



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Carrera Título:

*Desarrollo de un enfoque prospectivo para el planeamiento de la
empresa ACM Argentina SRL al 2018 (E.C.)*

Alumno: Lorena Covacevich – lorenacovacevich@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Lic. Paulo Lanza

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini

Agosto 2016

Dedicada a mi esposo Diego

Por estar siempre a mi lado, por tu apoyo incondicional, porque en los momentos difíciles me alentaste con tu amor para llenar mi vida de espíritu de superación y seguir luchando con alegría y entusiasmo en esta nueva meta.

Agradecimientos

A los tutores Mg. Lic. Ana María Trottini y Lic. Paulo César Lanza por aportar y compartir conmigo sus conocimientos en el proceso de desarrollo de este proyecto y por su valioso tiempo de guía brindado.

A mi familia y amigos.

ÍNDICE

Página

RESUMEN	1
CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES: CASO DE ANÁLISIS	2
RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR AUTOPARTISTA	4
<i>Análisis del sector metalúrgico</i>	5
<i>Análisis del sector automotriz</i>	6
<i>Crecimiento del sector 2016</i>	7
PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	8
<i>Situación actual de la empresa. Fundamentación</i>	8
IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	9
TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
MÉTODO OPERATIVO PARA LA INVESTIGACIÓN.....	11
CAPÍTULO II	
CLIMA LABORAL	17
CAPÍTULO III	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	31
<i>Etapas de aplicación de la prospectiva</i>	31
CONCLUSIONES	96
PROPUESTAS	97
<i>¿Qué hacer?</i>	97
<i>¿Cómo hacer?</i>	98
<i>Reflexionando</i>	98
PLAN ESTRATÉGICO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.....	100
BIBLIOGRAFÍA	103

RESUMEN

Mediante esta investigación nuestro objetivo se focaliza en realizar un diagnóstico organizacional a través de la metodología prospectiva de la empresa ACM ARGENTINA SRL, con la finalidad de establecer una propuesta instructiva, como así también contribuir con un aporte significativo a la dirección de la empresa.

A partir del análisis cuali-cuantitativo realizado, con la información obtenida y la observación directa de la investigadora, encontramos las variables que fueron claves para determinar los principales problemas que posee la empresa, y plantear posibles soluciones a los conflictos.

Palabras Claves: Prospectiva, Clima Laboral, Cultura Organizacional

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES: CASO DE ANÁLISIS.

Elegimos la empresa ACM ARGENTINA SRL, especializada en la fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

Su historia es relativamente corta. Es una empresa familiar, de capital nacional fundada en el año 1999 en la ciudad de Villa Gobernador Gálvez, provincia de Santa Fe. Hacia el año 2010 la empresa realizó una inversión a los fines de construir una segunda planta en el predio del Parque Industrial Alvear, en la localidad de Alvear de la misma provincia. En la actualidad cuenta con un plantel permanente de 300 empleados.

Desde mediados del año 2005 comenzó a transitar el camino de transformación necesario para la obtención de la certificación en la norma internacional de calidad específica para automotrices ISO/TS 16949:2002¹ e ISO 9001².

Tiene como Misión asistir al mercado interno y externo, transformando el conocimiento en productos que integren y complementen las cadenas de valor productivas, participando de un desarrollo socioeconómico sostenible y de la creación de oportunidades laborales.

Su Visión es ser un productor en continuo crecimiento y actualización, líder en todos los sectores donde tienen presencia, siendo reconocidos por proporcionar valor a sus clientes.

¹ El propósito de la especificación técnica **ISO/TS 16949** es el desarrollo de un sistema de gestión de calidad con el objetivo de una mejora continua enfatizando en la prevención de errores y en la reducción de desechos de la fase de producción. La Norma ISO/TS 16949:2002 nace por la necesidad de evitar la dualidad entre requerimientos de VDA 6.1 (Automotriz Alemana), EAFQ (Francia), AVQS (Italia) y QS-9000 (Automotriz Estadounidense). ISO/TS 16949 se considera favorable ante los esquemas de gestión anteriores, a los que reemplaza. La versión actual de la especificación es ISO/TS 16949:2009.

² ISO 9001 – Norma de gestión de la calidad de procesos

Arraigada en su historia, el compromiso, la integridad, el respeto y la responsabilidad son los Valores que inspiran a la empresa día a día desde entonces.

Entre sus principales clientes se encuentran:

General Motors Argentina	Iveco
Random	Benteler
Johnson Controls	Faurecia
Fiat auto	Tenneco Fric Rot
Tenneco Welker	Lear

Planta Villa Gobernador Gálvez



Planta Parque Industrial Alvear



Instalaciones



RESEÑA HISTORICA DEL SECTOR AUTOPARTISTA

Tanto la industria automotriz como la autopartista, surgen en nuestro país a principios de los años treinta. Desde entonces y hasta mediados de los cincuenta, el sector se abocó al armado de partes y carrocerías, que en su mayoría provenían del exterior, así como a la fabricación de repuestos y de partes.

Hacia principios de la década de los noventa, la industria autopartista nacional estaba compuesta por aproximadamente 400 empresas, radicadas principalmente en el Gran Buenos Aires (50%), Córdoba (21%), Santa Fe (12%) y Capital Federal (10%).

En las últimas décadas se pudo verificar un proceso de cambio en el patrón de producción de la industria automotriz (que involucra tanto a la industria terminal o ensambladoras como a la producción de autopartes), que alteró las funciones y responsabilidades dentro de la cadena de valor, con una decidida tendencia hacia la concentración en la industria terminal de las actividades de diseño de los vehículos y gerenciamiento de la estrategia de comercialización y finanzas, a la vez que buscó transferir hacia la industria autopartista las actividades de carácter fabril.

En términos globales, la industria automotriz se encontraba en un proceso de cambio de matriz de organización; dejando de lado el método tradicional fordista, e incorporando toyotista de organización. Es decir que se abandona el sistema de producción en masa por uno de especialización y entrega *just in time*, con una relación estrecha y fluida con los proveedores.

Con el surgimiento del Mercosur, se abrieron nuevas oportunidades y crearon desafíos entre los productores de autopartes del país. En dicho marco, la industria nacional encaró un proceso orientado a mejorar aspectos de organización, técnicos y administrativos, en pos de incrementar sus niveles de productividad y competitividad frente a un escenario diferente.

El sector autopartista fue protagonista de un importante flujo de inversiones durante la década de los 90, lo que permitió innovar tanto en maquinaria como en tecnología. Además, se consolidó una dinámica relación entre las empresas autopartistas y las terminales, adecuándose de esta manera al nuevo modelo de producción antes aludido. Otro aspecto positivo que define al sector actualmente, es que posee una mano de obra competitiva y especializada (aunque relativamente escasa). Finalmente, puede

destacarse la buena calidad de los productos fabricados, que son de calidad internacional y pueden insertarse dentro del modelo de *global sourcing*.

ANÁLISIS DEL SECTOR METALÚRGICO

En los últimos diez años el sector metalúrgico, y en especial el siderúrgico, tuvo un desarrollo récord en la Argentina. Esto es así porque la actividad aumentó su producción global más del 150 %, la ocupación se incrementó 97 % (con notable productividad y capacitación de la fuerza trabajadora), se triplicaron las exportaciones y la cantidad de empresas del sector se incrementó 52 % respecto del año 2005.

Todos los indicadores, tanto de actividad, cantidad de empresas, empleo directo y consumo energético, son records históricos y posibilitaron que en estos diez años el sector metalúrgico se duplique en el país. El gobierno nacional, a través del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, ejecutó desde el año 2003 el Plan de Obras de Infraestructura más grande de toda la historia, involucrando decididamente a todos los sectores nacionales, entre ellos principalmente a la industria metalúrgica, que participó de lleno en todo el plan de 5500 kilómetros de líneas de alta tensión, 9000 megavatios en centrales eléctricas, en la Central Nuclear Néstor Kirchner (ex Atucha II), que está cerca de Acindar y constituye un importante respaldo para su provisión de energía.

La convergencia de los últimos diez años de las políticas públicas con las decisiones privadas generó un claro proceso de desarrollo con inversión, innovación, capacitación de la fuerza de trabajo, crecimiento e inclusión social. Profundizar y desarrollar esta convergencia permitirá volver a duplicar el producto bruto interno en los próximos diez años³.

Sin embargo, en la actualidad, estamos presenciando un efecto rebote en todo el sector metalúrgico: cierre de plantas, despidos masivos, insolvencia económica, como resultado de los bajos precios del petróleo. Este panorama afecta notablemente a países como Estados Unidos y Argentina.

³ De Vido, J. (2014). Crecimiento record del sector metalúrgico. Disponible en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-253819-2014-08-26>.

Hay sectores industriales cuyos costos dependen más de la energía que de la mano de obra barata. Es el caso de la producción de alimentos, productos químicos y la metalúrgica, donde el precio de la energía supone entre el 30% y el 50% del costo final del producto.

ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

El período 2003-2015 se destaca por el avance de la producción de vehículos, de minerales no metálicos, de los insumos de la construcción, y de metalmecánica, la industria automotriz registró en los años 1990 una baja promedio del 0,3 % anual, mientras que en la última década creció al 17 % anual.

En 2010 el sector con mayor crecimiento fue la industria automotriz, con un aumento del 48,2 %, llegándose a fabricar 724.023 unidades, la industria argentina de automotores alcanzó un nuevo récord. Además, durante el 2010 se vendieron 662.591 automóviles, lo que significó un aumento en la venta de un 8,5 % con respecto a 2008. Durante el año 2011 la producción automotriz llegó a 828.771 unidades, siendo el sexto país en mayor incremento de producción de vehículos motorizados.

Entre 2003 y 2012 las exportaciones aumentaron 217 % (a un promedio interanual de 14 %). Hacia mayo de 2013 la producción de autos creció un 32%, mientras que las exportaciones aumentaron un 73%.

Según un informe de la Asociación de Motovehículos Mottos, en abril de 2013, se vendieron 62.863 motos contra las 48.431 de abril de 2012. Al observar la participación de motos argentinas, el 70 % en 2012 superó al 66 % de 2011; 56 %, en 2010, y 59 % en 2009. En 2012 hubo una sustitución de importaciones por \$247 millones, y exportaciones por \$115 millones.

Los patentamientos en 2015 en el mercado interno mostraron una caída de 6,5% respecto de 2014, mientras que las exportaciones se derrumbaron 26,9%. En este escenario, la producción automotriz cerró 2015 con un volumen cercano a las 547 mil unidades, lo que representa una baja interanual de 11,5%.

CRECIMIENTO DEL SECTOR 2016

Durante 2016, la industria automotriz tendrá un menor nivel de producción y ventas porque continúa la recesión en Brasil, principal cliente externo. La demanda en el mercado local recién se recuperaría a mitad de año⁴. Brasil traccionaba fuerte, a un nivel de entre 550 a 600 mil vehículos, y hubo empresas que pasaron de dos turnos y podrían existir, en este primer semestre, suspensiones en algunas terminales. La mirada de las empresas es mantener un nivel de actividad muy similar al año anterior, lo que no debería repercutir en despidos.

Cuanto más rápido empiece a recuperarse la demanda local, más rápida va a ser la reversión de algunos procesos de suspensión, que sí hubo en algunas terminales, en especial las que tienen mucha relación con Brasil, como fue el caso de las plantas de Renault y Fiat en Córdoba.

Estimamos que el mercado “empiece a funcionar más libremente”, ya que deberían corregirse este año los desequilibrios en la macroeconomía, tras la superación de la discrecionalidad y las restricciones en materia de disponibilidad de importaciones y dólares. Esto tiene un fuerte impacto en el sector, a pesar de que todavía no se definieron políticas sectoriales.

La oferta del año pasado estuvo condicionada por la disponibilidad de dólares, con lo cual la gente no compró el auto que quería sino el que había, dadas las fuertes restricciones para importar, no sólo vehículos importados, sino partes y piezas para poder producir.

Este año la demanda será un poco menor, la estimamos entre 570 y 590 mil vehículos, con un repunte en el segundo semestre porque va a haber más competencia en términos de precios y financiamiento, y recuperación de los niveles de demanda, cuando el mercado laboral esté asentado y la negociación salarial cerrada.

Otro cambio importante, fue la corrección del denominado impuesto a los bienes de lujo, que afectaba no sólo a los autos importados de alta gama, sino también a modelos nacionales, que retrasaron sus precios para no quedar incluidos en el gravamen.

⁴ ABECEB (2016). Análisis sector automotriz. Disponible en:
<http://www.abeceb.com/web/content/show/675021/%E2%80%9Ceste-a%C3%B1o-habr%C3%A1-menos-produccion-y-ventas--el-repunte-se-vera-recien-en-el-segundo-semestre%E2%80%9D>

Lo que tenemos que esperar es que los precios terminen de reacomodarse, y con el impacto que va a tener el aumento de la tasa de interés vamos a ver un mercado un poco más duro, pero en general este año los valores van a estar alineados con la pauta devaluatoria.

PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA. FUNDAMENTACIÓN.

El personal que trabaja en ACM ARGENTINA SRL está afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los directores ejecutivos que duran poco en el cargo, el deficiente empleo de la comunicación, la alta rotación del personal de planta y administrativos sin previo aviso, incremento de la tasa de accidentes y enfermedades profesionales; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste que en el común de los casos se tornan retadores o apáticos ante lo que sucede en la institución afectando directamente la calidad de servicio brindado.

Nace la necesidad de considerar la importancia de la cultura y el clima organizacional y realizar un estudio en profundidad para determinar cuáles son las variables más significativas de dicha problemática, a fin de canalizar todas las actividades que se realicen en pos del cumplimiento de la visión.

En función de lo expuesto, surgen interrogantes como: ¿Qué elementos inciden en la eficacia del personal en general?, ¿Se imparte una debida inducción al personal que ingresa a trabajar?, ¿Es importante el análisis de la Cultura y Clima Organizacional?, ¿Qué tiene que ver el nivel educativo de los trabajadores con la cultura y el clima organizacional?, ¿Qué tanto influye la inadecuada infraestructura en la formación del clima institucional?, ¿Los directivos serán conscientes que al mantener un clima institucional inadecuado, este también se refleja en la satisfacción del cliente y en cada una de las acciones realizadas?

Nos planteamos como objetivo principal realizar un diagnóstico organizacional a través de la metodología prospectiva en la empresa ACM ARGENTINA SRL, a fin de

determinar las variables significativas que describen los problemas laborales y su influencia en el grado de satisfacción de los clientes.

Para efectuar este diagnóstico consideramos los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar las fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
2. Determinar y analizar el estado de satisfacción laboral de los trabajadores.
3. Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
4. Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
5. Involucrar a los ejecutivos, jefes y supervisores en el proceso y comprometerlos al apoyo en las mejoras sugeridas.
6. Promover estrategias de desarrollo de programas y actividades, dirigidas a la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Pretendemos orientar, fundamentar y sustentar nuestro trabajo, teniendo como eje principal el clima laboral, destacando también la importancia de la cultura como vehículos que conducen a la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en la empresa elegida como caso de estudio⁵ ACM ARGENTINA SRL, ya que consideramos que este caso es testigo del perfil que tienen mayormente las empresas PYMES del sector metalúrgico. Por ello nació en nosotros la inquietud de realizar una investigación para determinar las verdaderas causas de la problemática del clima laboral, la que derivó en un incremento sustancial de accidentes laborales y enfermedades profesionales con un sesgo intencional, con la finalidad de cobrar períodos prolongados de licencias e indemnizaciones.

Por esta razón, sostenemos que la consecuencia apremiante es un negocio emergente que podemos denominar el negocio de la judicialidad. Esto trajo aparejado

⁵ El estudio de casos consiste en la recopilación e interpretación detallada y exhaustiva de toda información disponible sobre un individuo, institución, empresa o movimiento social particular. Explora una entidad singular o fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de existencia recabando múltiples fuentes de evidencia.

innumerables prejuicios económicos que hasta la actualidad no se resolvieron en su totalidad.

Con este planteamiento, ponemos de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo pretendemos despertar la reflexión de la dirección de la organización.

TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación puede definirse desde dos ámbitos. El primero, de acuerdo con los objetivos extrínsecos o externos, es decir, la utilidad que tiene el estudio fuera del ámbito estrictamente científico. En este contexto, la investigación realizada fue de carácter aplicada, porque de acuerdo a lo expresado por Sabino⁶, persiguió fines de aplicación directos e inmediatos a una realidad particular. El segundo, de acuerdo a los fines internos que pretendió alcanzar la investigación, la ubicamos dentro del tipo proyectiva, por llegar hasta un nivel comprensivo.

Fue una investigación proyectiva porque de acuerdo al proceso integral de la investigación, llegó hasta la fase que permite proponer alternativas de cambio.

En este trabajo, definimos algunos lineamientos estratégicos a un objeto de estudio particular: ACM ARGENTINA SRL, que esperamos le permitan hacer más proactiva y eficiente su gestión. Para llegar a esa fase de proponer cambios, fue necesario explorar, describir, analizar y explicar, la situación actual de la organización en torno al clima laboral.

Con respecto al diseño de la investigación, definido como el método conformado por una serie de actividades sucesivas y organizadas que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación, y que nos indican las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos, el estudio se ubicó en los dos diseños más utilizados, como son: documental y de campo.

Documental: porque recurrimos a la información recopilada en textos, revistas especializadas, documentos formales y páginas web.

⁶ Sabino C. Cómo hacer una tesis. Editorial Lumen/Hvmanitas, Argentina, 1998; Cap. 6: 96-99

De campo, porque los datos que analizamos para generar los resultados de la investigación, fueron obtenidos de la realidad en forma directa y personal por la investigadora.

MÉTODO OPERATIVO PARA LA INVESTIGACIÓN

Los métodos y técnicas de recolección de la información, a través de los cuales llevamos a cabo el proceso de investigación en ACM ARGENTINA SRL, hasta generar resultados, fueron:

- observación directa, entrevista no estructurada y la revisión de documentos formales de la empresa.
- Prospectiva

Al abordar cada una de las técnicas de recolección de información empleadas, obtenemos que:

La observación, consiste en “la atención cuidadosa a un objeto con el fin de conocerlo”. El proceso de la observación no sólo aparece al principio, sino a lo largo de una investigación, y es algo más complejo que el simple ver con atención. Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo.

