda la compañía.

En la segunda sección (Motivación del empleado), las preguntas ayudan a establecer o analizar el plan de carrera que puede desarrollar el trabajador, y que tanto está aportando en el trabajo con las condiciones que tiene, así como que le hace falta para maximizar sus procesos, conocimientos y productividad. A esta sección se otorgó un peso del 40% ya que las acciones a tomar sobre el análisis realizado ayudaran a la consecución de resultados de todo un grupo de trabajo, además, las preguntas al ser enfocadas al capital humano y directamente implicados en la producción, las soluciones apuntaran al beneficio y obtención de colaboradores más comprometidos.

En la tercera sección, (Liderazgo y Administración), se evalúa primordialmente la percepción sobre jefe directo, las decisiones, el compromiso hacia su grupo de trabajo, el interés que demuestra hacia sus empleados y los objetivos de la empresa, así como acciones de concepto administrativo que también influyen en el desarrollo laboral diario. A esta sección se otorgó un peso del 30%, dado que su análisis y solución se enfoca principalmente en una persona, evidenciando que las acciones de mejora pueden ser más sencillas de aplicar y sus resultados se deben ver con mayor prontitud.

6.2.1 Resultados Generales



Grafica 1: Resultados generales encuesta



Grafica 2: Evaluación de respuestas sin ponderaciones

A nivel general, el 40% de los encuestados se encuentran satisfechos con las condiciones laborales que presentan, sin embargo, esta cifra demuestra que se deben iniciar acciones que permitan incrementar el grado de satisfacción de los colaboradores, trabajando inicialmente las preguntas con respuesta “Regular” cuyas barras sobresalen en el grafico general.