Observación directa: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

Es indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona. Tal ocurre cuando nos valemos de libros, revistas, informes, grabaciones o fotografías, relacionadas con lo que investigamos, los cuáles fueron conseguidos o elaborados por personas que observaron antes lo mismo que nosotros.⁷

⁷ Programa de especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación. Disponible en: <http://tecnicasdelectoescritura.jimdo.com/t%C3%A9cnicas-de-investigaci%C3%B3n/> (consultado 13/07/2016)

La entrevista: palabra de origen francés por *entreveu*, significa verse mutuamente, reunirse. Es un encuentro cara a cara entre personas que conversan con la finalidad, al menos de una de las partes, de obtener información respecto a otra.

Revisión documental: es una estrategia en la que se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas, se usa para ellos diferentes tipos de documentos donde indagamos, interpretamos y presentamos datos e información sobre un tema determinado de cualquier ciencia, se utiliza para ello, métodos e instrumentos que tienen como finalidad obtener resultados que pueden ser base para el desarrollo de la creación científica.⁸

La razón por la que utilizamos esta técnica de recolección de información, es porque son los actores de la realidad que se estudia, quienes conocen (de la manera más íntegra y confiable) los diferentes procesos y, por eso, justamente fueron ellos quienes proporcionaron la información. Se realizaron entrevistas no estructuradas, debido a que las conversaciones se orientaron sobre la base de un desarrollo flexible y espontáneo, lo que permitió detectar elementos no previstos y con influencia significativa en los resultados.

Por su parte, la prospectiva, es un método a través del cual se persigue primero determinar el futuro deseado para contrastarlo con el pasado y el presente y, luego, diseñar el camino que conducirá hacia ese futuro deseado.

Tal como lo plantea Miklos⁹, la prospectiva “parte del futuro; concentra la atención sobre el porvenir, imaginándolo a partir del futuro y no del presente. La prospectiva no busca adivinar el futuro sino que pretende construirlo. Lo construye a partir de la realidad, siempre en función de la selección de aquellos futuros que hemos diseñado y calificado como posibles (futuribles) y deseables (futurables)”.

Una de las ventajas que plantea la prospectiva es lograr la anticipación en vez de la reacción, evitando que el futuro arrastre lo que encuentra a su paso, al producir estímulos y datos en momentos donde ya no son de utilidad ni existe la posibilidad de

⁸ Morán Delgado G., Alvarado Cervantes D. Métodos de Investigación. Editorial Pearson, México, 2010; p.47

⁹ Miklos T. Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. Ed. Limusa SA, México, 2000, p. 16

elección. Además, la prospectiva sostiene una visión holística en la que considera aspectos cuantitativos, y otros de naturaleza cualitativa.

Para este mismo autor, la metodología prospectiva consta de cuatro fases: normativa, de definición, de confrontación, de determinación estratégica y factibilidad.

En la fase normativa se diseña el futuro deseable y el perfil del futuro lógico; en la fase de definición se intenta preparar un modelo sobre la realidad actual, es decir, sobre el presente; en la fase de confrontación, se compara el futuro deseable y el presente, para conocer y analizar la distancia que existe entre ambos; y por último, en la fase de determinación estratégica y factibilidad, se definen estrategias globales que permitan la aproximación al futuro deseado.

Para proponer los lineamientos estratégicos en esta investigación, utilizamos el método de los escenarios, el cual es definido de la siguiente manera: “el futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no forzosamente es único. La descripción de un futuro posible y de la trayectoria asociada a él, constituyen un escenario”¹⁰.

El objetivo básico de los escenarios es integrar el análisis individual de tendencias, posibles eventos y situaciones deseables, dentro de una visión general del futuro. También, busca descubrir cuáles son los puntos de estudio prioritario, vinculando las variables que caracterizan el sistema estudiado; determinar los actores fundamentales, sus estrategias y los medios de que disponen para realizar sus proyectos; y describir la evolución del sistema estudiado, tomando en consideración aquellos que son más probables a partir de las variables clave.

No existe un modelo único para construir escenarios, pero éstos deben presentar las siguientes características: “pertinencia, coherencia, verosimilitud y transparencia”¹¹.

Existen dos grandes categorías de escenarios:

- Probables: son aquellos obtenidos a partir de técnicas basadas en los principios de previsión y buscan identificar y calificar tendencias. Son deterministas e

¹⁰ Godet, M (1999). De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Editorial Olfaomega, S.A: Barcelona, España, p.39

¹¹ *Ibíd.*, p.18

indican para dónde vamos, pero no necesariamente esto coincide con el sitio a dónde queremos ir.

- Alternos: corresponden a futuros construibles más que previsibles, señalan además de lo probable otras alternativas que se deben explorar, por lo que también se le llama escenario de apuesta¹².

Los escenarios alternos son importantes porque ofrecen un abanico de posibilidades, cuyo análisis facilita escoger el mejor, pues los escenarios probables son deterministas e indican para dónde vamos, pero no necesariamente esto coincide con el sitio a dónde queremos ir.

Las etapas para la creación de escenarios son:

- a) En la construcción de la base analítica e histórica, lo que se busca es establecer una imagen del estado actual de la empresa y su entorno, dividiendo las variables que lo caracterizan en internas y externas.
- b) La elaboración propiamente dicha de los escenarios, se deben hacer hipótesis sobre la evolución de las tendencias, y a partir de cada hipótesis construir un escenario, cuya realización puede ser más o menos probable.
- c) En la cuantificación de los escenarios, se debe cuidar la tendencia a privilegiar lo que es cuantificable en detrimento de aquello que no lo es.

Los resultados cuantitativos de modelos de previsión clásicos son indispensables para apreciar las consecuencias de los escenarios, sólo que con los aportes de la prospectiva, se da lugar a una nueva previsión, ya que se permite responder a tres necesidades fundamentales:

- Determinación de variables principales para mejorar la selección de los indicadores.
 - Construcción de hipótesis coherentes y probables sobre variables explicativas.
 - Obtención de resultados cuantificables para evaluar los escenarios, a la vez, que se tiene en cuenta lo no cuantificable.
- d) La definición y elección de las opciones estratégicas, consiste en hacer una síntesis para distinguir apropiadamente lo que es posible futurible (todo lo

¹² Mojica, F y Villarroel, Y. (2002). Visión 2020 del consorcio de Investigación en prospectiva Tecnológica de Perú: Lima.

que se puede imaginar), realizable (todo lo que sea posible habiendo cuenta de las restricciones) o deseable futurable (todo lo posible pero que no necesariamente es realizable) y en qué condiciones.

Para lograr esto, es muy útil emplear el método de sistema y matriz de impactos cruzados, que consiste en preguntar a expertos sobre las posibilidades simples y condicionales que pueden asignarse a la realización o no de hipótesis y, luego se calculan y jerarquizan las probabilidades asignadas por cada experto a los diferentes escenarios.

La elección de estrategias se construye a partir de un conjunto de acciones tales que por sus consecuencias a corto, mediano y largo plazo no se opongan a los objetivos planteados, y que las acciones a emprender sean pertinentes a cada momento en relación con la evolución del entorno¹³.

El método de los escenarios, para incrementar su efectividad debe ser empleado junto con otras herramientas tales como:

- Método *Delfos* consiste en obtener el más confiable consenso de opiniones de un grupo de expertos mediante una serie de cuestionarios que pudieran tener o no retroalimentación.
- Análisis estructural es un método que tiene como propósito poner de relieve “la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan al sistema estudiado”¹⁴. Las relaciones que se pueden presentar entre las variables son:
 - la capacidad para activar al resto de variables (motricidad)
 - la dependencia de una variable con respecto a las demás.
- Método matriz de impactos cruzados (SMIC), es de carácter cuantitativo y busca estudiar los efectos de los diversos elementos sobre la probabilidad de ocurrencia de un evento, así como, el impacto o consecuencias que se pueden generar sobre otra serie de eventos.

Godet¹⁵ expresa que “permite, a partir de informaciones facilitadas por los expertos, elegir entre las 2ⁿ imágenes posibles, aquellas que merecen ser estudiadas particularmente, teniendo en cuenta su probabilidad de realización”. La realización de

¹³ Godet M, op. cit., p.59

¹⁴ Ibid., p.73

¹⁵ Godet M, op. cit., p.154

una hipótesis en un horizonte dado, constituye en evento y el conjunto de hipótesis, constituye un marco referencial en el que hay tantos estados posibles (es decir, imágenes finales), como combinaciones de juegos de hipótesis existan.

- La técnica IGO (importancia y gobernabilidad) consiste en priorizar o jerarquizar las acciones establecidas para el escenario de apuesta. Dicha jerarquización se hace evaluando la importancia de cada acción, así como la gobernabilidad o capacidad de influencia que tienen los actores sociales sobre ellas.

Una vez que describimos los principales aspectos teóricos sobre la prospectiva, métodos y técnicas de recolección de la información que empleamos en el desarrollo de la investigación, es necesario establecer la forma en que aplicamos la prospectiva:

- Realización de entrevista no estructurada a gerentes, miembros y responsables de áreas funcionales de la empresa ACM ARGENTINA SRL. Para conocer la situación global de la empresa, haciendo énfasis en el clima organizacional, se empleó la observación directa.
- Elaboración de las variables internas y externas, definiendo cada una de ellas, indicando la situación actual, la situación esperada y los indicadores a través de los cuales se pueden medir.
- Análisis del comportamiento de las variables (dependencia y motricidad) a través del método análisis estructural, que consistió en relacionar las variables en un tablero de doble entrada.
- Identificación de las variables estratégicas o claves (variables esenciales o motrices a la evolución del sistema, porque son las más controlables por parte de los actores sociales debido a que pueden tomar decisiones sobre ellas) mediante el uso del plano cartesiano de motricidad y dependencia.
- Establecimiento de eventos o hipótesis a futuro para cada variable estratégica
- Diseño estimativo de los diferentes escenarios (probables y de apuesta) haciendo uso de la técnica método de impactos cruzados.
- Selección del escenario de apuesta, para el cual se definieron los objetivos, metas y acciones, que permitirán la realización de éste dentro de la organización.
- Priorización de las acciones definidas para el escenario de apuesta, haciendo uso de la técnica IGO (importancia y gobernabilidad).

CAPÍTULO II

CLIMA LABORAL

Para la realización de nuestro trabajo fue necesaria la reflexión sobre la definición de clima laboral, que no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle. Es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones del mundo, de modo especial para los países llamados del tercer mundo, que deben buscar un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista este lado humano de la empresa; pretendemos además dar a conocer la importancia de gestionar apropiadamente el clima para el bienestar y éxito de las organizaciones.

Los escenarios económicos mundiales actuales, se caracterizan por sus constantes cambios, por su dinamismo, por su competitividad y en donde las organizaciones desempeñan un rol significativo, que demanda a la gerencia estar atenta con respecto a cómo debe darse el comportamiento organizacional de la empresa para sobrevivir.

El mundo empresarial se mueve y transforma a velocidades cada vez más rápidas dados los niveles competitivos de otras organizaciones. Para competir y estar entre los mejores, deben alimentarse de varios nutrientes que hacen de las empresas árboles robustos y fuertes. Uno de estos nutrientes es el Capital Humano.

El clima laboral, es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, comportamiento de las personas¹⁶. El clima laboral es el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado necesariamente con el saber hacer del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

En términos concretos podemos definir como clima laboral a las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ambiente, y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es decir en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes e incluso con la familia¹⁷.

La gestión y administración del clima laboral es una de las estrategias vitales para las organizaciones actuales. Sin embargo, no siempre es aceptada por muchas gerencias.

Gran responsabilidad les corresponde a los ejecutivos de hoy en día de priorizar la búsqueda de la excelencia organizacional a través de su capital humano, el que se convierte en los momentos actuales como el producto del progreso y principal ventaja competitiva.

La gestión de la gerencia moderna, conlleva entonces al desarrollo de un

¹⁶ Martínez L. (2014). Clima Organizacional. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

¹⁷ Martínez, M. (2015). Mejoramiento del entorno laboral mediante la participación de los empleados. Disponible en:
http://www.academia.edu/9100991/MEJORAMIENTO_DEL_ENTORNO_LABORAL_MEDIANTE_LA_PARTICIPACION_DE_LOS_EMPLEADOS.

conjunto de estrategias para alcanzar los objetivos de la organización; Sócrates (470 A.c.), desde su época hacía referencia a la administración como una habilidad personal, separada del conocimiento técnico y de la experiencia. No faltaron aportes similares de otros filósofos de la época como Platón y Aristóteles.

Eslava¹⁸ en su artículo *Coaching* en la gestión del Capital Humano, publicado en la Revista Visión Humana de Panamá, enfatiza que los empleados son primero y refirió que las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, son auténticas muestras de la expansión del calor humano, el trabajo en equipo, la formación y creatividad de su gente.

Las empresas exitosas del mundo son aquellas que al ser visionarias basaron su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente, también es importante contar con una plana gerencial con formación en *coaching*, inspirada en una nueva filosofía de trabajo, en la cual los valores humanos son imprescindibles y forman parte de su vida, de su cultura y práctica habitual. Los trabajadores no son más simples apellidos: Pérez, Ramírez, Rodríguez, o recursos que sólo se usan y descartan, ellos tienen un valor diferente, un nombre propio, porque son nuestros socios estratégicos, colaboradores, clientes internos. Ahora deben ser: Carlos, Felipe, Luis, en suma, es todo un equipo humano que debe estar sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado y comprometido en la filosofía corporativa.

Finalmente la primera estrategia será entonces conquistar antes a nuestro mercado interno (nuestra gente) y la segunda prepararlos para competir y ganar a la competencia.

Los gerentes y los directores de empresas deben preocuparse por conocer cómo es el clima laboral de sus organizaciones, obviamente cuando desean lograr mejoras sustanciales del éxito en sus negocios. No obstante, se podría afirmar que no son muchos los ejecutivos de empresas en los cuales esa preocupación es prioritaria, pues generalmente predominan los resultados. Incluso algunos se muestran renuentes en aceptar que la salud organizacional es la base de hacer un trabajo efectivo con entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción. Para muchos de estos gerentes, la inversión en capacitación de su personal es tal vez la más baja o la que más se reduce

¹⁸ Eslava E. (2008). Empowerment en la gestión gerencial. Ed. Santa Fe: Panamá.

cuando se tiene que ejecutar el presupuesto, demuestra así su mentalidad de subdesarrollo.

Un estudio publicado por la revista norteamericana *Fortune*, refiere que las mejores empresas para trabajar, son también las mejores empresas para invertir, en atención a que son casi el doble más rentable que el resto de las compañías. La conclusión del estudio señala que la alegría se contagia y es una buena inversión. Y la prueba de esto, es que estas empresas son las más rentables a la hora de invertir, porque utilizan sus recursos en la gente y de una manera más inteligente, recordemos que en la era de la economía de los servicios, el ánimo favorable de los empleados (algunas de estas empresas los llaman colaboradores o socios) también es bueno para los accionistas.

La Gerencia

Mientras muchos gerentes tradicionales, piensan que la manera adecuada de obtener mayor productividad en su organización es fundamentalmente a través de un mayor control y supervisión estrecha al personal, al parecer revive la vieja teoría X. La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en los Estados Unidos en el año en el año 1930. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, se inicia con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuáles los trabajadores debían someterse forzosamente. En contraposición, la confianza, la participación y la credibilidad en sus compañías son verdaderas potencialidades de la gente¹⁹.

La perspectiva actual del gerente moderno, es quién construye un clima de trabajo agradable, despierta potencialidades, se convierte en un verdadero Coach de su gente, considerando que la capacitación y la confianza son nuevos valores para dirigir, creando un clima de aprendizaje, libertad para aprender y para equivocarse y mejorar, para crear, tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadores. El gerente baja al llano, aprende con ellos, reconoce que se equivoca, se acerca a ellos para sentir sus humores y convive con ellos. Éste sentido humano marca la diferencia y afianza los

¹⁹ Aguirre Ramírez Iván Silvestre. (2013, septiembre 2). Teoría de relaciones humanas. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas>. (Consultado el 12/07/2016)

valores corporativos. Es fácil ver a un gerente japonés confundirse en la planta una empresa japonesa, vestido con la misma ropa que usan sus obreros, tratar con ellos la revisión de la maquinaria, la producción, los productos defectuosos.

En suma, creemos que el gerente debe utilizar la filosofía del *empowerment*, la cual resulta ser un ingrediente vital no sólo para crear un clima laboral positivo, sino también para empoderar a la gente en su trabajo y dirigir exitosamente una organización.

Tal vez nos acostumbramos a trabajar durante muchos años en organizaciones jerárquicas, donde la antigüedad y no necesariamente el crecimiento profesional estaba ligado a la promoción. Muchos, aún hoy, siguen comportándose como si eso fuera a continuar por siempre. La idea era ser ascendido a una posición cuyo paradigma era la de supervisar -cómodamente- a otros que hacían el trabajo duro. Luego, el ascenso consistía en ser supervisor de supervisores. Pero eso hoy es engañoso y sólo tiene sentido si uno cree que el trabajo más importante, cómodo y mejor remunerado es supervisar.

En los nuevos ambientes laborales el trabajo real, la destreza y el valor agregado se producen en el trabajo que llevan a cabo los equipos, donde todos supervisan a todos, y a su vez nadie supervisa a nadie. El avance ya no es jerárquico vertical; el avance es mayormente vertical. El crecimiento profesional está cada vez más ligado al crecimiento y desarrollo personal e interpersonal (que se expande hacia todas direcciones) que al nivel o posición alcanzada dentro de la organización.

El *empowerment*, significa empoderamiento, facultación y dar poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso. En los momentos actuales constituye una herramienta gerencial fundamental para romper los viejos modelos mentales de liderazgo metacéntrico y autoritario que está orientado a dirigir y controlar a la gente. Es además una estrategia para transformar las organizaciones tradicionales, se fundamenta principalmente en un proceso educativo a nuestros colaboradores, es decir comunicar una nueva cultura inspirada en transmitir valores y conductas para realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en el trabajo.

La premisa esencial se fundamenta en que todos somos responsables ante la organización de nuestro trabajo, optimizar espacios en los que la gente acceda hacia su

desarrollo personal y la autonomía psicológica, para crear e innovar y mejorar su trabajo.