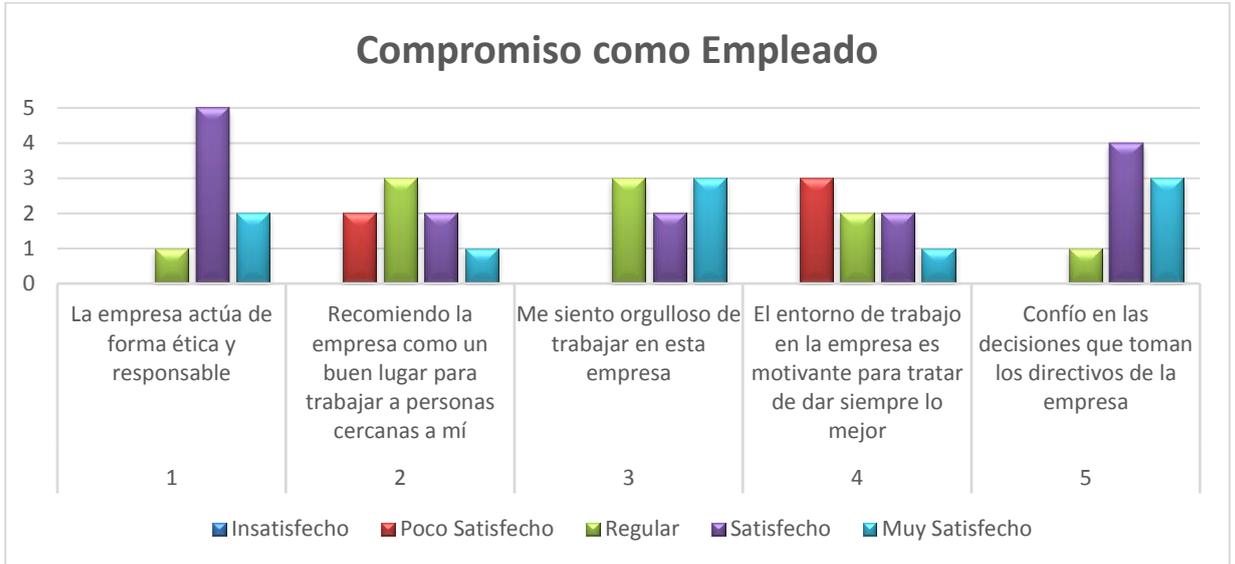
Tabla 1: *Matriz DOFA*

Factores Internos		Fortalezas	Debilidades
		Confiabilidad de los empleados en las decisiones de la alta gerencia.	Inconformismo del personal de producción.
Factores Externos		Compromiso y disposición de la dirección para atender y atacar los problemas identificados en el estudio realizado.	Liderazgo jefes inmediatos
		Conocimiento de los procesos de los empleados de producción.	Jornadas laborales extensas
Oportunidades		Estrategia FO	Estrategia DO
Capacitaciones y nuevas herramientas.	Aumentar los niveles de producción y satisfacción de los clientes.	Con los conocimientos propios de los trabajadores e incluyendo capacitaciones y nuevas herramientas se deben aumentar los niveles de producción y satisfacción de los clientes.	Mediante capacitaciones a los jefes directos lograr potencializar el liderazgo de los mismos para tener colaboradores mas eficaces y eficientes en el area de producción
Aumento del desempeño del personal.			
Aumentar los niveles de producción y satisfacción de los clientes.			
Amenazas		Estrategia FA	Estrategia DA
Deserción de personal capacitado.	Incapacidades del personal.	Identificar y atacar de forma directa y puntual por parte de la alta gerencia los problemas identificados en el estudio disminuyendo las amenazas y logrando colaboradores más comprometidos	Establecer canales de comunicación continua entre trabajadores y jefes que permitan establecer fallas en el proceso de producción y/o relacionamiento entra compañeros logrando una mejora del entorno laboral.
Mal relacionamiento de los empleados.			
Incapacidades del personal.			

Tabla 1: *Matriz DOFA*.

Fuente Autor

6.2.2 Compromiso como empleado



Grafica 3: Respuestas compromiso como empleado



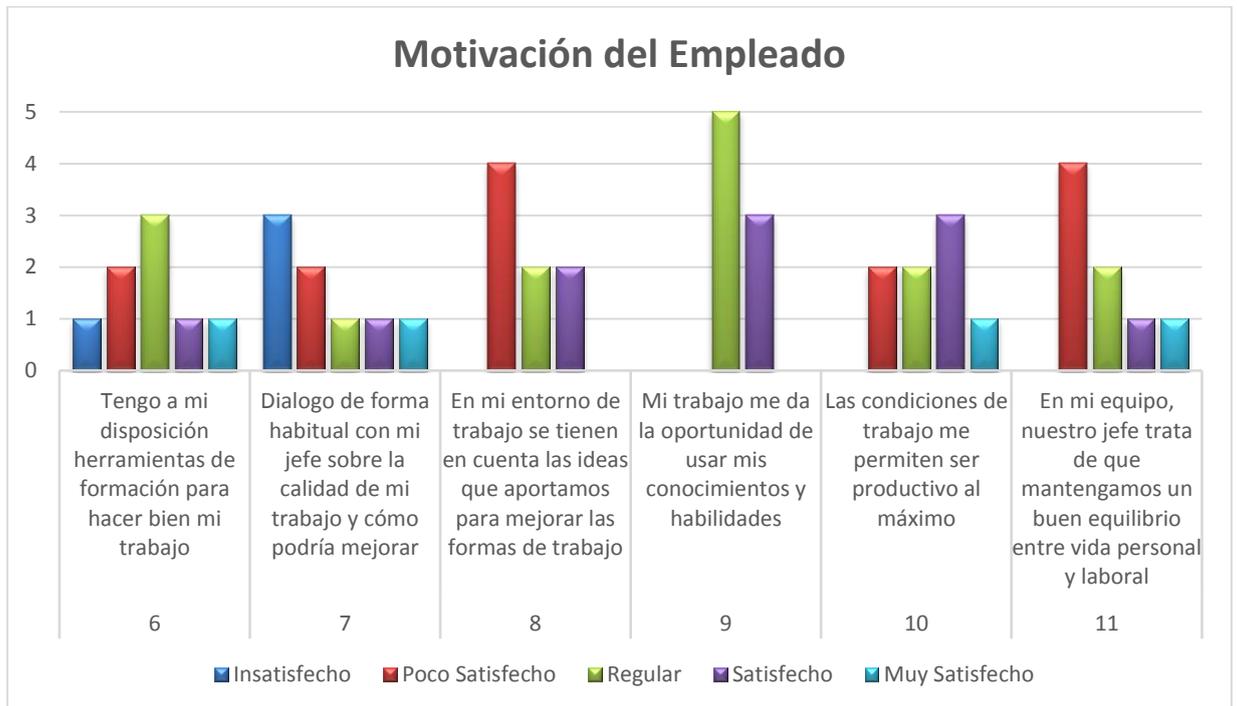
Grafica 4: Distribución compromiso como empleado

En la sección de Compromiso como empleado, de acuerdo a los gráficos se identifica que el 63% le dieron calificación de 4 y 5 a las preguntas realizadas, lo que demuestra que el grado de reconocimiento de la compañía es bueno pero susceptible a mejorar.

Se observa una alta calificación en la percepción de cómo actúa la empresa frente a la sociedad y en las decisiones que toman las directivas, con esto, se puede definir que los trabajadores ven una empresa que se va a mantener en el tiempo, y que algunas de las decisiones que se toman en la alta gerencia afectando o no a algunos trabajadores, se toma en bien de la mayoría y siendo consecuentes con los objetivos trazados para el futuro.

A trabajar el 25% cuya percepción es "Regular" y haciendo énfasis en el 12% "Poco Satisfecho", pues la percepción de la empresa en la cual se labora debe ser alta, ya que son los empleados los primeros voceros y comerciales de la imagen de la compañía.