Debemos entender entonces que la principal estrategia de desarrollo organizacional es, ser consecuentes en brindarles confianza, valoración, respeto y aprender a convivir con ellos, creando un clima en el que los sentimientos humanos sean importantes, atender sus expectativas y problemas. Esto ya es un clima laboral favorable para que nuestros colaboradores puedan crecer y desarrollarse como seres humanos. El resultado es que la organización será entonces más poderosa para competir en un mercado global.

La rentabilidad y humanismo de un buen clima laboral:

Aplicar estos cambios positivos en una empresa lleva entre dos a tres años. Un ejemplo de ello es *Continental Airline*, empresa que realmente deseó cambiar; el proceso le llevó tres años. Las empresas más exitosas tienen un excelente clima laboral en el cuál se desenvuelven sus trabajadores; ellas reportaron un incremento de sus ganancias de hasta de un 26%²⁰.

Un buen clima laboral es un factor importante para la organización:

Un buen clima laboral en las organizaciones es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente; no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos. Un clima laboral sano anima, levanta el espíritu, preserva el sistema inmunológico, evita enfermedades físicas y psicosomáticas, hace crecer a la gente en valores, en conocimiento y desarrollo humano. El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado a los recursos con que cuenta; en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados.

Una persona que trabaja en una organización cuyo clima laboral es saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades, estará presto a colaborar y ayudar a la gente, se sentirá más seguro de sí mismo, sentirá que su organización lo engrandece, lo desarrolla. Si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional,

²⁰ Levering R. (1988). Un gran lugar para trabajar. Ed. Vergara: Argentina, p.15

posiblemente puede ser más irascible, amargado, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, predispuesto a enfermedades psicosomáticas.

Los japoneses utilizan un vocablo que lo llaman Uchi, que significa lo más sagrado y que representa: familia, hogar, trabajo, amigos verdaderos, pareja y todo lo sublime. Hay una consistencia muy fuerte en la dualidad familia-trabajo; este clima es muy favorable para trabajar y ser más productivos. Deming en el año 1972 así lo demostró, mejorando no sólo la calidad de vida sino ser uno de los gestores del progreso del Japón. Todos conocemos el desarrollo tecnológico y económico que tiene este país, sin poseer grandes riquezas físicas y naturales es grande gracias a sus ciudadanos. Cuando le preguntaban a qué se debía el desarrollo industrial del Japón, él siempre respondía es su gente, mi aporte es pobre pero su gente hace que todo se convierta en el milagro japonés del siglo XX.

De otro lado, es necesario hacer notar que el resultado del rendimiento organizacional dependerá de la manera como ha sido gestionado el capital humano de la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la empresa, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, compromiso, la membrecía y pertenencia.

Las empresas deben comenzar a interesarse más por el estudio del medio ambiente laboral, el cual va más allá de las pretensiones que alguna vez señalara Fayol, por cuanto no se ha de buscar exclusivamente un incremento en la productividad. Ese interés por lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, ha de convertirse en una meta a corto plazo y podría ser conocido como la Filosofía TEA (*Total Environment into Administration*), que traducido al español se entiende como (Medio) Ambiente Total dentro de la Administración, o Filosofía ATA.

La estrategia para optimizar el clima laboral está en la gerencia

Es conocido que la alta dirección gestiona la cultura de una organización, es decir los valores fundamentales que regirán la vida futura. La empresa tiene los trabajadores que quiere tener, el éxito organizacional que desea tener. Debemos de entender que la gerencia crea las condiciones favorables o desfavorables para construir su cultura y por ende su clima laboral.

Elementos que influyen en el clima laboral:

La Norma GRH 27001 EX: 2003: Reglas para la Implantación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, representa una propuesta de sistematización de la gestión de los Recursos Humanos. Todo parte del convencimiento de que el papel de las personas en las organizaciones es un factor clave para su desarrollo. De ahí la importancia de la adecuada Política en la Gestión de los Recursos Humanos, es decir, de su planificación, organización, dirección, control y evaluación. Además, la Gestión de los Recursos Humanos afecta a todas las actividades de la cadena de valor de la empresa en las que existan personas que desempeñen su trabajo e implica en consecuencia, a todas sus áreas.

Resulta esencial y por tanto, condiciona la estrategia de la empresa. Puede comprobarse en general que el impacto que produce el clima sobre la motivación es importante por varios motivos: la posibilidad de que los empleados participen en las encuestas y que se implementen acciones de mejora a partir de sus opiniones, sentirse escuchados y que la organización se interesa por el bienestar de la gente que trabaja en ella:

a) La Filosofía empresarial y cultura organizacional:

La organización define su propia cultura organizacional, fija los valores fundamentales a seguir como organización humana. Ésta filosofía establecerá los linderos y las responsabilidades individuales, representa la personalidad de la empresa ante los clientes, proveedores, opinión pública.

Esto indudablemente debe generar sentido de identidad en la gente, quienes comparten y asumen los valores que se traducen en comportamientos, en el entendimiento que reflejarán la manera de pensar, sentir y actuar, las personas asumen el rol y compromiso que debe corresponderle a cada uno.

b) Políticas de la empresa:

Las políticas son fundamentales; emanan de la filosofía empresarial, son reglas, guías, normas que rigen el actuar de las personas en una organización. Las políticas deben ser uniformes en la organización, las reglas deben ser cumplidas por todos sin excepción, la Política de personal debe ser imparcial y fundamentalmente humana a la hora de corregir, sancionar y premiar al personal.

c) Rol del gerente:

Necesitamos gerentes líderes democráticos pero con autoridad, esa autoridad, es la autoridad moral, el respeto, la credibilidad que un gerente proyecta y logra de su gente. Lamentablemente no hay escuela de gerentes, que realmente es una necesidad para formar auténticos gerentes líderes que las organizaciones necesitan.

Existen gerentes que poseen únicamente formación cognitiva y teoría gerencial, experiencia en los negocios, y experticia en la profesión, pero no lograron ser líderes, tener habilidad para dirigir y comunicarse con los trabajadores. Asumen poses arrogantes y creen que el estatus les da un poder sobre la gente y las cosas. Éste poder obnubila la conciencia si no es bien utilizado, se convierte en una enfermedad que fustiga y asfixia a toda la organización y crean un clima laboral negativo.

El control basado en el temor y la disciplina autoritaria, no es posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás.

Algunos gerentes asimilaron mal algún logro y, desde luego, se dedicaron a prestar atención a acariciar su ego; pero en algunos casos, este consumo de atención parece realmente excesivo y su rendimiento profesional se resiente. Para quienes, tras algunos éxitos iniciales, llegan al extremo de perfilar una personalidad narcisista, lo que viene después suelen ser sucesivos traspiés. En el entorno del narcisista hay personas a quienes consigue engañar, pero también hay otras que le perciben casi como es, y hasta sienten algo de vergüenza ajena. A veces se acompaña de algún grado de corrupción, pero el narcisismo ha de ser visto como un trastorno de la personalidad, como un grave e indecoroso exceso de autoestima.

Utilizar el *mobbing* (asedio, acoso) es signo de ineptitud y debilidad de algunos gerentes que recurren a esta patología para actuar de un modo deliberado y continuado para dar un maltrato moral y verbal al trabajador, hasta entonces válido, adecuado o incluso excelente, buscando con ello desestabilizarlo y minarlo

emocionalmente con vistas a deteriorar y a hacer disminuir su capacidad laboral o empleabilidad y así poder eliminarlo más fácilmente del lugar y del trabajo que ocupa.

d) Condiciones de trabajo:

Este aspecto se refiere a contar con condiciones de trabajo saludables, ambientes adecuados, prestaciones de salud, vacaciones, que garanticen el bienestar del trabajador; servicios como comedor, guardería (cada vez son más demandada), becas de estudio para hijos de empleados, celebraciones, acceso a utilidades de la compañía, flexibilidad de horario, planes de pensiones, premios y concursos diversos, seguro de vida, transporte a la empresa, promoción de actividades deportivas, préstamos financieros con ventajas respecto a los del mercado e instalación de zonas de descanso, entre otros.

e) Sistemas de reconocimiento:

El reconocimiento es fuente vital para el desarrollo individual; es fundamental reconocer la labor bien hecha, los aportes e ideas que mejoren el trabajo, reconocer el valor en el desempeño laboral que deben distinguir el uno del otro, oficiar de *coach* cuando hay que orientar a algunos que están en el nivel estándar y despertar sus potencialidades.

Muchos de los sistemas de reconocimiento, se realizan después de una evaluación del desempeño, cuyo objetivo debe ser corregir las debilidades, reconocer los logros, capacitar, promocionar a los trabajadores. Es recomendable sugerir el empleo del sistema SED o Sistema de evaluación del desempeño de 360 grados democratizando la evaluación, en el cuál el mismo trabajador en su evaluación (90°), el Jefe (90°), compañeros (90°) y los clientes ya sean internos o externos según sea el caso (90°) y favorecer el *feed back*. Para muchos estudiosos el reconocimiento resulta para muchas personas más importante que el dinero.

f) Sistemas de compensación:

El sistema de salarios es igualmente importante, en primer lugar debe considerarse la consistencia salarial interna, es decir el justo precio del trabajo en función a la complejidad y la responsabilidad individual. Se entiende que hoy en día la antigüedad ya no es clase, lo que vale es la capacidad que cada uno muestre en su

labor. Debe existir en toda organización una política salarial, inspirada en un trabajo de análisis y evaluación de puestos que determine el valor individual de cada cargo, debe considerarse referencialmente los sueldos promedios del mercado en cargos y empresas similares.

g) Empoderamiento del personal:

Suele verse gerentes que tienen preferidos, no porque son los mejores, sino que son dóciles o no piensan por sí solos. Es recomendable empoderar a toda la gente, y no sólo a algunos. Aquellos que no son empoderados se sentirán apocados, limitados, temerosos y hasta inseguros de sí mismos. Éste es un trauma que posiblemente les durará para siempre; rinden menos, no se identifican con la organización y su compromiso es menor.

h) *Insourcing* (dar valor al recurso interno):

La búsqueda de talento es una actividad constante e incluso infinita, esta no puede detenerse frente a un mundo tan cambiante y exigente como el que hoy domina los escenarios laborales. Esa constante búsqueda pretende captar a quienes ofrecerán a las organizaciones ideas frescas e innovadoras, ya sea basadas en su conocimiento o en la experiencia que hayan acumulado en cada especialidad con el paso de los años. Buscar el talento interno es importante, muchos de los trabajadores poseen la experticia necesaria ¿Por qué buscar afuera alguien capaz que tenemos dentro? Deben darse oportunidades a nivel interno cuando se trate de funciones nuevas, o en todo caso efectuar un concurso mixto, es una forma de competir con otros profesionales externos.

i) Dirección y sentido del humor:

El humor nos ayuda a crear ambientes más relajados y favorecedores para la solución de conflictos y el establecimiento de un clima laboral libre de tensiones y por ende establecer una comunicación más fluida. El sentido del humor ayuda a soportar la excesiva carga de trabajo y protege, en cierta medida contra el estrés. Son muchas las empresas que empiezan a valorar en sus procesos de selección el sentido de humor.

j) Evitar los rumores:

Los rumores hacen circular información que puede ser cierta o no, cosa que se

verá con el tiempo. La experiencia indica que si no hay un manejo adecuado del rumor, éste se transforma en verdadero independientemente de su origen. El *feed back* con los empleados posibilita el intercambio de expectativas, intereses y capacidades. Si se incentivan y activan canales de comunicación se potencian las actitudes positivas hacia los lineamientos y estrategias trazadas por la empresa. Lo ideal es establecer una comunicación clara y abierta con todos en momentos de dificultades; es mejor decir la verdad y no tener temor de establecer en la agenda reuniones periódicas con el personal ya sea a nivel individual o grupal.

k) Incluir en sus planes a la familia del trabajador:

Hoy en día podemos decir que existe una nueva triada empresarial: trabajadores, cliente y familia, la familia debe ser la base de un mundo laboral favorable, el trabajador asiste a su centro laboral con sus planes y preocupaciones de la familia y ésta indudable constituye un importante apoyo emocional y psicológico para él. La experiencia con muchas organizaciones, nos revela que incluir en los planes de la empresa a la familia es fundamental, se logra no sólo el bienestar de la organización al optimizar un clima favorable sino también contribuye en el bienestar de la familia, no olvidemos que ésta también debe vestir la camiseta de la empresa.

l) Estudios frecuentes del clima laboral:

Otra tarea esencial para mantener un buen clima laboral, es medir con cierta periodicidad cómo evoluciona éste y qué condiciones o aspectos están contribuyendo a afectar positiva o negativamente. Lo usual es recurrir a las encuestas de estudio de clima. Sin embargo no todas las encuestas pueden servir para todas las organizaciones, debe construirse encuestas *ad hoc* para cada una, que mida aquellos factores que afectan el clima laboral.

Algunas premisas importantes:

- Las encuestas deben ser bien estructuradas por un especialista en la materia que conozca a la organización.
- Que no constituya un ritual más en la organización, sino un plan serio que beneficia a todos los miembros de la organización, por su puesto a nuestros clientes, proveedores y la imagen pública.

- Involucrar a los ejecutivos, jefes y supervisores en el proceso para diseñar los aspectos de encuestas, compromiso de apoyo a las mejoras sugeridas.
- La encuesta debe ser anónimas para obtener mayor libertad de expresión.
- Las encuestas no deben ser muy extensas, recomendamos no más de 20 o 30 preguntas y validadas por la organización.
- Las respuestas pueden ser cerradas (si) o (no) para fácil tabulación.
- No incluir condiciones o aspectos que no se puedan mejorar.
- Debe buscarse la oportunidad apropiada para su administración.
- Evaluar la posibilidad económica y material de atender los requerimientos.
- Debe efectuarse *focus group* entre los trabajadores para exponer los planes que se realizarán para las mejoras y los roles de éstos para apoyar las condiciones del clima, recordemos que el clima laboral es responsabilidad de todos.
- Corresponde efectuar programas y acciones de mejora tales como capacitación a los ejecutivos para un adecuado manejo gerencial y gobierno de personas, a los trabajadores entre otros.
- Finalmente no caer en el error de hacer muchos estudios de clima sin actuar proactivamente en incluir mejoras.

Componentes:

- Diseño y estructura organizacional: el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y

solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.

- La situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.
- Los microclimas, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, un departamento o división, es decir, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tal como establecimos en la metodología, utilizamos la prospectiva, siguiendo todas las etapas previstas para llegar al diseño de escenarios, los cuáles permitieron proponer un conjunto de estrategias y acciones que podrían conducir a la empresa hacia una mejor gestión en el corto, mediano y/o largo plazo. Detallamos las diferentes etapas de la aplicación de la prospectiva:

Primera etapa:

Con la finalidad de determinar las variables internas y externas, haciendo énfasis el clima laboral, realizamos entrevistas no estructurada con los responsables de áreas funcionales y gerentes de la empresa con el propósito de conocer la situación actual de la empresa. En el siguiente cuadro presentamos las variables tanto internas como externas:

VARIABLES INTERNAS	VARIABLES EXTERNAS
1- Clima Organizacional	9- Proveedores
2- Efectividad organizacional	10- Financiamiento
3- Capital Humano y gestión por competencias	11- Impacto ambiental
4- Condiciones de trabajo	12- Satisfacción de los clientes situación macro-económica del país
5- Reconocimiento	
6- Liderazgo (motivación-comunicación)	
7- Siniestrabilidad (Accidentes y Salud Ocupacional)	
8- Administración de RRHH	

Fuente: Elaboración de la autora a partir de información suministrada por los actores sociales de la empresa ACM ARGENTINA

Segunda Etapa:

Llevamos a cabo el análisis de las variables mediante la definición, descripción de la situación actual, identificación de los factores de cambio a futuro y los indicadores a través de los cuáles podemos medir cada una de estas variables.

Descripción de las Variables Internas:

VARIABLE 1	CLIMA ORGANIZACIONAL
DEFINICION	<ul style="list-style-type: none">➤ El CO dentro de la empresa, es entendido como el nivel de compromiso y bienestar con el que los trabajadores se manifiestan en torno a la empresa.➤ Nivel de conocimiento y conexión con el marco estratégico de la entidad. Efectividad de los mecanismos de comunicación para difundir información relevante al desarrollo de la estrategia
SITUACION ACTUAL	<ul style="list-style-type: none">➤ Actualmente ACM ARGENTINA SRL tiene un clima laboral negativo o poco desarrollado o inadecuado, en virtud de que los trabajadores no sienten identificación con la organización.➤ Cultura poco clara, no comunicada.➤ Los trabajadores desconocen la misión, visión y valores de la empresa.
SITUACION DESEADA	<ul style="list-style-type: none">➤ En un período de 3 años, lograr que la empresa pueda ejecutar acciones tendientes a mejorar el clima laboral, reduciendo ausentismo, rotación de personal, accidentes.➤ Definir una cultura orientada a la excelencia.➤ Crear las condiciones favorables para que el nuevo sistema tenga receptividad en la organización.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none">➤ Nivel de satisfacción del empleado.➤ Retención del empleado (si la empresa hace inversiones de largo plazo en sus empleados, que fomente su sentido de pertenencia a ella)➤ Productividad del empleado (busca relacionar el resultado de

	<p>lo producido por los empleados y el número de empleados utilizados para conseguir ese resultado)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rotación voluntaria y compromiso organizacional ➤ Accidentabilidad ➤ Balance trabajo y tiempo personal ➤ Diversidad y respeto ➤ Discriminación ➤ Cultura organizacional ➤ Violencia laboral
--	---

VARIABLE 2 EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL - PRODUCTIVIDAD

DEFINICION

➤ Nivel de percepción en las decisiones tomadas por los superiores para alcanzar los objetivos estratégicos.