6.2.3 Motivación como empleado



Grafica 5: Respuestas motivación como empleado

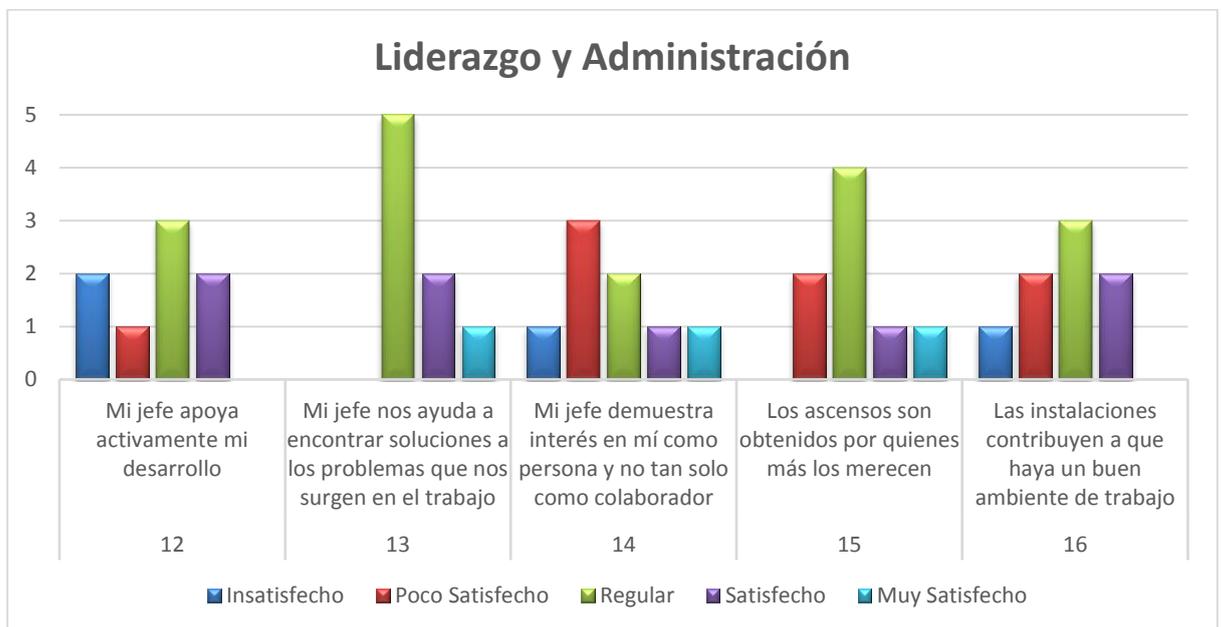


Grafica 6: Distribución motivación como empleado

En la sección de Motivación del empleado se observan las mayores insatisfacciones y por ende el área que más trabajo necesita, el 38% de las preguntas fueron calificadas con 1 y 2 demostrando la insatisfacción de los trabajadores; con su visión

de hacer carrera y tener ascensos dentro del área y la compañía; otro 31% de las preguntas se solucionó como “Regular” y tan solo el 31% fue solucionado como como “Satisfecho” y “Muy Satisfecho”. Se deben estudiar las condiciones laborales y como afectan las mismas la vida personal de los trabajadores; se debe tener en cuenta que al lograr conciliar las dos áreas se pueden disminuir índices de ausencias por incapacidades y permisos, de igual forma, el trabajador se sentirá más satisfecho con su trabajo, logrando más fidelidad con el mismo y la compañía y lo que se esperaría es que los índices de producción y calidad también se incrementen.

6.2.4 Liderazgo y Administración



Grafica 7: Respuestas liderazgo y administración

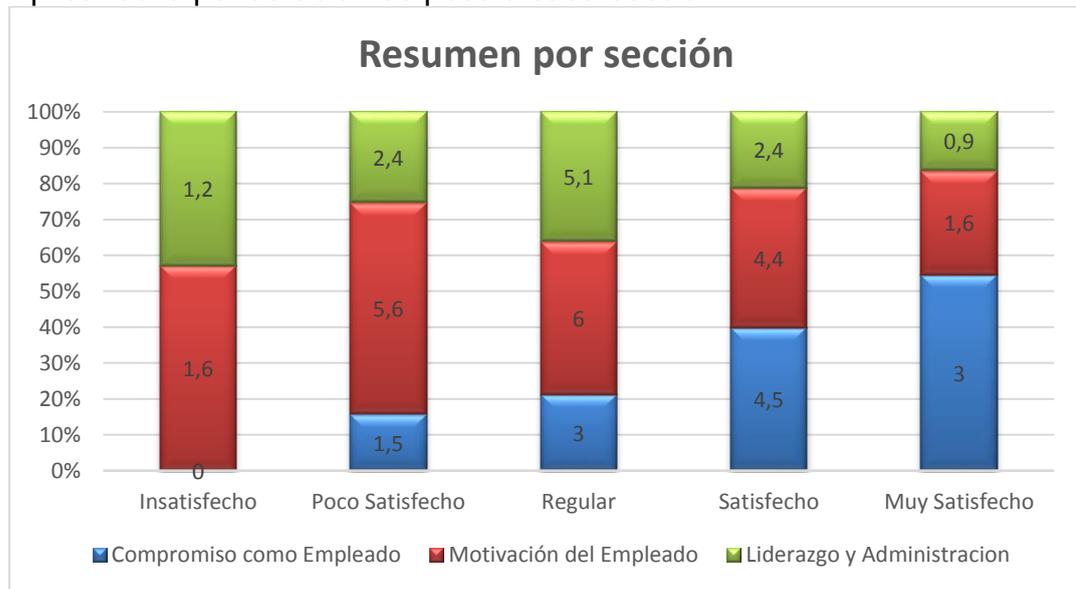


Grafica 8: Distribución liderazgo y administración

En la sección de Liderazgo y Administración, también se observan altos niveles de insatisfacción con el 30%, así como un 42% de preguntas que se respondieron como “Regular”, mostrando una percepción baja de la compatibilidad que hay entre el jefe y los trabajadores, pues se evidencia que hay mayor interés en los compromisos laborales y no se interesa de forma adecuada en la vida personal de los trabajadores.

6.2.5 Resumen por sección

Aplicando la ponderación de peso a cada sección.



Grafica 9: Distribución por sección

Aplicando los porcentajes a cada sección, se evidencia que la sección de Motivación del empleado presenta los niveles más altos de insatisfacción, seguido por Liderazgo y administración. Son estos los grupos a trabajar de forma primordial para incrementar la calidad de vida de los empleados, obteniendo un grado de compromiso mayor, y de acuerdo a los análisis realizados, haciéndolos desarrollar sus aptitudes y volviéndolos más productivos.

6.3 Propuestas de solución

Dentro de los procesos de mejora que permitan identificar y establecer planes de acción apuntando a los objetivos de la empresa, es necesaria la aplicación de sistemas integrados de manufactura y estrategias de calidad en pro del bien común del empleado y la empresa.

Las acciones que se deben implementar se deben acondicionar a términos de corto y media plazo, teniendo en cuenta que la inversión económica inicial no es mayor, sí se debe presupuestar que se pueden afectar tiempos y

condiciones, así como conceptos ya adquiridos por los trabajadores que pueden ser difíciles de cambiar.

Además, de las acciones que se apliquen sobre los trabajadores de la planta, se debe “trabajar” de forma especial el concepto o el cargo de la jefatura, ya que la percepción de los trabajadores hacia el jefe no es la mejor y aunque el conocimiento de los procesos puede no estar en duda, son las actitudes o el apoyo que brinda a su grupo lo que más baja las calificaciones en la última sección.

Compromiso como empleado:

- Desde la alta dirección establecer un grupo de trabajo idóneo para realizar análisis de percepción laboran en toda la compañía e implementar las mejoras correspondientes de forma gradual.
- Como alta dirección mostrar el compromiso para adoptar las mejoras necesarias, con el fin de tener colaboradores más felices, comprometidos con su trabajo y que al final se debe traducir en más productivos y enfocados en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.
- Estar dispuestos a realizar pequeñas inversiones económicas para mejorar o adecuar áreas de trabajo que les permitan a los trabajadores maximizar sus habilidades laborales.
- Publicar a toda la compañía las políticas de trabajo, para que los trabajadores conozcan de forma clara la visión y misión de la empresa haciendo que en conjunto se apunte a las metas establecidas.

- Implementar encuestas semestrales o anuales que permitan realizar un seguimiento del avance o retroceso que se presente, para poder implementar acciones de mejora y/o potencializar las acciones que han dado buenos resultados.