SITUACION ACTUAL

- Es una empresa familiar cerrada, conocida como cultura estable; es decir, que no ingresan accionistas ni cotiza en bolsa por lo que la financiación proviene del capital propio. Dados los proyectos de crecimiento futuro que tiene la empresa, ésta no descarta la posibilidad de obtener capital por medio de otras alternativas, tales como: alianzas con otras compañías, incorporación de nuevos socios
- Trabajan en la generación de contactos a nivel de terminales automotrices
- Por tratarse de un producto no destinado al público en general, no es contemplada la publicidad a través de medios masivos de comunicación.
- Las relaciones públicas se efectúan a nivel del contacto personal dentro de las áreas directivas y constituyen una de las principales estrategias de ventas.
- Es una estructura por producto o divisional debido a que presenta una gran diversificación o descentralización de actividades, y cada una de ellas dispone de su propia estructura.
- Debido a la desaceleración económica del sector, la empresa atraviesa un proceso de desvinculación de personal tanto de planta como de personal jerárquico

<p>SITUACION DESEADA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dada a su naturaleza, requiere un elevado nivel de calidad. ➤ Una de las principales políticas establecidas en el área de producción es el lineamiento implantado por las Normas ISO TS de calidad requerida por las terminales automotrices. ➤ Es flexible, lo que constituye una ventaja en la rapidez para la toma de decisiones y una desventaja ya que se enfrenta a las consecuencias de la No Planificación por considerar que el entorno en el que se desenvuelve es muy cambiante
<p>INDICADORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducir la incertidumbre político-económica del país a través de elaboración, implantación y formalización de procesos de planificación en los niveles gerenciales, técnicos y operativos. ➤ El control y gestión de los costos sean herramientas para el logro de la disminución de los costos de producción e incremento de niveles de competitividad ➤ Incrementar controles de calidad y promover el mejoramiento continuo. ➤ Incrementar la motivación de los trabajadores para contribuir al equilibrio organizacional. ➤ Mejorar la disponibilidad de efectivo y equivalentes ➤ Continuar con las fuentes de financiamiento empleadas y evaluar las alternativas disponibles en el mercado. ➤ Desarrollar planes para minimizar los impactos ambientales. <p><u>Financieros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingreso operacional ➤ Rentabilidad sobre activos, patrimonio, utilidad, ventas ➤ Cumplimiento presupuestario ➤ Crecimiento de los márgenes ➤ Liquidez ➤ Cobranzas <p><u>Productivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Costo unitario ➤ Productividad mano de obra ➤ Inventarios: productos en proceso o terminados sin entregar

- Desperdicios. Ejemplo: *scraps*, rechazos.
- Re-trabajos sobre productos rechazados o devueltos

VARIABLE 3

CAPITAL HUMANO Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS

DEFINICION

A continuación definimos algunos de los términos más utilizados:

- Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto es destinada de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.
- Humano: relativo al hombre o propio de él.
- Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos
- Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

- Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la calidad del trabajo es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock

del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios) Para aumentar la productividad del trabajo y de la inversión en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

➤ Gestión por Competencia: Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

➤ Existe una estructura formal de la organización, reflejada en el organigrama de la empresa, confeccionado para establecer los niveles jerárquicos y obtener un panorama más claro, ayudado por la instrumentación del plan de calidad de Normas ISO de calidad.

➤ Esa estructura organizativa, es divulgada y conocida por el personal de la organización solo en determinados niveles, no siendo expresamente notificada al personal de los niveles operativos.

➤ Comprende todas las funciones que desarrollan en cada uno de los departamentos.

➤ Todos los puestos de trabajo están definidos en la estructura organizativa.

➤ No están explicitados formalmente los objetivos para cada uno y todos los puestos de trabajo de todas las áreas de la organización.

➤ No existe una definición formal del perfil de cada puesto de cada área.

➤ No existe una descripción formal de las actividades, tareas y responsabilidades de cada puesto.

➤ No están formalmente especificados los requerimientos:

- Formación

**SITUACION
ACTUAL**

- Capacitación
 - Competencias
 - Entrenamiento
 - Experiencia
- El plan de aprovisionamiento de personal, no está relacionado con el perfil del puesto a cubrir ni con el requerimiento de puesto desde el punto de vista de la formación, capacitación, entrenamiento y experiencia.
 - No existe una lista de candidatos potenciales internos, identificados desde el área de RH, a partir de sus perfiles y condiciones profesionales.
 - No existe un procedimiento determinado por el cual las personas pueden manifestar su deseo de ser tenidos en cuenta para un reclutamiento en particular o alguna manifestación de deseos más general y no específica.

Capacitaciones:

- No efectúan las capacitaciones en forma coordinada, sinérgica, de acuerdo a parámetros, surgen ante la necesidad, la programación previa informal sin determinación de prioridades y por personas que efectúan otros roles en la organización.
- No existen parámetros para medir la calificación de los instructores o capacitadores, no se realizaron actividades de preparación de los mismos para tal fin.
- Para la identificación de necesidades no hay consulta de las fuentes adecuadas, como por ejemplo clientes, índices de calidad y rendimiento, resultados de evaluaciones de desempeño, planes que implican cambios de las competencias, si por comentarios de los propios destinatarios.
- Para las actividades de capacitación directamente asociadas con las funciones que cumplen los destinatarios no consideran las descripciones de puestos, ni de tareas por no tenerlas, ni los perfiles de puestos (herramienta

distinta a lo que es una descripción de puestos) por no existir.

- El proceso de identificación de necesidades de capacitación, no son realizadas en forma sistemática, cubren toda la organización y recursos humanos.
- No existen criterios de determinación de prioridades sobre las necesidades de capacitación o sea de otorgarles un nivel de importancia a unas que a otras.
- No establecen objetivos de capacitación específicos a alcanzar y que indiquen claramente que al finalizar la misma los destinatarios podrán aportar mejorías concretas a su desempeño
- No realizan actividades de capacitación operativa o de evaluación a los ingresantes de manera de efectuar una nivelación o adecuación al puesto.
- No describen para cada capacitación los distintos métodos según el tema a capacitar, como tampoco los elementos que requiere la misma, si establecen un tiempo de duración en la programación, quien efectuará la misma, donde, y elementos a utilizar
- No son contenidas en un programa general las prioridades o secuencias lógicas necesarias entre las mismas.
- No efectúan las evaluaciones al capacitador, al método, lugar y tiempos a pesar de poseer un formulario a dicho efecto y la indicación en el plan de mejoras de normas ISO de Calidad.
- No existen criterios de seguimiento que aseguren el traslado al desempeño habitual de aquello que fue logrado en una actividad de capacitación, que indique acciones, responsabilidades y plazos.

SITUACION DESEADA

- Desarrollar y potenciar habilidades en las personas para enfrentar nuevos retos y estrategias de negocio en todos los puestos de trabajo
- Desarrollar líderes en líneas de producción

INDICADORES

- Desarrollar competencias técnicas
- Satisfacción laboral
- Calidad
- Rotación del personal
- Rendimiento
- Productividad
- Inversión /Costo beneficio por trabajador
- ROI

VARIABLE 4 CONDICIONES DE TRABAJO**DEFINICION**

Se entiende como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo.

Aunque tengamos en cuenta que la enfermedad no es algo extraño a la condición humana, sino que forma parte de su naturaleza, al igual que la salud, no es menos cierto que en el trabajo nos ponemos en relación con sustancias, materiales y máquinas peligrosas, con exigencias físicas forzadas, con condiciones ambientales y climáticas perjudiciales. Al respecto, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales define como condición de trabajo cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador.

Quedan específicamente incluidas en esta definición:

- Las características generales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes en el centro de trabajo.
- La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia.
- Los procedimientos para la utilización de los agentes

SITUACION ACTUAL

citados anteriormente que influyan en la generación de los riesgos mencionados.

- Todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador.

- Existencia del departamento de Higiene y Seguridad, su alcance es detallado más abajo en la variable N°7 del presente cuadro descriptivo.
- Existencia del Programa 5S²¹ por sectores.
- Podemos decir que las 5S son un paso obligado antes de implementar otras técnicas para el mejoramiento de los procesos.
- Esta técnica tiene como objetivo establecer o mantener un marco de trabajo agradable y seguro donde se pueda desarrollar de manera correcta las tareas de los empleados y donde cada uno de ellos pueda detectar e identificar los problemas.
- En general los medios utilizados son simples y de escasa o nula inversión financiera, pues se basa en fomentar la creatividad de los empleados para identificar elementos obsoletos y en la utilización de los tiempos muertos.

SITUACION DESEADA

- La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye:
 - Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
 - Equipos para los procesos (*hardware* y *software*)
 - Servicios de apoyo
- La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos

²¹ ¿Qué significa las 5S?: Representan cinco principios japoneses que comienzan con la letra S. Estos cinco principios están orientados en la misma dirección: conseguir lugares de trabajo, limpios y ordenados.

1. Seiri: Organización
2. Seiton: Orden
3. Seiso: Limpieza
4. Seiketsu: Pulcritud
5. Shitsuke: Rigor

del producto y bienestar del personal en general.

- Para el éxito y sustentabilidad del Programa 5S debemos:
 - Dedicar al menos 5 minutos cada día para comprobar esta actividad y realizar algún comentario
 - Hacer que el personal se convenza de las ventajas
 - Evaluación por la gerencia y evaluación mutua entre los sectores
 - Capacitar al personal
 - Presentar los resultados y evaluaciones.

INDICADORES

- Seguridad y Salud (prevención de daños y heridas en las personas, stress)
- Calidad (disminución de fallas en los productos y re-trabajos.
- Mantenimiento (disminución de problemas en máquinas)
- Puesta a punto rápida (cualquier cambio en la producción puede ser realizada en menos tiempo)
- Alta Eficiencia (encontrar rápidamente fallas y anomalías)
- Mejora en la moral de la gente y satisfacción laboral
- Actitudes hacia el trabajo en equipo
- Implicación y compromiso hacia el trabajo
- Mejora en la imagen ante el cliente (satisfacción de los clientes)
- Tratamiento de residuos contaminantes
- Clasificación de residuos, reciclaje
- Percepción esfuerzo físico
- Jornada laboral

VARIABLE 5 RECONOCIMIENTO

DEFINICION

- El reconocimiento no es el felicitar a alguien por su trabajo. Va más allá de esto. Significa mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización. Es una respuesta al colaborador a quien se le reconoce su dignidad, equidad, libertad, y sus necesidades, y como portador y

generador de significados y experiencia dentro de la organización.

- Lo cierto es que, a nivel personal, el reconocimiento es clave para preservar la propia identidad de los colaboradores, es una forma de darle sentido a su trabajo y de promover su sentido de bienestar y satisfacción laboral. Esto quiere decir que por medio del reconocimiento se cubre la necesidad de realización personal. A su vez, cuando un colaborador se siente reconocido, desempeña su labor de una mejor manera y da más de sí mismo.
- A nivel organizacional juega un rol principal en su éxito teniendo un impacto en el aprendizaje en los puestos de trabajo, en la productividad, el desempeño, la retención de personal y en la rotación voluntaria, siendo un factor clave para crear organizaciones inteligentes.

SITUACION ACTUAL

- Existe un sistema formal de remuneraciones consistente con la estructura formal de la organización
- El actual sistema de remuneraciones no está directamente vinculado con las descripciones de puestos existentes en la estructura
- No existen criterios formalizados que permitan transparencia a la pertenencia a alguno de los niveles referidos a cada categoría.
- No existen criterios formalizados respecto a las condiciones para pasar de un nivel a otro dentro de cada puesto.
- Existen conceptos de remuneraciones variables que no son conocidos por todos en la organización.
- No existen criterios que determinen la justicia o equidad.
- El sistema de remuneraciones se corresponde con los parámetros establecidos por las distintas empresas del rubro imperantes en el mercado.
- No se realizan cotejos rígidos entre los sistemas propios y los imperantes en el mercado, solo a nivel informativo.
- Se establecen comparaciones en los niveles informales con los

<p>SITUACION DESEADA</p>	<p>de otras empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Existen quejas o reclamos informales y aislados o sea muy puntuales de personal con relación a los niveles de sueldos. ➤ Los niveles de remuneración no son afectados por las evaluaciones de desempeño de las personas. ➤ Los niveles de remuneraciones no contemplan factores variables como productividad, niveles de producción, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos del puesto. ➤ Los factores de las evaluaciones de desempeño son conocidos por los empleados pero también conocen que estos no afectan su remuneración.
<p>INDICADORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En un plazo de un año incorporar premios de productividad, presentismo. ➤ Establecer, actuar y sostener criterios de evaluación y medición a partir de considerar no solo la tarea y su ejecución en abstracto, sino tener en cuenta a la persona y el significado que dicha tarea tiene para ella en relación a su autonomía y con su proyecto personal. ➤ Capacitar a los líderes para que los programas sean comunicados de manera adecuada. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfacción laboral. ➤ Satisfacción con el ambiente físico de trabajo. ➤ Satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo. ➤ Satisfacción que recibe de las autoridades por su labor. ➤ Satisfacción con la capacidad de decidir autónomamente. ➤ Satisfacción con las oportunidades de desarrollo y re-categorizaciones.

<p>VARIABLE 6 LIDERAZGO DE LOS SUPERVISORES DE PLANTA</p>	
<p>DEFINICION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conjunto de tareas destinadas al control y evaluación del desempeño de una o más personas que realizan tareas específicas dentro de una organización. ➤ Tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los

factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de las necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

- El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.
- Su éxito dependerá de cómo se comunique, delegue, coordine, resuelva conflictos, cómo motive y cómo se vuelva un buen *coach* para otros.

SITUACION ACTUAL

- Carencia de capacitaciones, lo cual nos llevó a formularnos ¿qué tipo de liderazgo están ejerciendo los supervisores? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Cómo impacta esto en la calidad de los productos?
- Promociones de personal con mayor antigüedad sin formación formal en el campo de la supervisión
- Falta de formación de entrenadores y evaluadores en los puestos operativos.
- Comunicación deficiente e informal
- Falta de confianza y credibilidad en el personal ingresante
- Dificultad para comprender las decisiones
- Modelos mentales rígidos.

SITUACION DESEADA

El Supervisor deberá:

- Conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, entre otros.
- Conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la

	<p>empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad. Adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas. Aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.</p> <p>➤ Liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.</p>
INDICADORES	<p>➤ Productividad</p> <p>➤ Ausentismo</p> <p>➤ Clima Laboral</p> <p>➤ Rotación voluntaria</p> <p>➤ Compromiso con la organización</p> <p>➤ Tiempos de entregas</p> <p>➤ Satisfacción del cliente</p> <p>➤ Calidad</p> <p>➤ ROI</p>

VARIABLE 7	SINIESTRALIDAD – HIGIENE Y SEGURIDAD
DEFINICION	<p>El término siniestralidad laboral hace referencia a la frecuencia con que se producen siniestros. La siniestralidad laboral, sólo incluye a los trabajadores con las contingencias profesionales aseguradas o las horas trabajadas; y sólo contabiliza los sucesos para los que se ha establecido la actuación del seguro.</p> <p>Definiciones a tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accidentes: Un accidente es un incidente que dio lugar a un daño, deterioro de la salud o a una fatalidad.

- Incidentes: Suceso o sucesos relacionados con el trabajo en el cual ocurre o podría ocurrir un daño, o un deterioro de la salud (sin tener en cuenta la gravedad), o una fatalidad.
- Emergencias: Son aquellas situaciones con riesgo inminente de muerte, pérdida de un órgano o de una función vital y que requiere de atención médica inmediata. Ejemplo: persona desmayada o inconsciente, dolor de pecho en personas con factores de riesgo, personas con convulsiones, dificultad severa para respirar, quemaduras severas, fracturas con exposición de huesos, trauma múltiple severo, trauma de cráneo con pérdida de conocimiento.
- Urgencias: Son aquellas situaciones en las que no existe riesgo inminente de muerte, pero requiere de una rápida intervención médica, ya sea para calmar el síntoma o para prevenir complicaciones mayores. Ejemplo: fracturas cerradas, crisis hipertensivas (con síntomas), diabetes descompensada, dolor abdominal agudo (de aparición reciente), heridas que requieren sutura, intoxicaciones que no comprometen las vías respiratorias, quemaduras de segundo grado, crisis asmáticas.
- Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad detectada u otra situación indeseable.
- Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad potencial, o cualquier otra situación potencial indeseable.

- Actualmente depende de la Gerencia de Recursos Humanos, está conformada por
- Un Ingeniero en Higiene y Seguridad a tiempo parcial, y un Técnico en HyS a tiempo completo.

Higiene y Seguridad:

- Establecen programas de inducción en H&S.

**SITUACION
ACTUAL**

- Entregan manuales de seguridad en la inducción
- Capacitan a todo el personal en los temas relativos a sus funciones y sectores de trabajo
- Existe un comité de H&S de funcionamiento reciente y con un alto porcentaje de presencia de los principales funcionarios de la organización y con poder de decisión
- Cuentan con registros de los títulos habilitantes de los Ingenieros o Técnicos responsables de H&S de la empresa.
- Registran las capacitaciones siguiendo las indicaciones de normas ISO de calidad.
- Existe control de uso de los elementos de protección personal (EPP) por medio de medidas disciplinarias por su no uso.
- No realizan planes o simulacros de evacuación en caso de incendio en los sectores cerrados como oficinas, talleres y planta.
- No están determinados los roles de una brigada en caso de siniestros graves como incendio, explosiones, derrames.
- Existe establecimiento por escrito un procedimiento de acción en caso de accidente, ejemplo a quien se recurre, quien lo hace, con que lo hace, a donde se deriva al accidentado. En ambas plantas y sobre personal de agencias de servicios eventuales.
- Llevan sistematizados los índices de gravedad, incidencia y siniestralidad
- Elaboran completamente las investigaciones de los accidentes
- Confeccionan la descripción de riesgos en zonas de trabajo frecuente
- Elaboran la descripción de riesgos para cada categoría o puesto de trabajo.
- Realizan sistematizados estudios de contaminantes que afectan los puestos de trabajo se realizan reactivamente a

la solicitud de organismos como ART o Municipalidad.

Medicina laboral:

- No existe el Departamento de Medicina Laboral, un médico que asiste una vez por semana pero no se poseen diariamente listado de faltantes por causas de enfermedad con antecedentes de tratamiento, médico de cabecera, fecha de inicio de la afección y fecha probable de alta, con indicación de días caídos de licencia por esta causa.
 - No existen políticas sobre el tratamiento de los empleados enfermos o accidentados
 - No existen procedimientos ni consultorios para la atención de los empleados
 - Existe un médico laboral *part time* para la atención de los empleados de la empresa que asiste una vez a la semana
 - Existe una empresa de control de ausentismo contratada.
 - Efectúan exámenes de pre ingreso.
 - Efectúan exámenes periódicos a todo el personal.
 - Registran en Ministerio de trabajo las dolencias de los ingresantes.
 - Llevan registros de las sucesivas dolencias presentadas por los empleados.
 - No llevan registros de evolución de los tratamientos y consultas al momento de encontrarse enfermo o incapacitado.
 - No establecen planes de vacunación para los empleados
 - No realizan capacitaciones sobre RCP o periódicas sobre primeros auxilios.
 - No efectúan el relevamiento en profesiograma de las condiciones físicas para la ocupación de los puestos de trabajo.
 - No tienen relación el área de medicina del trabajo con el departamento de Higiene y Seguridad
- Implementar un sistema de Gestión de Seguridad, a los fines de obtener una reducción de los accidentes laborales, teniendo

**SITUACION
DESEADA**

como meta Accidente 0 (Cero).