Motivación del empleado

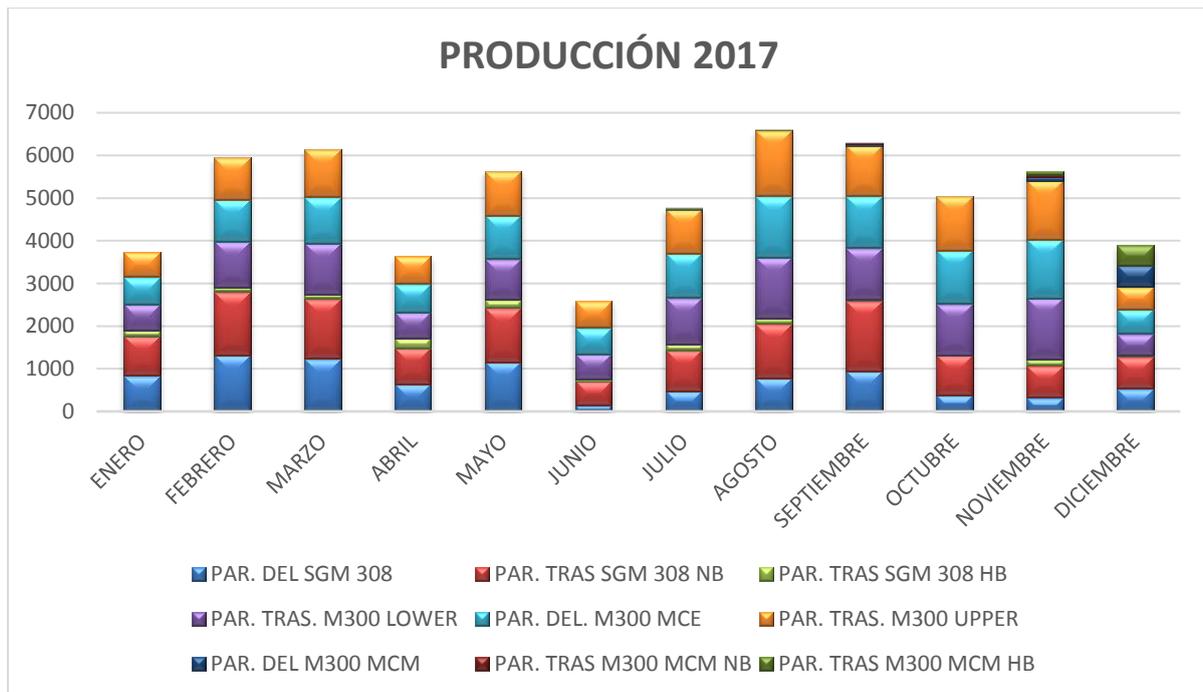
- Implementar cursos o capacitaciones que desarrollen o incrementen en el empleado diferentes habilidades que les permitan ser más productivos.
- Estudiar los descansos que se toman dentro de la jornada laboral y los lugares de los mismos para ampliarlos y/o adecuarlos, teniendo claro que aunque la producción no se debe detener si se puede hacer más efectiva.
- Escuchar a los trabajadores y tener en cuenta sus ideas, (aplicarlas y/o mejorarlas), para que se sientan parte del equipo de trabajo, esto se puede aplicar en reuniones grupales semanales en donde todos aporten entendiendo que sus observaciones no son de aplicación inmediata pero sí que se van a analizar.
- Ubicar a los empleados en los puestos o cargos en los que se puedan desarrollar al máximo de acuerdo a sus conocimientos y/o experiencia.
- Poder manejar cambios de turnos entre los mismos empleados que les permitan acomodar sus necesidades de ausencias sin que la productividad se vea afectada.

Liderazgo y Administración

- Inversión en capacitaciones sobre liderazgo que además de implicar al jefe también pueda ser tomado por algunos trabajadores que demuestran condiciones dentro del grupo.
- Dar a conocer de forma clara las políticas laborales que tienen dentro del área y de la compañía, para que los trabajadores tengan claro su plan de carrera y se enfoquen en satisfacer las necesidades establecidas para cada cargo.
- Comunicación asertiva entre el jefe y el equipo de trabajo, entre lo que se tiene, se quiere y como lograrlo, sin trasgredir las condiciones personales de cada uno.
- Definición de los perfiles de cada cargo desde la alta gerencia apoyados en las recomendaciones del jefe directo, para que se puedan desarrollar y fortalecer las competencias de cada trabajador.

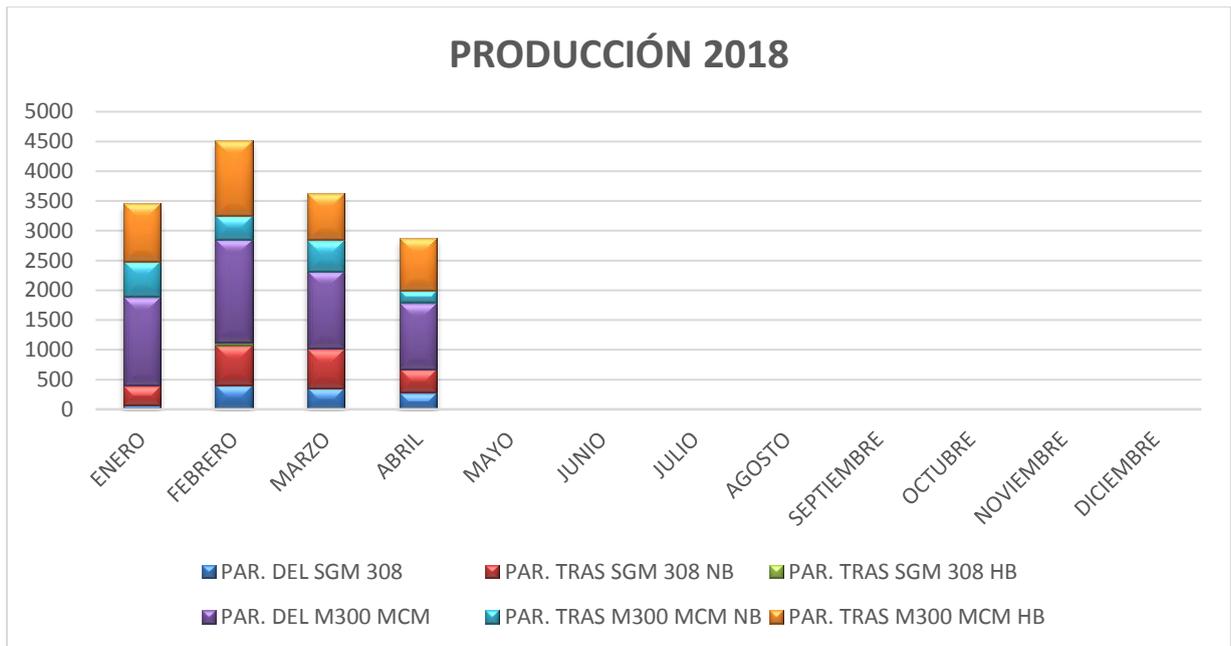
7 Resultados esperados

Para el 2017 el total de piezas fabricadas fue de 59.000, para un promedio de producción mensual de 4.900 partes plásticas y en el primer trimestre el promedio fue de 5.200.



Grafica 10: Producción total 2017

El promedio de fabricación del primer trimestre de 2018 es de 3.800 piezas, que corresponde a una disminución del -27%, disminución que es afectada por las ventas del sector automotriz, pero también por la disminución en los pedidos realizados por las ensambladoras.



Grafica 11: Producción parcial 2018

Aplicando las acciones de mejora que se desarrollan en el presente análisis se busca que para el segundo semestre de 2018 se logre disminuir el déficit de producción hasta el 20% y con los picos de fabricación de lo agosto a noviembre mantener los mismos niveles de producción de 2018.

Posterior al logro de objetivos, se deben generar la validación de inclusión y generación de encuestas en otras áreas de la compañía para que al 2019 se definan objetivos y metas medibles a toda la organización, con la totalidad de los colaboradores mentalizados y enfocados en el cumplimiento de las mismas y visualizando un plan de carrera en la empresa.

8 Análisis financiero

Dentro de las acciones de mejora se deben implementar capacitaciones de liderazgo a los jefes directos, estas capacitaciones y diplomados pueden ser tomados en entidades educativas o en instituciones distritales como son la Cámara de Comercio de Bogotá. Estos cursos pueden ser presenciales o virtuales.

Los costos de estos seminarios en la Cámara de Comercio de Bogotá oscilan entre \$800.000 y \$1.000.000 y tienen duraciones de 2 a 5 días.

En la Universidad ECCI el diplomado de Coaching y Liderazgo tiene un costo de \$2.092.000 y una duración de 3 meses.

Para los colaboradores de planta se plantea realizar cursos y encuestas a nivel interno, que permita identificar sus capacidades y debilidades, que permitan, con la ayuda de sus pares, trabajar en equipo para equilibrar los niveles de conocimiento y habilidades en pro de un ambiente laboral sano y equitativo.

En lo relacionado al medio físico, aunque de acuerdo a las gráficas no tiene una alta injerencia en el grado de compromiso del trabajador, si es susceptible a mejoras, por lo cual, la alta gerencia debe realizar una inversión en este ítem, posterior a la definición de las áreas o entornos de mejora.

Sin embargo, la relación de costo beneficio no se puede determinar de forma inmediata, ya que se deben realizar análisis posteriores y nuevas encuestas de satisfacción y análisis de las mismas para medir el grado de aceptación de los colaboradores. De igual forma se deben realizar mediciones de producción y calidad para evidenciar la mejora en los niveles de la compañía y midiendo los niveles de producción que al final del año deben estar alineados con los objetivos trazados por las directivas.