INDICADORES

- Tasa de accidentabilidad por trabajador
- Cantidad de accidentes
- Tasa días perdidos
- Tasa de gravedad
- Tasa de frecuencia
- Tasa de fatalidad
- Costo promedio de accidentes
- Número de enfermos profesionales
- Número de juicios laborales
- Número de casos ingresados a ART
- Número de casos rechazados por la ART
- Número de denuncias de accidentes fraudulentas
- Clima laboral
- Costo horas extras y sobrecarga de trabajo.
- Costo de personal contratado a través de Agencias de Personal temporal para cubrir las vacantes.
- Costo asesoría legal
- Observaciones de conductas
- Daños materiales

VARIABLE 8

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

DEFINICION

La Administración de Recursos Humanos como un área interdisciplinaria, que involucra conceptos de “psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética.”²². También menciona que ésta “puede referirse al nivel individual o a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización”. Por otro lado señala que planear, organizar, desarrollar, coordinar

²² Chiavenato I. (1999). Administración de los Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill: Argentina, pp.149-167

y controlar son técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, que al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, y que por esta razón “los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización”

SITUACION ACTUAL

- El área de capital humano de ACM ARGENTINA SRL está conformada por un Analista con título profesional en Psicología con gestiones netas de RH y una empleada con gestiones compartidas entre Recepción, Administración y RRHH.
- Esta estructura, no completa en relación a la cantidad de personal y funciones para mantener las herramientas de capital humano actualizadas.
- No están definidos todos los puestos en la estructura.
- No existen objetivos y metas definidas formalmente para cada uno y todos los puestos del departamento.
- No existe una definición formal del perfil de cada puesto, las actuales están realizadas en forma global a modo de cumplimiento de la formalidad.
- Existe una descripción formal de responsabilidades a nivel general de cada puesto pero establece las desviaciones de funciones en otras áreas.
- Están formalmente especificados los requerimientos de formación, capacitación, entrenamiento y experiencia de cada puesto. Sin un análisis previo.
- No existe una evaluación del desempeño de cada persona y/o del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

Normas y Procedimientos:

- No existe una política específica del área ya que no se tienen en cuenta funciones rutinarias de una oficina simple de personal, por no contar sus integrantes de la formación en esta actividad, como por ejemplo,

ausentismo, rotación, reclutamiento, inducción, licencias, medicina laboral.

- No están divulgadas las escasas políticas existentes.
- El personal conoce y comprende las escasas normas y procedimientos internos que se le incorporaron aunque se dan cuenta de su inexactitud y falencias

Recursos:

- No están identificados de manera explícita los recursos necesarios para llevar adelante las funciones y actividades del departamento.
- No está evaluada de alguna manera la capacidad de los recursos para satisfacer la demanda de actividades actual.
- Teniendo en cuenta los planes futuros corporativos, no está evaluada la capacidad para satisfacer la demanda de actividades futuras.
- No existen relevamientos o mediciones del nivel de motivación del personal.
- No existe algún relevamiento o medición del clima organizacional. Se realizó en una oportunidad sin consideración a un análisis o seguimiento posterior
- No existe un plan de mejora del clima organizacional y del nivel de motivación del personal.
- No existe un plan de trabajo formal aprobado por la Dirección para un periodo o futuro determinado.
- No existe un presupuesto aprobado por la Dirección

Selección:

- No Existe una base de datos creada, adonde recurrir en caso de resultar conveniente.
- No existe detalle de las preferencias de la empresa respecto a universidades, colegios, tipos de estudios, empresas en las que se desempeñó el postulante, y de que le den un grado de prevalencia frente a otros.
- No existe un modelo formalizado de criterios que permitan evaluar los resultados de una entrevista y

**SITUACION
DESEADA**

calificación de los postulantes.

- No existe una lista de los test a someter a un postulante de acuerdo al perfil de puesto a cubrir.
- No existe un mecanismo o indicador que muestre el grado de calidad del proceso de selección integral y de cada una de las etapas del mismo.
- No existe una evaluación a futuro del resultado efectivo del proceso de cada una de las incorporaciones realizadas.
- No existen estimaciones de costos sobre el proceso en general de reclutamiento y selección.

Inducción, Orientación y Capacitación a Ingresantes:

- Existe un documento que permite evidenciar la realización del proceso, pero no el grado de desarrollo del mismo ni la calificación asignada por el responsable de la conducción y tampoco evaluación por parte del ingresante al respecto.
- Incorporar tres personas con dedicación total y títulos profesionales (Administración de Empresas, Licenciados en RRHH y un Gerente de RRHH).
- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles
- Satisfacción laboral
- Número de medidas disciplinarias y sanciones.
- Beneficios, Compensaciones y Desempeño
- Número de recategorizaciones según convenios colectivos UOM / ASIMRA²³ cual pertenece.

²³ UOM: Unión Obrera Metalúrgica – ASIMRA: Asociación de Supervisores de la Industria Metalmeccánica de la República Argentina.

INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rotación voluntaria – <i>Head Hunting</i> de la competencia ➤ Ausentismo justificados e injustificados ➤ Costo de desvinculaciones y despidos ➤ Costo de reclutamiento selección ➤ Costo de capacitaciones ➤ Conflictos sindicales ➤ Accidentes - Días caídos – Costo personal contratado para reemplazos. ➤ Costo Agencias de personal temporal tercerizadas. ➤ Número de No Conformidades²⁴ de auditorías de Calidad y Clientes. ➤ Número de reclamos de los empleados ➤ Número de sugerencias y solicitudes de los empleados <p><u>RRHH – Producción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento producción proyectada ➤ Frecuencia de mantenimiento ➤ Rendimiento de producción <p><u>RRHH – Capacitaciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel total de capacitaciones ➤ Nivel de inversión de capacitaciones y frecuencia
--------------------	--

Descripción Variables Externas:

VARIABLE 9 PROVEEDORES

DEFINICION	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras con empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. ➤ Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.
SITUACION ACTUAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las relaciones con los proveedores que ACM ARGENTINA SRL logró fomentar es cordial estable.

²⁴ No Conformidad: Requisito que no se ajusta a las Normas de Calidad

SITUACION DESEADA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplen con las especificaciones y certificaciones requeridas por los estándares de calidad automotriz. ➤ Continuar fortaleciendo y afirmando las relaciones con los proveedores ➤ Hacer más rentable el negocio optimizando la cadena de suministro, reduciendo el riesgo y creando valor.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de paradas de producción por falta de insumos y materia prima ✓ Indicador de rapidez de atención por parte del proveedor ✓ Número de días que tarda la empresa en comprar los insumos y materia prima ✓ Pedidos mal realizados ✓ Cumplimiento del pedido ✓ Rotación de proveedores por quedar fuera de especificaciones de las terminales automotrices (clientes) ✓ Sistema evaluación de proveedores

VARIABLE 10 FINANCIAMIENTO

DEFINICION	<p>Conjunto de recursos monetarios y de crédito que se destinarán a una empresa para que la misma lleve a cabo una determinada actividad o concrete algún proyecto.</p>
SITUACION ACTUAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ACM ARGENTINA obtuvo financiamiento a través de programa para el desarrollo de la industria autopartista nacional, constituido por un conjunto de herramientas financieras flexibles adecuados a las necesidades de todos los eslabones de la cadena automotriz-autopartista, destinados a la financiación de proyectos de inversión, el incremento de la integración local, la sustitución de importaciones, la generación de empleo y la internacionalización del autopartismo argentino. ➤ El Programa incluyó instrumentos como la emisión de Obligaciones Negociables, negociación de cheques de pagos diferidos (avalados y patrocinados)

SITUACION DESEADA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constitución de fideicomisos financieros, préstamos dirigidos y <i>leasing</i>, entre otros instrumentos.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguir obteniendo financiamiento para mejorar la tecnología, maquinarias, instalaciones de la empresa, por ende los procesos, aumentar la calidad de los productos, fidelizar y satisfacer mejor los clientes. ➤ Ratios de solvencia ➤ Ratios endeudamiento ➤ Inmovilización ➤ Financiación de la inversión inmovilizada ➤ Liquidez corriente ➤ Liquidez seca o prueba ácida ➤ Ciclo de cuentas por cobrar ➤ Plazo de realización (conversión de efectivo) de las compras de bienes de uso ➤ Ciclo de pagos ➤ Ciclo de inventarios ➤ Capital de trabajo necesario

VARIABLE 11

IMPACTO AMBIENTAL

DEFINICION	<p>El impacto ambiental es el efecto que produce la actividad de la empresa sobre el medio ambiente.</p>
SITUACION ACTUAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La planta se encuentra localizada según Ordenanza Uso de Suelo dentro del Sector Industrial I, y se cuenta con constancia de conformidad del sitio elegido, expedido por la Municipalidad de Alvear. ➤ Durante el proceso se generan residuos asimilables a domiciliarios y residuos peligrosos, como por ejemplo: aceite usado en la lubricación de las máquinas, trapos con aceite, viruta metálica con aceite. ➤ El agua utilizada en el proceso proviene de una perforación subterránea. ➤ El agua de consumo humano es provista por bidones de agua

<p>SITUACION DESEADA</p>	<p>potable de 20 litros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La compañía no cuenta con un Plan de Gestión Ambiental para el control de los factores ambientales más susceptibles de ser impactados por la actividad ➤ Promover la educación ambiental en la comunidad como una manera de colaborar con la cultura de nuestras generaciones ➤ Se plantea dar cumplimiento a la legislación ambiental vigente, con lo cual se deberá realizar la categorización ambiental y presentación del Informe Ambiental de Cumplimiento ante el Ministerio de Aguas, Servicios Públicos y Medio Ambiente de Rosario, cumpliendo con lo establecido en el Decreto 101/03 y la Resolución 10/04. ➤ Con lo cual deberán evaluar cuales son los aspectos de la actividad que generan un mayor impacto sobre el medio ambiente, de manera de poder tomar las medidas necesarias tendientes a su mitigación; realizar una Programa de Monitoreo Ambiental para verificar el grado de cumplimiento con la legislación vigente, y tomar indicadores ambientales de manera de poder evaluar su evolución.
<p>INDICADORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consumo de agua subterránea para proceso (m^3) ➤ Generación de Residuos Peligrosos (Kg) ➤ Generación de Residuos Asimilables a Domiciliarios (Kg)

VARIABLE 12 SATISFACCION DE LOS CLIENTES

<p>DEFINICION</p>	<p>Cliente es la persona que realiza un determinado pago y accede a un producto o servicio. La noción de satisfacción del cliente se refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar el producto.</p> <p>Podemos definir también como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto con sus expectativas. El objetivo de</p>
--------------------------	--

	mantener satisfecho al cliente es primordial para cualquier empresa.
SITUACION ACTUAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los clientes se encuentran insatisfechos debido al retraso en las entregas y al incremento de productos defectuosos y fuera de especificaciones ➤ Aumento de precios
SITUACION DESEADA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener un rendimiento sostenible en el tiempo con patrones de calidad y eficiencia. ➤ Satisfacer las especificaciones que demandan los clientes en el marco de las Normas de Calidad ISO TS 16949.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Números de Notas de débitos y Multas ➤ Número de Rechazos, Devoluciones ➤ Número de No Conformidades ➤ Número de mantenimientos realizados ➤ Capacidad de respuesta a los reclamos ➤ Entregas oportunas a los clientes ➤ Cantidad de clientes perdidos ➤ Resultados encuestas de satisfacción ➤ Cantidad de autos patentados

VARIABLE 13 SITUACIÓN MACRO ECONÓMICA Y POLÍTICA DEL PAIS

DEFINICION	<p><u>Situación política</u>: el enfoque privilegia el análisis de los componentes políticos de la situación, pero siempre interactuando con las otras dimensiones de la vida social: económica, participacional y cultural. Se considera político todo ente, hecho, acto o situación que evidencia la existencia de relaciones de influencia o poder, con miras a realizar objetivos de impacto general en un grupo o sociedad. Para la definición de una situación es muy importante la noción de contexto, ya que una situación no se da nunca aislada: hay un contexto que la rodea, la condiciona y contribuye a otorgarle una significación.</p>
-------------------	--

SITUACION ACTUAL

Situación macroeconómica: Existen indicadores que son datos que nos proporcionan una idea de la situación actual y futura de la economía en la que estamos y la posición global en la que nos encontramos. Sirven para detallar la fase del ciclo económico en el que nos encontramos y a través de los datos macro podemos decidir las inversiones más correctas para ese momento del ciclo. Una vez sabemos cuál es el momento del ciclo económico a partir de los datos macro hay unos patrones de inversión que nos sugieren aumentar o reducir la renta variable o la exposición a determinados sectores.

Para describir con mayor claridad la coyuntura político-económica de Argentina, realizamos una Matriz FODA.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, país, entre otros, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es un cuadro de situación que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa, y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: (son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia)

- Apoyo por parte de las grandes empresas y multinacionales.
- Liberación cepo al dólar. Políticas de dólar competitivo.
- Apertura de las importaciones.
- Reformas estructurales sobre organismos estatales, del sistema previsional y de obras sociales.

- Subsidio de la tasa de interés para préstamos a las PYMES.
- Desendeudamiento
- Leve recuperación de la economía.
- Recursos naturales argentinos

Oportunidades: (son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas)

- Caída de la tasa de interés de EE.UU.
- Liquidez mundial.
- Comercio bilateral con países de la CAN (Comunidad andina de las naciones)
- Ampliación del Mercosur.

Debilidades: (son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente)

- Alta dependencia de financiamiento externo.
- La política fiscal se encuentra altamente limitada por la necesidad de controlar el gasto.
- El crecimiento futuro depende del extranjero (inversión).
- Falta de apoyo por parte de distintos sectores económicos.
- Concentración del ingreso.
- Brasil dependencia.
- Alta concentración en el sistema financiero.
- Presión tributaria
- Incremento importante de tarifas.
- Crisis energética y falta de políticas.
- Retracción del consumo. Despidos
- Inflación

Amenazas: (son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización)

SITUACION DESEADA

- Ausencia de liquidez mundial
- Ataque especulativo.
- Crisis externas que generen desconfianza en la región.
- Cautela por parte de los futuros inversores; incertidumbre empresarial respecto de los resultados del modelo.

Se espera que la situación político-económica del país progrese hasta alcanzar un contexto de seguridad y confianza necesaria para la reactivación, crecimiento y fortalecimiento del sector productivo.

Sostener una adecuada información e interpretación del marco legal y regulatorio aplicables al sector productivo y a la empresa.

INDICADORES

- PBI SOCIOS COMERCIALES
- PRECIOS DE LOS *COMMODITIES*
- PRECIOS
 - Precios - Inflación
 - Tipo de cambio
 - Términos de intercambio
 - ❖ Índices de precios de exportación
 - ❖ Índices de precios de importación
- PBI – PRODUCTO BRUTO INTERNO
 - Demanda interna
 - Consumo privado
 - Inversión privada / pública
- SECTOR EXTERNO
 - Cuenta corriente
 - Balanza comercial
 - Exportaciones / Importaciones
- SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO
 - Presión tributaria
 - Nivel de ingresos

Fuente: Elaboración de la autora a partir de información suministrada por los actores sociales de la empresa revisión de documentos e interpretación del contexto político-económico 2016 del país.

Tercera Etapa:

Definimos el comportamiento (motriz o dependiente) de cada una de las variables, haciendo uso del método análisis estructural. La Matriz de Doble Entrada (Tabla N°1), nos permite evaluar de manera individual, el comportamiento motriz o dependiente de cada variable, con respecto al resto de ellas, por lo que podemos concluir que la capacidad de influencia (motricidad) que tiene cada variable sobre el resto, oscila en términos absolutos, entre 16 y 33, mientras que la dependencia de cada variable, con respecto a las demás, presenta valores comprendidos entre 42 y 10.

Tabla N°1 - Matriz de doble entrada para analizar el comportamiento Motriz o Dependiente de las variables

INFLUENCIA DE/SOBRE	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	TOTAL
V1	X	2	2	1	2	2	2	2	1	0	2	4	1	21
V2	1	X	1	1	3	4	1	3	1	3	2	4	1	25
V3	3	4	X	2	2	1	4	4	1	1	2	4	0	28
V4	3	4	2	X	1	2	4	2	1	0	3	4	1	27
V5	3	3	2	1	X	1	2	2	0	0	1	2	0	17
V6	2	2	2	1	2	X	2	2	1	0	0	2	0	16
V7	3	4	3	1	1	2	X	2	4	1	1	3	2	27
V8	3	4	3	3	3	2	2	X	3	1	3	4	1	32
V9	1	3	2	2	1	0	1	3	X	2	2	4	1	22
V10	1	3	1	3	1	1	2	2	4	X	2	4	1	25
V11	2	2	2	2	0	0	3	3	3	2	X	4	1	24
V12	2	4	4	2	1	2	1	3	4	2	4	X	1	30
V13	3	4	2	3	1	1	2	2	4	4	4	3	X	33
TOTAL	27	39	26	22	18	18	26	30	27	16	26	42	10	327

DEPENDENCIA

MOTRICIDAD

Ponderación asignada:
F: FUERTE - 4
P: POTENCIAL - 3
M: MODERADA - 2
B: BAJA - 1
N: NULA - 0

Fuente: Elaboración de la autora a partir de información suministrada por actores sociales y expertos de ACM ARGENTINA SRL

Para una mayor visualización de la motricidad y dependencia, a continuación presentamos un resumen (Tabla N°2), donde indicamos los valores absolutos y relativos asociados a cada variable.