9 Conclusiones y recomendaciones

9.1 Conclusiones

- Las variables que más afectan el compromiso del colaborador con la compañía son aquellas relacionadas con su desarrollo y crecimiento dentro de la empresa; plan de carrera, ascensos laborales y relación entre la vida laboral y personal que no permiten que el trabajador alinee sus necesidades con las necesidades de la compañía y enfoque sus labores en pro de ambos.
- Se estableció que el entorno físico no afecta de gran forma el desarrollo y/o productividad de los trabajadores, sin embargo, si es susceptible a mejoras, incluyendo también las mejoras de medios físicos como alguna herramientas y métodos de trabajo, que permitan al grupo de producción un ambiente de trabajo más propicio, productivo y que permitan desarrollar y aprovechar al máximo las condiciones y el conocimiento específico de cada colaborador.
- El grado de confianza de los trabajadores en su jefe directo debe ser atacado de forma directa y primordial, pues es el punto más relevante en el compromiso que tienen los trabajadores hacia el logro de objetivos, dado a que no se sienten apoyados y se ven tratados como operativos y parte prescindible del proceso y no como colaboradores que puedan aportar en el desarrollo y/o logro de los objetivos de la compañía.
- La confianza en las decisiones de la alta gerencia tiene una alta aceptación por parte de los trabajadores, sienten que trabajan en una compañía con

valores que actúa de forma ética y a nivel general, se sienten satisfechos de la empresa en la que laboran.

9.2 Recomendaciones

Comunicar de forma clara y directa a los trabajadores los objetivos de la compañía, para que, desde cada área asignen las labores correspondientes a cada rol que permita el logro de los mismos, de igual forma, establecer los tiempos en los cuales van a realizar y finalizarlas los objetivos para definir y asignar el grado de compromiso de los trabajadores y empresa.

Es necesario el desarrollo de programas internos que permitan mejorar la relación de la vida laboral y personal, integrar a los colaboradores en acciones de convivencia, realizar focus group, que permitan que los colaboradores expresen sus ideas e inquietudes y realizar acciones de implementación y mejora de las mismas, siempre buscando el beneficio del empleado y la compañía.

Un punto muy importante a mejorar es la confianza que tienen los colaboradores en su jefe directo, se requiere implementar y explotar los conocimientos del jefe directo con acciones de liderazgo y trabajo en equipo, (capacitaciones, refuerzos), aumentando la credibilidad del jefe derivando en empleados más productivos y niveles de calidad mayores.

Realizar acciones de mejora interna, que no necesiten un alto grado de inversión económica, pero si asignado tiempo laboral para capacitaciones,

cursos de mejora y liderazgo, que permitan desarrollar al máximo las capacidades de los trabajadores volviéndolos parte esencial del equipo reforzando fortalezas y atacando debilidades en pro del equipo.

Se requiere realizar estudio de destrezas y aptitudes de cada colaborador para asignarle los trabajos en los que se pueda desarrollar de la mejor manera para que estos se sientan a gusto y brinden lo mejor de sus capacidades.

Logrando la cohesión del grupo de trabajo, se va a mejorar el rendimiento del área de producción, de igual forma, utilizando a los trabajadores en las labores que son más productivos se obtendrán productos de mayor calidad minimizando errores, disminuyendo tiempos de procesos y por ende disminuyendo costos de producción, satisfaciendo las necesidades de los clientes, esto se traduce en mejora continua.

Esta mejora continua se puede iniciar desde la identificación del sentido de pertenencia de los empleados con la compañía, bienestar personal y bienestar laboral, aplicando medición de resultados en diferentes momentos del proceso, que permitan de la mano de la alta dirección invertir (dinero, capacitación, tiempo, herramienta) para lograr ubicar y sostener la compañía en el nivel de mercado que corresponde.

Establecer seguimientos periódicos para realizar ajustes en las acciones asignadas en pro del cumplimiento de los acuerdos realizados entre los trabajadores y alta dirección.

Realizar este tipo de análisis en las diferentes áreas de la compañía para lograr engranar todo el equipo y se cumplan los objetivos.

Por último, no se debe olvidar la remuneración salarial a cada trabajador ya que cuando se recompensa al colaborador acorde a su trabajo se obtiene la mejor versión del trabajador y su punto más productivo.

Estas acciones se requieren implementar inicialmente en el área de producción, sin embargo, es recomendable realizar el tipo de encuesta implementado a diferentes áreas de la compañía para que todos los colaboradores se sientan comprometidos en los objetivos de la empresa y que todas las áreas tengan un mismo fin, recordando que el cambio depende de los trabajadores y de la compañía afrontando de forma asertiva los cambios diseñados.