Tabla N°2 – Relación Motricidad/Dependencia de las variables

VARIABLE		DEPENDENCIA		MOTRICIDAD	
		Valor absoluto	%	Valor absoluto	%
V1	Clima organizacional	21	6,42%	27	8,26%
V2	Efectividad organizacional	25	7,65%	39	11,93%
V3	Capital humano y gestión por competencias	28	8,56%	26	7,95%
V4	Condiciones de trabajo	27	8,26%	22	6,73%
V5	Reconocimiento	17	5,20%	18	5,50%
V6	Liderazgo	16	4,89%	18	5,50%
V7	Siniestrabilidad	27	8,26%	26	7,95%
V8	Administración de recursos humanos	32	9,79%	30	9,17%
V9	Proveedores	22	6,73%	27	8,26%
V10	Financiamiento	25	7,65%	16	4,89%
V11	Impacto ambiental	24	7,34%	26	7,95%
V12	Satisfacción de los clientes	30	9,17%	42	12,84%
V13	Situación macroeconómica y política	33	10,09%	10	3,06%
Totales		327	100,00%	327	100,00%

Fuente: Elaboración de la autora a partir de información contenida en la matriz de doble entrada.

Cuarta Etapa:

Como no es factible con sólo observar el listado de variables junto a los valores absolutos y relativos, tanto de dependencia como de motricidad, debemos establecer aquellas que tienen mayor motricidad y dependencia, menor motricidad y dependencia, mayor motricidad y menor dependencia o menor motricidad y mayor dependencia, entonces realizamos la proyección sobre la bisectriz, la cual, de una manera sencilla y clara, refleja las variables ubicadas en la zona de poder, de conflicto, de salida y autónomas.

Por ello es necesario primero presentar los puntajes obtenidos por cada variable en cuanto a la motricidad (colocada en el eje X del plano cartesiano) y la dependencia (colocada en el eje Y del plano cartesiano) y calcular el punto de proyección sobre la diagonal, que proviene del promedio simple obtenido al sumar la motricidad y la dependencia de cada variable y dividir este resultado entre dos (Tabla N°3).

Tabla N°3 – Información para la Proyección de las variables sobre la diagonal

VARIABLE		Coordenadas Dependencia (Y); Motricidad (X)	
V1	Clima organizacional	(21; 27)	(24; 24)
V2	Efectividad organizacional	(25; 39)	(32; 32)
V3	Capital humano y gestión por competencias	(28; 26)	(27; 27)
V4	Condiciones de trabajo	(27; 22)	(24,5; 24,5)
V5	Reconocimiento	(17; 18)	(17,5; 17,5)
V6	Liderazgo	(16; 18)	(17; 17)
V7	Siniestrabilidad	(27; 26)	(26,5; 26,5)
V8	Administración de recursos humanos	(32; 30)	(31; 31)
V9	Proveedores	(22; 27)	(24,5; 24,5)
V10	Financiamiento	(25; 16)	(20,5; 20,5)
V11	Impacto ambiental	(24; 26)	(25; 25)
V12	Satisfacción de los clientes	(30; 42)	(36; 36)
V13	Situación macroeconómica y política	(33; 10)	(21,5; 21,5)

Fuente: Elaboración de la autora a partir de información contenida en la relación Motricidad/Dependencia

1- Variables en la zona de poder (Tabla N°4): Son las variables que tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia. En esta zona se ubican las variables cuya motricidad es mayor que 25 (cifra promedio) y cuya dependencia oscila entre 0 y 25. Son muy fuertes y poco vulnerables, la modificación en alguno de sus elementos repercute en todo el sistema.

Tabla N°4 – Variables en la Zona de Poder

VARIABLE		Coordenadas Dependencia (Y); Motricidad (X)	Punto de Proyección sobre la diagonal
V4	Condiciones de trabajo	(27; 22)	(24,5; 24,5)
V13	Situación macroeconómica y política	(33; 10)	(21,5; 21,5)

Fuente: Elaboración de la autora a partir de información contenida en la proyección sobre la diagonal de las variables

2- Variables en la zona de conflicto (Tabla N°5): Son las variables que presentan una alta motricidad y dependencia (más de 25, cifra promedio). Son variables muy influyentes y presentan una alta vulnerabilidad. Es decir, influyen sobre las restantes, pero son al mismo tiempo, influidas por éstas. Lo que hace que entren en conflicto y cualquier modificación en alguno de sus elementos, tiene incidencia sobre sí mismas y las que se ubican en la zona de salida. Por lo tanto, estas variables permiten impactar y dinamizar el sistema que son movidas por autores sociales.

Tabla N°5 – Variables de la zona de conflicto

VARIABLE		Coordenadas Dependencia (Y); Motricidad (X)	Punto de Proyección sobre la diagonal
V3	Capital humano y gestión por competencias	(28; 26)	(27; 27)
V7	Siniestrabilidad	(27; 26)	(26,5; 26,5)
V8	Administración de recursos humanos	(32; 30)	(31; 31)
V12	Satisfacción de los clientes	(30; 42)	(36; 36)

Fuente: Elaboración de la autora a partir de información contenida en la proyección sobre la diagonal de las variables objeto de estudio.

3- Variables de la zona de salida (Tabla N°6): Se refieren a las variables que tienen una baja motricidad (menor a 25), pero una alta dependencia (mayor a 25). Estas variables se explican por las de la zona de poder y conflicto. Muestran como está el sistema en el momento en que se realiza el estudio.

Tabla N°6 – Variables de la Zona de Salida

VARIABLE		Coordenadas Dependencia (Y); Motricidad (X)	Punto de Proyección sobre la diagonal
V1	Clima organizacional	(21; 27)	(24; 24)
V2	Efectividad organizacional	(25; 39)	(32; 32)
V9	Proveedores	(22; 27)	(24,5; 24,5)
V11	Impacto ambiental	(24; 26)	(25; 25)

Fuente: Elaboración de la autora a partir de información contenida en la proyección sobre la diagonal de las variables objeto de estudio.

4- Variables de la zona autónoma (Tabla N°7) Son las variables de baja motricidad y dependencia (menor a 25). Son las que no influyen significativamente sobre las otras, así como tampoco son influidas por éstas.

Tabla N°7 – Variables de la Zona Autónoma

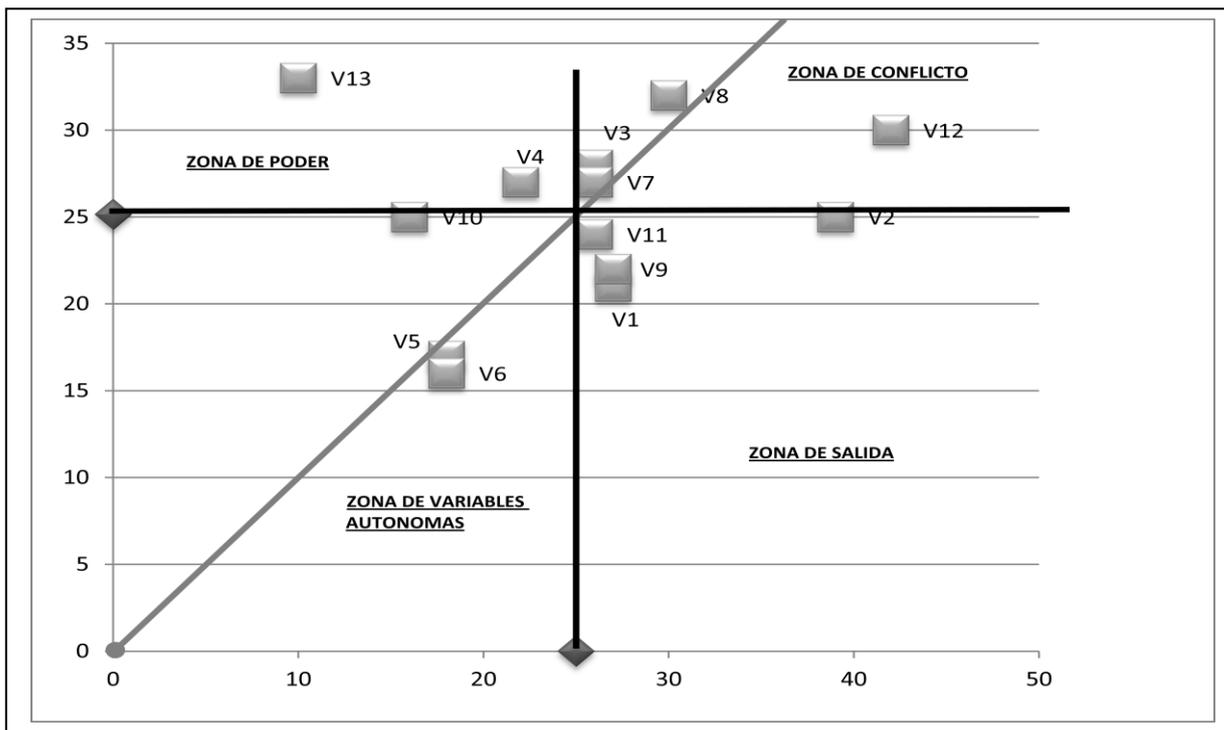
VARIABLE		Coordenadas Dependencia (Y); Motricidad (X)	Punto de Proyección sobre la diagonal
V5	Reconocimiento	(17; 18)	(17,5; 17,5)
V6	Liderazgo	(16; 18)	(17; 17)
V10	Financiamiento	(25; 16)	(20,5; 20,5)

Fuente: Elaboración de la autora a partir de información contenida en la proyección sobre la diagonal de las variables objeto de estudio.

A partir de la proyección sobre la bisectriz (Figura N°1) podemos determinar las variables claves, que dadas sus características (alta motricidad y alta dependencia), son las ubicadas en la zona de conflicto descrita previamente.

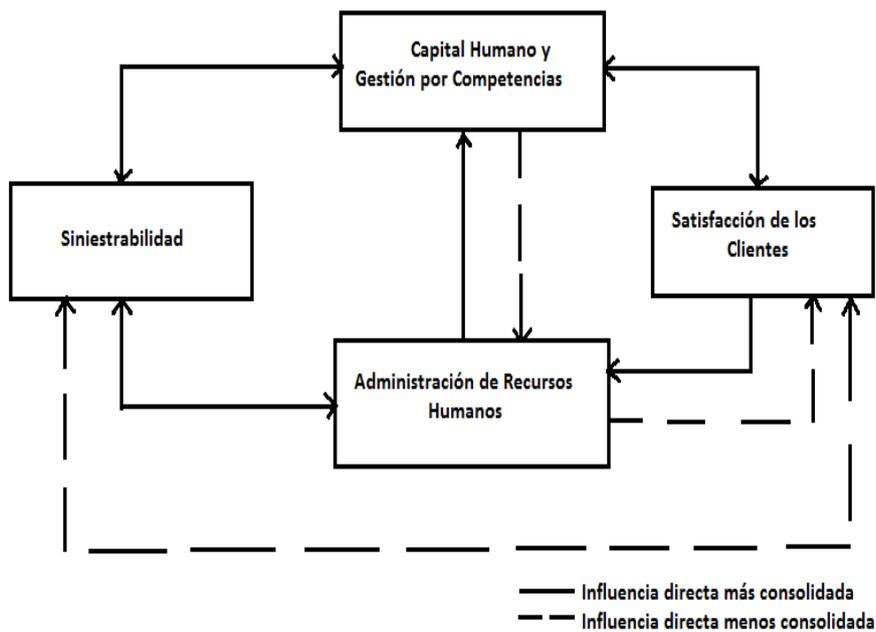
Estas variables claves, podemos considerarlas como elementos de partida para estudiar las demás relaciones de la estructura, puesto que el sistema objeto de investigación es inestable y, por ende, las variables más motrices son también las más dependientes. En la Figura N°1, que se muestra en la página siguiente, podemos evidenciar las cuatro zonas:

Figura N°1: Proyección sobre la diagonal de las variables.



Fuente: Elaboración de la autora a partir de información suministrada por los actores sociales de la empresa ACM ARGENTINA

Figura N°2 - Relación de influencia entre las variables claves



Fuente: Elaboración de la autora a partir de información suministrada por los actores sociales de la empresa ACM ARGENTINA

Quinta etapa:

Establecemos los eventos o hipótesis a futuro para cada variable estratégica o clave. Las variables claves que explican el objeto de estudio de esta investigación son:

- Capital Humano y gestión por competencias (V3)
- Siniestralidad (V7)
- Administración de Recursos Humanos (V8)
- Satisfacción de los Clientes (V12)

Describimos el sistema de eventos o hipótesis que orientarán la configuración de escenarios probables.

VARIABLE CLAVE	EVENTOS
(V3) – CAPITAL HUMANO Y GESTION POR COMPETENCIAS	Evento 1: <ul style="list-style-type: none">• Esperamos que la empresa en el corto plazo presupueste los costos del plan de capacitación a aplicar. Igualmente se espera que en el mediano plazo se realicen capacitaciones periódicas (proponemos una cada dos meses) para los mandos medios, sector operativo y supervisores de línea para lograr las competencias requeridas.
(V7) - SINIESTRALIDAD	Evento 2: <ul style="list-style-type: none">• Esperamos a mediano/largo plazo implementar un sistema de Gestión de Seguridad, a los fines de obtener una reducción de los accidentes laborales, teniendo como meta Accidente 0.• A corto plazo evaluaremos las condiciones actuales de cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo, mediante el análisis y la medición de factores de riesgo de la actividad.• Estudiaremos los riesgos generales del establecimiento, siguiendo lo establecido en la Ley N° 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y sus reglamentaciones.

	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez realizado el relevamiento de las condiciones del establecimiento, propondremos acciones específicas para encuadrar cada ítem dentro de la legislación, con el objeto de prevenir accidentes, a través de propuestas de mejora, acciones preventivas y correctivas; minimizando la exposición a los riesgos asociados al desarrollo de sus actividades, logrando un ambiente seguro para los trabajadores.
<p>(V8) – ADMINISTRACIÓN DE LOS RRHH</p>	<p>Evento 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A mediano plazo, nos proponemos cumplir con los planes trazados en actividades de capacitación, tanto en las temáticas como en horas y costos asociados; reducir tasas de accidentabilidad laboral y controlar de esta forma los costos por concepto de seguridad social; diagnosticar las causas de rotación de personal, sobre todo si se trata de movimientos voluntarios, ya que estos son alarmas que hacen pensar que algo está pasando; abordar el ausentismo laboral ya que revela un síntoma negativo. • A largo plazo desarrollar planes de acción que deben contemplar elementos objetivos de comparación que permitan de mes en mes, de año en año, demostrar avances en la gestión de administración de los recursos humanos.
<p>(V12) – SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES</p>	<p>Evento 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En un corto plazo esperamos lograr minimizar la cantidad de reclamos de los clientes • Lograr optimizar los resultados de percepción del cliente respecto a la calidad de los productos y servicios • Lograr minimizar la cantidad de No Conformidades.

Fuente: Elaboración de la autora a partir de información suministrada por los actores sociales de la empresa ACM AREGENTINA

Presentamos una Matriz de Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que definimos como una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, país, entre otros, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo que tienen cada uno de los eventos descritos anteriormente, como resultado de estar inmersos en un entorno global que puede afectar, de manera acelerada o retardada, la ocurrencia de estos eventos.

VARIABLE 3: CAPITAL HUMANO Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Evento 1:

- Esperamos que la empresa en el corto plazo presupueste los costos del plan de capacitación a aplicar. Proponemos que en el mediano plazo realizar capacitaciones periódicas (una cada dos meses) para los mandos medios, sector operativo y supervisores de línea para lograr las competencias requeridas.

FORTALEZAS

- Compromiso de la dirección para asignar presupuestos destinados a capacitaciones que se llevarán a cabo.
- Amplia experiencia en tareas productivas del sector metalúrgico
- Personal con antigüedad y expertos

OPORTUNIDADES

- Programas de formación, calificación, capacitación y formación para trabajadores metalúrgicos, ofrecidos por:
 - Asociación de Industriales Metalúrgicos de Rosario (AIM)²⁵
 - Centro Tecnológico José Censabella²⁶
 - Unión Obrera Metalúrgica de Rosario (UOM)

DEBILIDADES

- Falta de competencias de liderazgo de los supervisores de línea.
 - Desaceleración de la producción por no conseguir mano de obra calificada.
 - La empresa no llega a cubrir el total de la capacidad instalada y limita su inversión aun habiendo demanda de producción.
 - Alta rotación de personal joven.
-

²⁵ La Asociación de Industriales Metalúrgicos de Rosario es una entidad sin fines de lucro, que agrupa y representa a Cámaras y Empresas con el propósito de lograr el crecimiento del sector industrial metalúrgico de la provincia de Santa Fe.

²⁶ Asociación Civil sin fines que contribuye al desarrollo de la industria a través de programas de formación, asistencia técnica y servicios tecnológicos.

AMENAZAS

- Desvinculación que pudiera realizar el trabajador una vez capacitado por decisión propia.
- Captaciones de los trabajadores brindadas por parte de empresas del mismo sector.
- Falta de cultura de trabajo e incorporación tardía en el mercado laboral de jóvenes para puestos operativos.

VARIABLE 7: SINIESTRALIDAD

Evento 2:

- Esperamos a mediano/largo plazo implementar un sistema de Gestión de Seguridad, a los fines de obtener una reducción de los accidentes laborales, teniendo como meta Accidente 0 (Cero). A corto plazo evaluaremos las condiciones actuales de cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo, mediante el análisis y la medición de factores de riesgo de la actividad.
- Estudiaremos los riesgos generales del establecimiento, siguiendo lo establecido en la Ley N° 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y sus reglamentaciones.
- Una vez realizado el relevamiento de las condiciones del establecimiento, propondremos acciones específicas para encuadrar cada ítem dentro de la legislación, con el objeto de prevenir accidentes, a través de propuestas de mejora, acciones preventivas y correctivas; minimizando la exposición a los riesgos asociados al desarrollo de sus actividades, logrando un ambiente seguro para los trabajadores.

FORTALEZAS

- Compromiso de la gerencia para implementar políticas tendientes a minimizar accidentes y enfermedades profesionales.
- Trabajo en conjunto de la empresa con la ART para investigar las auto-denuncias de accidentes y enfermedades profesionales, de manera de tener los fundamentos para rechazar los casos fraudulentos.