10 Bibliografía

- Alva Zapata, J. L., & Juarez Moralez, J. A. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu Agropecuaria S.A.* Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Amezquita Ospina, D. M. (2012). *Satisfacción laboral y calidad del empleo en Colombia.* Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Blanco Rueda, N. E. (2015). *Factores de incidencia en la satisfacción laboral de los individuos en las organizaciones.* Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- CCS Consejo Colombiano de Seguridad. (31 de 07 de 2014). Obtenido de https://ccs.org.co/salaprensa/images/Documentos/PE240_2014_DECRETO%201443%20DEL%2031%20DE%20JULIO%20DE%202014.pdf
- Cornejo, M. A. (2011). *Excelencia directiva para lograr la productividad.* Argentina: ebooksPatagonia.
- Coronado Tovar, O. F., & Rodriguez Rodriguez, W. S. (2013). *Descripción y análisis de cargos para el area de mantenimiento de una empresa del sector inmobiliario.* Bogotá, Colombia: ECCL.
- Corredor Diaz, R. A. (2015). *El comportamiento humano en la organización.* Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Empleo, E. (s.f.). *El Empleo.* Obtenido de El sentido de pertenencia en la organización: <http://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacion-1718>

- Fuentes Navarro, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango.
- Gamboa, E. J. (2010). *Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes*.
- Garza Leal, A. (2000). *Estrategias motivacionales para el personal de la empresa*. Nuevo Leon, Mexico: Universidad Autonoma de Nuevo Leon.
- Herrera, J. L. (2013). *+Productividad*. EEUU: Palibrio.
- Martinez Guillen, M. D. (2003). *La gestion empresarial - Equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Ministerio de Trabajo. (s.f.). Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/normatividad/constitucion-politica>
- Ministerio de trabajo. (07 de 12 de 2015). Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos/2015>
- People, T. (2017). *Thinking People Consultores Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-del-empleado/>
- Randstad. (08 de 10 de 2014). Obtenido de employer branding: <https://www.randstad.es/tendencias360/randstad-toma-nota-octubre/>
- Real Academia de la Lengua Española. (s.f.). Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Rivera Sanchez, J. A., & Alejandro, V. M. (2012). *Análisis del índice de rotación y la selección de personal en un concesionario automotriz con el objeto de disminuirlo*. Bogotá, Colombia: ECCI.
- Rodriguez, A., Diaz, F., & Martin, M. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.

Sanguino Delgado, Y. M., & Leal Martinez, E. (2014). *Análisis de la problemática por el ausentismo laboran en una empresa de transporte público SITP*. Bogotá, Colombia: ECCI.

Sevillano, F. (s.f.). *Redindustria*. Obtenido de

<http://redindustria.blogspot.com.co/2010/05/concepto-y-definiciones-de.html>

Encuesta de percepción del trabajo y la satisfacción laboral

Fecha: ___/___/___

Sexo: M ___ F ___

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos del área de producción y satisfacción personal. Mediante esto se desea conocer su percepción para analizar procesos de mejora.

El cuestionario está dividido en tres secciones. Por favor lea muy bien las preguntas y sea lo más sincero posible en sus respuestas. Recuerde que sus respuestas son confidenciales y serán consolidadas junto a las respuestas de sus compañeros.

Evalué su nivel de satisfacción en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy poco, 2 es poco, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es muy bueno.

Por favor marque con una **X** la alternativa que más se parece a lo que usted piensa.

A. Compromiso como empleado

Pregunta	Nivel de satisfacción				
	Insatisfecho	Poco Satisfecho	Regular	Satisfecho	Muy Satisfecho
La empresa actúa de forma ética y responsable	1	2	3	4	5
Recomiendo la empresa como un buen lugar para trabajar a personas cercanas a mí	1	2	3	4	5
Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa	1	2	3	4	5
El entorno de trabajo en la empresa es motivante para tratar de dar siempre lo mejor	1	2	3	4	5
Confío en las decisiones que toman los directivos de la empresa	1	2	3	4	5

B. Motivación del empleado

Pregunta	Nivel de satisfacción				
	Insatisfecho	Poco Satisfecho	Regular	Satisfecho	Muy Satisfecho
Tengo a mi disposición herramientas de formación para hacer bien mi trabajo	1	2	3	4	5
Dialogo de forma habitual con mi jefe sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar	1	2	3	4	5
En mi entorno de trabajo se tienen en cuenta las ideas que aportamos para mejorar las formas de trabajo	1	2	3	4	5
Mi trabajo me da la oportunidad de usar mis conocimientos y habilidades	1	2	3	4	5
Las condiciones de trabajo me permiten ser productivo al máximo	1	2	3	4	5
En mi equipo, nuestro jefe trata de que mantengamos un buen equilibrio entre vida personal y laboral	1	2	3	4	5

C. Liderazgo y soporte administrativo

Pregunta	Nivel de satisfacción				
	Insatisfecho	Poco Satisfecho	Regular	Satisfecho	Muy Satisfecho
Mi jefe apoya activamente mi desarrollo	1	2	3	4	5
Mi jefe nos ayuda a encontrar soluciones a los problemas que nos surgen en el trabajo	1	2	3	4	5
Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador	1	2	3	4	5
Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen	1	2	3	4	5
Las instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo	1	2	3	4	5