OPORTUNIDADES

- Orientar a la empresa hacia una cultura madura mediante la implementación de un sistema de gestión integrado
- Aprendizaje y sinergia

	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento continuo • Estandarizar sistemas y unificar criterios • Disminución de pérdidas por accidentes
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de Juicios por accidentes y enfermedades profesionales. • Impacto negativo sobre la productividad. • Incremento de horas extras debido a la baja de personal. • Clima laboral negativo • Bajo nivel de seguimiento y verificación de medidas correctivas. • Retraso en el relevamiento de la información.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en las alícuotas de ART, impactando negativamente en los costos. • Ingreso al programa de rehabilitación para empresas con establecimientos que registren alta siniestralidad: <ul style="list-style-type: none"> ○ PAP: Programa anual de prevención. ○ PAL: Plan de adecuación a la legislación. ○ PRS: Programa de reducción de siniestralidad • Intensificación de controles de la ART e intervención de la Súper Intendencia de Riesgo de Trabajo, pudiendo incurrir en severas multas en caso de incumplimiento. • Posibles conflictos con el sindicato que nuclea a la empresa debido a las políticas tendientes a mitigar las demandas fraudulentas. • Ausencia de metodología • Ineficiencia en la reportabilidad.

VARIABLE 8: ADMINISTRACIÓN DE LOS RRHH

Evento 3:

- A mediano plazo, esperamos cumplir con los planes trazados en actividades de capacitación, tanto en las temáticas como en horas y costos asociados; reducir tasas de accidentabilidad laboral y controlar de esta forma los costos por concepto de seguridad social; diagnosticar las causas de rotación de personal, sobre todo si se trata de movimientos voluntarios, ya que estos son alarmas que hacen pensar que algo está pasando; abordar el ausentismo

laboral ya que revela un síntoma negativo. A largo plazo desarrollaremos planes de acción que deben contemplar elementos objetivos de comparación que permitan de mes en mes, de año en año, demostrar avances en la gestión de administración de los recursos humanos.

FORTALEZAS

- Compromiso de la gerencia para establecer políticas y procedimientos.
- Existe personal con más de 20 años de antigüedad y *know how* en el rubro.
- La relación con el Sindicato es satisfactoria para ambas partes.

OPORTUNIDADES

- Incorporación de nuevos sistemas de gestión.
- Ampliación y profesionalización del departamento de RRHH.
- Planes de integración entre las distintas áreas.
- Inducciones más dinámicas.
- Re - certificaciones en calidad.
- Progresiva importancia en Responsabilidad Social empresaria.
- Nuevos convenios con asociaciones e instituciones formadoras de personal metalúrgico.
- Convenios con Universidades.
- Convenios con Escuelas Técnicas.

DEBILIDADES

- No aplicación de sistema de Auditoria de control para la selección y contratación de personal.
- No implementación de Mejora Continua.
- Contratación de personal no idóneo para los puestos
- Falta de capacitación y desarrollo del personal.
- Falta de integración de personas a planes y programas.
- Indeterminación de las funciones de los empleados.
- No existe igualdad y equidad salarial en el personal fuera de convenio.
- Clima organizacional insatisfactorio.
- Alto porcentaje de personal eventual bajo sistema de contrato por lo que incrementan los costos.
- Baja orientación al Marketing institucional.
- Incremento de la rotación de personal administrativo y mandos medios

AMENAZAS

- Políticas y normativas exigidas por el Sindicato.
- Políticas y normativas exigidas por organismos gubernamentales.
- *Head Hunting* de empresas del sector.
- Baja competitividad laboral operativa.
- Falta de candidatos jóvenes con formación técnica.
- Dada a la incertidumbre económica del país, la empresa mantiene una dotación mínima de personal e incurre en contratación de personal eventual por lo que aumentan los costos.

VARIABLE 12: SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Evento 4:

- En un corto plazo esperamos lograr minimizar la cantidad de reclamos de los clientes, optimizar los resultados de percepción del cliente respecto a la calidad de los productos y/o servicios y lograr minimizar la cantidad de No Conformidades

FORTALEZAS

- Infraestructura adecuada. Única planta ubicada estratégicamente.
- Robots soldadores.
- Trayectoria y experiencia en el rubro.
- Certificación Norma Iso TS 16949
- Flexibilidad y adaptabilidad a nuevos requerimientos de los clientes.
- Compromiso de la gerencia para implementar políticas de calidad y mejora continua.

OPORTUNIDADES

- Apoyo del gobierno al sector industrial automotriz.
- Demanda automotriz estable.

DEBILIDADES

- Retrasos en los plazos de entrega.
- Aumento de costos (operativos, administrativos y de producción) por retrabajos de productos fuera de especificación.
- Deficiente comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.
- Inconvenientes para reclutar y retener mano de obra calificada.

- Aparición de nuevos competidores en el sector y/o productos sustitutos.
- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores
- Apertura de las importaciones.

Fuente: Elaboración de la autora a partir de información suministrada por los actores sociales de la empresa, revisión de documentos e interpretación del contexto político - económico 2016 del país.

Sexta Etapa:

Diseñamos estimativamente los escenarios (probables y apuesta) haciendo uso de la técnica método de impactos cruzados.

Los escenarios se relacionan con el pensamiento estratégico. “La descripción de un futuro y de la trayectoria asociada a él constituyen un escenario”²⁷

El diseño estimativo de los escenarios, podemos hacerlo por medio del Sistema de Matrices de Impactos Cruzados (SMIC), término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

Los escenarios están basados en cómo la ocurrencia o no de un evento puede incidir en la probabilidad de aparición de los otros.

En consonancia con los objetivos de la empresa y en la vía del desarrollo humano podemos agrupar las variables Capital Humano (E1) y Administración de RRHH (E3) en un solo evento, teniendo presente que la finalidad de la administración de RRHH es centrar la gestión en el ser humano, reconociendo sus particularidades y potencialidades y no sólo en su tratamiento como un recurso descartable y enfocado solamente en la producción. Ello contribuye de manera decisiva a que, desde la organización, deberán presentar procesos a los efectos de implementar una visión general e integral.

La probabilidad de ocurrencia fue determinada a través del juicio de expertos (actores sociales) que arrojó lo siguiente:

²⁷ Godet M, op. cit., p.39

Evento	Variable	Porcentaje
1	Capital Humano y Gestión por competencia – Administración de RRHH	80%
2	Siniestrabilidad	65%
3	Satisfacción de los clientes	75%

Las combinaciones posibles de eventos o hipótesis para el estudio realizado a ACM ARGENTINA SRL, está compuesta por ocho (8) escenarios probables (Tabla N°8), determinados a partir de 2^N imágenes posibles (como tenemos tres eventos, implican $2^3 = 2 \times 2 \times 2 = 8$)

Tabla N°8 – Escenarios Probables

ESCENARIOS E^N	EVENTO (e1) Probabilidad 80%	EVENTO 2 (e2) Probabilidad 65%	EVENTO 3 (e3) Probabilidad 75%
E1	1	1	1
E2	0	1	1
E3	1	0	1
E4	1	1	0
E5	0	0	1
E6	1	0	0
E7	0	1	0
E8	0	0	0

Fuente: Elaboración de la autora a partir de información suministrada por los actores sociales de la empresa ACM ARGENTINA

De los escenarios posibles encontrados, a partir de la combinación de los eventos, el escenario apuesta o aquél que es más deseable, para ACM ARGENTINA SRL es, indudablemente, es el N°1 o Ideal Posible, dado a que, las tres variables se deben llegar a cabo en simultáneo ya que se encuentran altamente relacionadas.

Para este escenario seleccionado, a continuación definimos los objetivos, metas y la realización de acciones que guarden relación con las variables estratégicas de ese escenario (V3/V8, V7 y V12).

VARIABLES CLAVES:

- (V3) CAPITAL HUMANO Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS –
- (V8) ADMINISTRACIÓN DE RRHH

Objetivos:

- Corto/mediano plazo
 - Mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable
- Desempeño y productividad
 - Implementar actividades de capacitación para lograr las competencias requeridas.
 - Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
 - Generar de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- Asistencia
 - Descubrir toda la diversidad de situaciones, también fraudulentas, que conducen al alto nivel de ausentismo.
 - Determinar acciones que tendrán como finalidad establecer un vínculo psicológico adecuado que garantice la implicación y compromiso en las metas de la organización.
- Nómina de personal – Retención - Rotación
 - Reducir la rotación de los empleados por renunciias
 - Alinear los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento a las estrategias organizacionales.

Metas:

- Verificar anualmente que el 80% de los empleados evidencien desempeños eficientes en su trabajo y promover los mejores rendimientos
- Brindar al 100% de los Supervisores de Producción nuevas herramientas metodológicas y ampliar los conocimientos que poseen actualmente.
- Optimizar la salida de órdenes de producción de 150 a 200 para el próximo bimestre.

- Disminuir en un 15% del ausentismo con respecto a los registros del último trimestre.
- Mejorar en un 50% la satisfacción laboral en todas las áreas de la empresa para el próximo cuatrimestre.
- Reducir en 50% el índice de rotación por renunciaciones y abandono de trabajo.
- Reducir en 50% los costos de contrataciones.

Acciones:

1. Establecer una nueva filosofía de acción. El término RRHH debe desaparecer y ser sustituido por otro que sea más representativo de los tiempos actuales, por ejemplo: Gestión de Personas.
 - Analizar, asesorar y resolver problemas críticos
 - Asesorar a los ejecutivos sobre estrategias relacionadas con la gente
2. Adoptar un nuevo compromiso de trabajo compartido. Transferir gradualmente decisiones y acciones de administración de recursos humanos para la gerencia media y estratégica. Todos deben orientar el aprendizaje en base a valores y, posteriormente, con base en resultados.
3. Rediseñar los programas y plan de capacitación para preparar a los colaboradores en la ejecución de diversas tareas y responsabilidades de la organización, desarrollo personal y el cambio de actitudes alineando la capacitación como factor estratégico del negocio para:
 - Contribuir a la mejora de la calidad
 - Acompañar cambios y proyectos
 - Desarrollar y mantener líderes en mandos medios y línea de producción
 - Evitar que los líderes sean obsoletos
 - Aprovechamiento del talento propio
 - Proveer conocimiento y desarrollar habilidades
 - Rol activo, dinámico, protagónico, abierto, integrado, basado en la comunicación
 - Focalizar la energía hacia la contribución, cooperación y colaboración
 - Trabajo en equipo
4. Enfrentar los desafíos de la gestión de RRHH en el contexto actual:
 - Personas competentes no brillantes, que aprendan lo necesario en el momento adecuado para los puestos operativos y supervisores de planta.

- Aprendizaje del adulto. Cómo aprenden los jóvenes-adultos de hoy y su motivación.
 - Aprendizaje de los jóvenes de hoy y su motivación
 - Mutación permanente, desaparición y aparición de puestos de trabajo. Requerimientos de nuevos desempeños
 - Actualizaciones de Normas de calidad
5. Presupuestar e implementar capacitaciones teniendo en cuenta:
- Capacitaciones, talleres de sensibilización, entrenamientos, con profesionales externos en las instalaciones de ACM ARGENTINA SRL
 - Capacitaciones Externas
 - Operarios, mandos medios y supervisores de planta
 - Habilidades de gestión
 - Liderazgo
 - Coaching
 - Trabajo en equipo
 - Capacitación técnica
 - Secundario para adultos
 - Personal administrativo, mandos medios no operativos, gerentes
 - Idioma Inglés.
 - Tecnicaturas
 - Capacitación ejecutiva
 - Coaching
6. Reducir el ausentismo, una vez analizado el problema (enfermedades estacionales, dolores musculares, estrés, mal clima interno, problemas para compatibilizar el trabajo con la vida personal, accidentes) mediante el manejo de cuatro variables:
- Aumentar los controles
 - Mejorar el entorno de trabajo a través de la ergonomía que sirve para reducir los accidentes laborales y dolencias físicas vinculadas a la mala postura.
 - Revisar las condiciones psíquicas del trabajo, ejemplo: ¿con qué presiones se trabaja?, ¿es bueno el equipo?, ¿si sienten útiles en lo que hacen?, ¿están motivados?
 - Verificar el *work life balance* (balance entre el trabajo y vida personal)

7. Evaluar e implementar las siguientes ideas a los fines de bajar el ausentismo:
 - Premios vinculados al presentismo y productividad (ya que éste punto no es contemplado en el Convenio Colectivo de Trabajo UOM – Unión Obrera Metalúrgica)
 - Flexibilidad horaria
 - Otorgar un día libre al mes para trámites personales
 - Otorgar un día libre para exámenes médicos periódicos de mujeres
 - Mejorar los controles médicos
 - Reforzar el trabajo interdisciplinario con el departamento de Higiene y Seguridad, para mejorar los puestos de trabajo.
 - Hacer una pausa de 10 minutos al menos tres veces por día. Se recomienda que las pausas sean activas, es decir, realizar ejercicios de estiramientos.
 - Campañas de vacunación gratuita, extensibles a las familias.
8. Ajustar el proceso de reclutamiento y entrevistas al contexto actual entendiendo el nuevo paradigma de los jóvenes. Extender el rango de edades en la búsqueda de personal operativo.
9. Pensar a la motivación como una variación positiva de la voluntad, que sucede cuando se encuentra un conjunto de razones que justifiquen hacer un esfuerzo para modificar una situación. Por lo tanto, tenemos que tener en cuenta: hacer todo lo posible para crear condiciones que promuevan el desarrollo de la motivación y hacer todo lo posible por evitar o reducir las causas de desmotivación.

VARIABLE CLAVE:

- (V7) SINIESTRALIDAD

Objetivos:

- Política de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente:
 - Establecer y/o revisar la Política de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente, dónde se plasme el compromiso del desarrollo de las actividades de forma segura por parte de todos los integrantes de la empresa; cumpliendo las Normas y leyes vigentes. Con el compromiso de todos en lograr la meta de Accidentes 0 (Cero) y enfermedades

profesionales, minimizando los impactos negativos sobre el ambiente, como también así el esfuerzo por mejorar continuamente una actitud preventiva, garantizan condiciones adecuadas y ambientes óptimos.

- Planificación:
 - Establecer el procedimiento a seguir para la revisión de la Política, el establecimiento de Objetivos y Metas, y la Revisión por la dirección, con el fin de mejorar continuamente el desempeño global de la empresa.
- Prevención de riesgos:
 - Establecer la metodología para reconocer la existencia de peligros asociados con daños a las personas e instalaciones determinando sus fuentes y su forma de manifestación.
- Responsabilidad:
 - Asegurar que las funciones y responsabilidades dentro del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo estén definidas y documentadas, y sean conocidas y mantenidas por todos los integrantes de la organización.
- Competencias y capacitaciones:
 - Establecer las competencias necesarias de cada puesto de trabajo, de manera que cada tarea se lleve a cabo sin comprometer la salud y la seguridad personal y de las instalaciones.
- Documentación del sistema de gestión de seguridad:
 - Desarrollar los documentos necesarios del sistema.
- Comunicación:
 - Difundir internamente la evolución del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo y recibir, documentar y responder inquietudes de partes internas y externas interesadas.
- Ingresos:
 - Brindar inducción a todo personal que ingrese a la empresa
- Auditorías:
 - Evaluar a través de las auditorías internas si los requisitos del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo son implementados y mantenidos eficazmente
- Revisión por la dirección:

- Tiene carácter de auditoría interna y se debe registrar. Sus resultados deben incluir las decisiones y acciones tomadas relacionadas con posibles cambios, coherente con el compromiso de mejora continua.
- Acciones proactivas y correctivas:
 - Desarrollar e implementar acciones preventivas y correctivas
- Medición y seguimiento:
 - Establecer una metodología y proceso estándar de investigación y reporte de accidentes. Implementación de *KPI*²⁸
- Mejora continua:
 - Asegurar la mejora continua de su Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Metas:

- ACM ARGENTINA SRL asume el compromiso de implementar y mantener un Sistema de Gestión de Seguridad, a los fines de obtener una reducción de los accidentes laborales, teniendo como meta Accidente 0 (Cero).
- Formar al 100% del plantel de la empresa, en lo referido a conocimientos sobre el Seguridad, Calidad y Medio Ambiente, en las prácticas necesarias para evitar accidentes y enfermedades.

Acciones:

1. Estudiar los riesgos generales del establecimiento, siguiendo lo establecido en la Ley N° 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y sus reglamentaciones.
2. Definir una organización idónea con la correspondiente asignación de funciones específicas y determinadas, con sus respectivas responsabilidades.
3. Será un deber de todos los integrantes, velar por el cumplimiento de normas y procedimientos
4. Capacitar, motivar y entrenar en los temas inherentes a la Seguridad, Higiene, Salud y control del Medio Ambiente, a todo el personal en general. Para ello desarrollaremos un plan de CAPACITACIÓN acerca de los

²⁸ KPI: del inglés *key performance indicator*, también conocido como indicador clave de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano. Normalmente se expresa en porcentaje.

riesgos a lo que se encuentran expuestos por el hecho o en ocasión de su tarea. Los temas a desarrollar son:

- BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).
- HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).
- Sanitización²⁹.
- Sistema de Gestión Integrado:
 - ✓ Sistema de Gestión de Calidad.
 - ✓ Sistema de Gestión Ambiental.
 - ✓ Sistema de Gestión Seguridad y Salud Ocupacional.
- Instrucciones en Caso de Accidente de Trabajo.
- Riesgos en la Vía Pública
- Riesgo Eléctrico.
- Normas Internas de Clientes.
- Permisos de Trabajo.
- Políticas de ACM ARGENTINA SRL
- Análisis de casos
- Equipos para izar.
- Tareas de Soldadura.
- Prevención de Accidentes. Trabajos en la naturaleza.
- Medio Ambiente. Prevención y minimización de Impactos.
- Calidad y Mejora Continua.
- Picadura, mordedura de ofidios.
- EPP (Elementos de Protección Personal).
- Efectuar las capacitaciones del personal por medio de clases, charlas formales e informales (10 minutos), cursos u otras acciones eficaces y se completará con material didáctico gráfico y escrito, avisos y letreros informativos.
- Los documentos a desarrollar que integrarán el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo son:
 - Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo
 - Política de Seguridad y Salud en el Trabajo
 - Procedimientos Generales

²⁹ Proceso por el cuál en número de contaminantes microbianos se reduce hasta un nivel de seguridad. Este nivel se refiere a la cuenta equivalente a menos de 100 organismos por 10 cm² en los utencillos utilizados.

- Instructivos de Trabajo Seguro
 - Registros y otros.
5. Realizar reuniones periódicas y luego de cada reunión confeccionar un acta con forma de comunicación interna donde se dejará constancia de los temas tratados. Los temas a tratar son:
- Resultados de auditorías internas y externas.
 - Investigación de incidentes, acciones preventivas y correctivas.
 - Los incidentes se evaluarán en las reuniones mensuales del Comité Mixto de Seguridad.
 - Ejecución y cumplimiento de los objetivos del sistema.
 - Cualquier circunstancia cambiante dentro o fuera de la empresa que pueda afectar, la seguridad, la salud o el medio ambiente.
6. Cuando ingresa nuevo personal el Responsable de Recursos Humanos informa del ingreso al Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional, que deberá proporcionar la capacitación necesaria y entrenamiento referente a Seguridad y Salud Ocupacional (Inducción de ingreso).
7. Serán auditables todas las actividades de la empresa y todo el personal puede ser auditado.
- Para la realización de las auditorías tener en cuenta los procedimientos, informes de auditorías previas, requisitos legales, No conformidades, reportes de incidentes, oportunidades de mejoras, objetivos y cumplimiento con el Programa de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo.
8. Realizar la identificación de peligros con la participación del personal involucrado en cada tarea. El responsable de esta identificación es el Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional. Toda aquella persona que identifique un peligro, deberá comunicarlo a la Dirección, quien analizará este peligro y sus riesgos asociados para luego actualizar la Matriz de Evaluación de Riesgos.
9. Monitorear los elementos claves sobre los factores de Seguridad y Salud Ocupacional, determinados en la Identificación de Peligros.
- Determinar los métodos y procedimientos adecuados para el aseguramiento de la provisión, funcionamiento y buen estado de los elementos de lucha contra incendio, derrames y otras situaciones de

emergencia, de modo que la capacidad instalada sea suficiente para las características de las actividades de la empresa.

10. La prevención de accidentes, es una obligación indeclinable de todo el personal, cualquiera sea su función y de quienes se hallen transitoriamente en ella, constituyendo además, una condición de empleo.

11. Medidas adicionales para prevenir accidentes:

- Caídas de objetos y materiales.
- Caídas al mismo o distinto nivel.
- Incendios: Disponer de equipos portátiles de extinción en función de la carga de fuego existente en la obra (como mínimo colocar uno de 10kg.)
 - Mantener los equipos e instalaciones de extinción de incendios libres de obstáculos y ser accesibles en todo momento.
 - Señalizar los equipos en depósito de acuerdo a lo especificado en la norma IRAM 10.005³⁰ y sus ubicaciones serán tales que resulten fácilmente visibles de cualquier punto del área que cubren.
- Combustibles: (utilizados para maquinas). Transportarlos en recipientes metálicos aprobados y mantenerlos alejados de cualquier fuente de ignición.
- Botiquines: (medicamentos de venta libre y primeros auxilios). Conservar, reponer y verificar vencimientos. Estará a cargo del responsable o líder de grupo. También debemos colocar un cartel que indique las formas de comunicación a los centros hospitalarios próximos y ambulancias.
- Ruido: Evitar que los trabajadores estén expuestos a dosis superiores a los 85 dB(A)³¹ de nivel sonoro continuo equivalente.

³⁰ IRAM 100005: IRAM INSTITUTO DE RACIONALIZACION DE MATERIALES. en nuestro país se utiliza la norma IRAM 10005- Parte 1, cuyo objeto fundamental es establecer los colores de seguridad y las formas y colores de las señales de seguridad a emplear para identificar lugares, objetos, o situaciones que puedan provocar accidentes u originar riesgos a la salud.

³¹ El nivel de sonido o ruido se puede medir con distintos equipos que miden niveles de presión sonora, es decir, la variación de presión que se produce en un punto determinado cuando se está propagando una onda sonora. La unidad con la que se expresa esta magnitud es el decibelio (dB) y el equipo de medida más utilizado es el sonómetro, diseñado para responder al sonido de la misma manera que lo hace el oído humano.

El oído humano no presenta igual sensibilidad para todas las frecuencias audibles, sino que sonidos de diferentes frecuencias pero de igual nivel de presión sonora, provocan sensaciones distintas. Por eso, en los equipos de medida se introdujeron las curvas de ponderación, siendo la más empleada la "A" (dBA).

- Atrapamientos: La ropa de trabajo que otorgada al personal ajustará perfectamente al cuerpo del mismo. Por ejemplo, no permitir el uso de bufandas que cuelguen con la utilización de determinada maquinaria.
- Equipos y Elementos de Protección Personal (EPP): Provenir de marcas certificadas en calidad. Instruir a todo el personal acerca del uso y conservación de los mismos, y dejar constancia firmada de la recepción y la archivar en legajo personal.
- Cortes y desgarros
- Lesiones por sobreesfuerzo.
- Contactos eléctricos:
 - El personal que realice trabajos en instalaciones eléctricas será capacitado y autorizado por el Responsable de Mantenimiento
 - Todas las masas de las herramientas y máquinas alimentadas por energía eléctrica que no posean doble aislación serán conectadas a un sistema de protección por puesta tierra.
 - Mantener en buen estado de conservación los cables de alimentación de las herramientas.
 - Contar con un sistema de protección, con disyuntores diferenciales
- Proyecciones de partículas.
 - Utilizar anteojos de seguridad, protectores faciales apropiados y/o barbijos.

VARIABLE CLAVE:

- **(V12) SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

Objetivos:

- Mantener un rendimiento sostenible en el tiempo con patrones de calidad y eficiencia.
- Satisfacer las especificaciones que demandan los clientes.

Los valores de la escala de decibelios A van desde 0 dBA, que es el valor mínimo que las personas son capaces de oír, hasta 120 ó 140 dBA, que corresponden a los umbrales de dolor y de daños en el órgano de la audición. El límite de tolerancia del nivel de ruido ambiental es de 65 dBA.

Metas:

- En un corto/mediano plazo reducir en un 50% la cantidad de reclamos de los clientes, lograr optimizar los resultados de percepción del cliente respecto a la calidad de los productos y/o servicio y lograr minimizar la cantidad de No Conformidades del cliente.
- Lograr recuperar un 10% de clientes perdidos.
- Mejorar la puntuación de servicio al cliente en 15 puntos mediante una encuesta de satisfacción cada tres meses.
- Aumentar en 10% las capacitaciones del personal en cuanto a las competencias requeridas, con una frecuencia bimestral.

Acciones:

1- Re-certificar en Normas ISO 9001, mantener, actualizar y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad.

Es compromiso de la empresa mejorar permanentemente, asignando los recursos necesarios para:

- Mejorar la interacción y sistematización de todos sus procesos.
- Asegurar los resultados de una gestión óptima mediante el tratamiento, almacenamiento y protección de sus registros de la calidad.
- Dar conocimiento a todo el personal de las necesidades del cliente y de la importancia del cumplimiento de sus requerimientos.

2- Satisfacción del cliente y la Mejora Continua:

- Entender que la plena satisfacción del cliente es la clave para que el negocio permanezca y crezca en el tiempo.
- Atendiendo a las necesidades de los clientes y respondiendo a la Misión, Visión de la organización, establecer las estrategias que impulsan a la Mejora Continua a través del análisis de datos resultante de la gestión de los procesos.
- La difusión permanente de la política y objetivos estratégicos son parte de un programa de continua formación y concientización para lograr la satisfacción de los clientes.

3- Aumentar el interés de los clientes de ACM ARGENTINA SRL por sus productos:

- Respetar las exigencias y requerimientos de cada uno de los clientes.

- Respetar las normas y poner a disposición de los mismos toda la experiencia técnica y capacidad productiva.
 - Evaluar el grado de satisfacción del cliente.
 - Abrir las puertas a los clientes o certificadoras, para que verifiquen que lo que dice la empresa que hace, efectivamente se hace.
- 4- Mejorar el clima de trabajo, incrementar el rendimiento y fortalecer la identificación, mentalización y sensibilización de todos los empleados de la empresa: No es suficiente con organización, disciplina, productividad. Para ello hace falta:
- Involucrar a todos los integrantes de la empresa en el desarrollo y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
 - Mejorar los canales de comunicación internos, clientes y proveedores.
 - Trabajo en Equipo.
 - Desarrollo del nivel conceptual de todos los integrantes.
 - Realizar las tareas en forma responsable y segura.
 - Aportar ideas innovadoras.
 - Aprender a ser flexibles.
 - Estar cerca del cliente tanto interno como externo.
 - Trabajar pensando en el mañana.
 - Ser proactivos y tomar acción.

Séptima Etapa:

Mediante el uso de la técnica IGO (Importancia y Gobernabilidad) y con la colaboración de los actores sociales, realizamos un análisis de priorización de acciones (Tabla N°9) para determinar cuáles de ellas son consideradas inmediatas (alta importancia y alta gobernabilidad), retos (alta importancia y baja gobernabilidad), menos urgente (alta gobernabilidad y baja importancia) y ligeras (baja gobernabilidad y baja importancia). Para llevar a cabo este análisis, tomamos en cuenta:

- a) La importancia que tiene cada acción o estrategia para el logro de los objetivos deseados, distribuida en 200 puntos, con un rango que oscila entre 1 y 20.
- b) La gobernabilidad o capacidad que tiene ACM ARGENTINA SRL para ejecutar y controlar la acción o estrategia, medida a través de la siguiente escala:
Fuerte (F) = 3 - Moderada (M) = 2 - Débil (D) = 1 - Nulo (N) = 0.

Tabla N°9 – Priorización de las Acciones a través de la Técnica IGO

ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD			
		F	M	D	N
1- Establecer una nueva filosofía de acción. ✓ Analizar, asesorar y resolver problemas críticos ✓ Asesorar a los ejecutivos sobre estrategias relacionadas con la gente.	11			1	
2- Adoptar un nuevo compromiso de trabajo compartido. Transferir gradualmente decisiones y acciones de administración de recursos humanos para la gerencia media y estratégica.	5		2		
3- Rediseñar los programas y plan de capacitación para preparar a los colaboradores en la ejecución de diversas tareas y responsabilidades de la organización, desarrollo personal y el cambio de actitudes alineando la capacitación como factor estratégico del negocio.	16		2		
4- Enfrentar los desafíos de la gestión de RRHH en el contexto actual.	6		2		
5- Presupuestar e implementar capacitaciones.	6			1	
6- Reducir el ausentismo.	10		2		
7- Evaluar e implementar propuestas los fines de bajar el ausentismo.	8		2		
8- Ajustar el proceso de reclutamiento y entrevistas al contexto actual entendiendo el nuevo paradigma de los jóvenes. Extender el rango de edades en la búsqueda de personal operativo.	9			1	
9- Pensar a la motivación como una variación positiva de la voluntad, que sucede cuando se encuentra un conjunto de razones que justifiquen	5			1	

hacer un esfuerzo para modificar una situación.					
10- Estudiar los riesgos generales del establecimiento, siguiendo lo establecido en la Ley N° 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y sus reglamentaciones.	18	3			
11- Velar por el cumplimiento de normas y procedimientos.	8		2		
12- Capacitar, motivar y entrenar en los temas inherentes a la Seguridad, Higiene, Salud y control del Medio Ambiente, a todo el personal en general. Desarrollar un plan de CAPACITACION acerca de los riesgos a lo que se encuentran expuestos.	15		2		
13- Realizar reuniones periódicas.	4		2		
14- Proporcionar la capacitación necesaria y entrenamiento referente a Seguridad y Salud Ocupacional (Inducción) cuando ingresa nuevo personal. El Responsable de RRHH informa del ingreso al Responsable de Higiene y Seguridad.	7	3			
15- Serán auditables todas las actividades de la empresa.	6	3			
16- Identificación de peligros se realiza con la participación del personal involucrado en cada tarea.	7			1	
17- Monitorear los elementos claves sobre los factores de Seguridad y Salud Ocupacional, determinados en la Identificación de Peligros.	7		2		
18- Determinar los métodos y procedimientos adecuados para el aseguramiento de la provisión, funcionamiento y buen estado de los elementos de lucha contra incendio, derrames y otras	9	3			

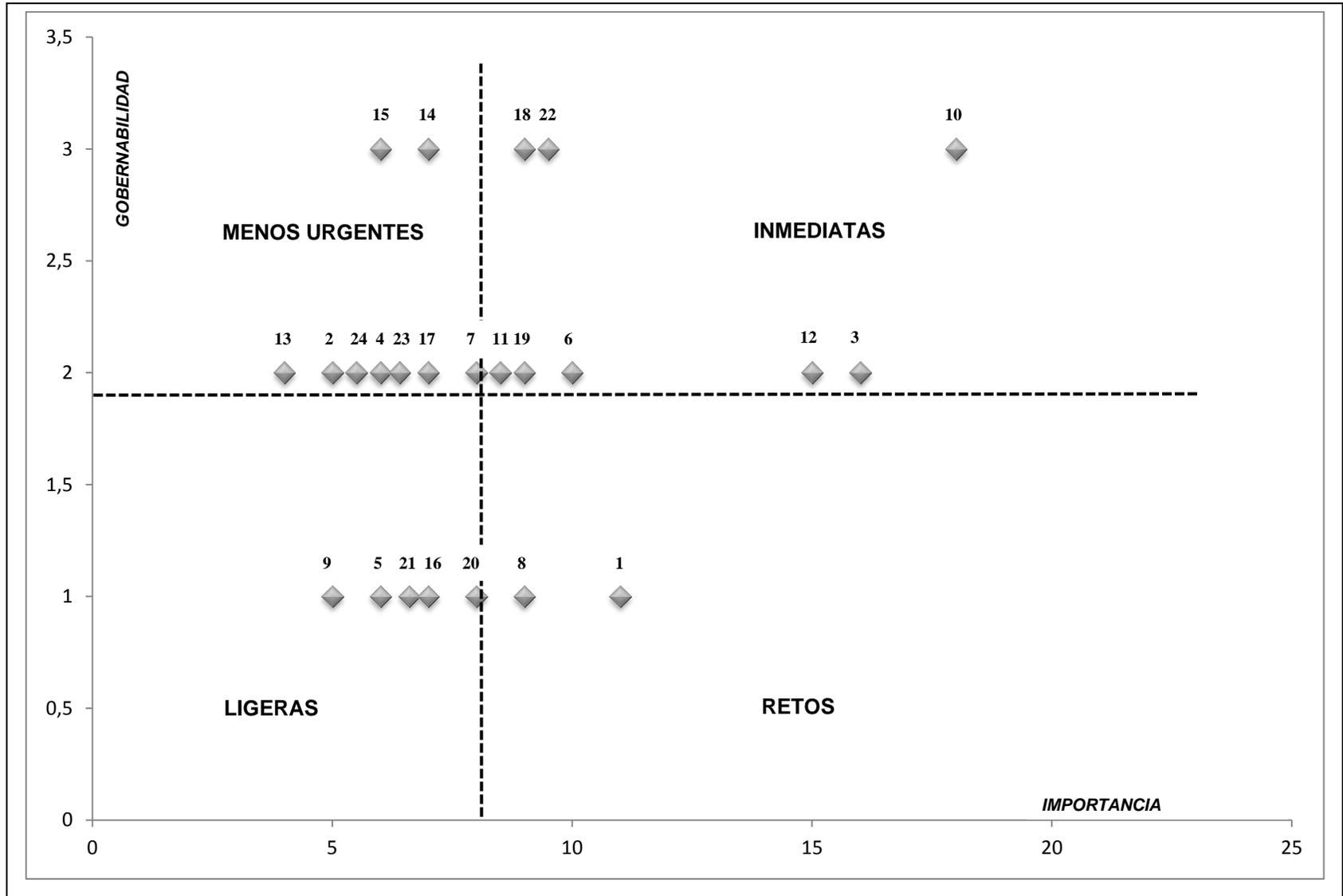
situaciones de emergencia, de modo que la capacidad instalada sea suficiente para las características de las actividades de la empresa.					
19- La prevención de accidentes, es una obligación indeclinable de todo el personal, cualquiera sea su función y de quienes estén transitoriamente.	9		2		
20- Medidas adicionales para prevenir accidentes	8			1	
21- Re-certificar en Normas ISO 9001, mantener, actualizar y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad.	6			1	
22- Satisfacción del Cliente y la Mejora Continua.	9	3			
23- Aumentar el interés de los Clientes.	6		2		
24- Mejorar el clima de trabajo, incrementar el rendimiento y fortalecer la identificación, mentalización y sensibilización de todos los empleados de la empresa.	5		2		
TOTALES	200	15	24	7	0

Fuente: Elaboración de la autora a partir de información suministrada por los actores sociales de ACM ARGENTINA SRL

Dada la tabla anterior, evidenciamos que la gobernabilidad es moderada en la mayoría de las acciones, para la cual debemos trabajar en forma integrada con la dirección para el logro de los objetivos y metas propuestas para las variables claves en estudio.

Sin embargo, con el propósito de visualizar de manera más clara los resultados obtenidos a partir de la ponderación brindada por los actores sociales de la empresa a cada acción y determinar aquellas inmediatas, que constituyen retos, menos urgentes o ligeras, elaboramos un gráfico (Figura N°3) donde el eje de coordenadas Y está representado por la gobernabilidad, mientras que el eje de coordenadas X contiene la importancia. Además, establecimos como guía para determinar los cuadrantes resultantes, el promedio ponderado de importancia que resultó en 1,19 $[(15+24+7)/24]$, mientras que para la gobernabilidad fue de 8,33 $(200/24)$.

Figura N°3



Fuente: Elaboración de la autora a partir de información contenida en la Tabla N°9

De esta manera obtuvimos las **acciones inmediatas** (más urgentes) que son:

Acción 3: Rediseñar los programas y plan de capacitación para preparar a los colaboradores en la ejecución de diversas tareas y responsabilidades de la organización, desarrollo personal y el cambio de actitudes alineando la capacitación como factor estratégico del negocio

Acción 6: Reducir el ausentismo

Acción 10: Estudiar los riesgos generales del establecimiento, siguiendo lo establecido en la Ley N° 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y sus reglamentaciones.

Acción 11: Velar por el cumplimiento de normas y procedimientos

Acción 12: Capacitar, motivar y entrenar en los temas inherentes a la Seguridad, Higiene, Salud y control del Medio Ambiente, a todo el personal en general. Desarrollar un plan de CAPACITACION acerca de los riesgos a lo que se encuentran expuestos.

Acción 18: Determinar los métodos y procedimientos adecuados para el aseguramiento de la provisión, funcionamiento y buen estado de los elementos de lucha contra incendio, derrames y otras situaciones de emergencia, de modo que la capacidad instalada sea suficiente para las características de las actividades de la empresa.

Acción 19: La prevención de accidentes, es una obligación indeclinable de todo el personal, cualquiera sea su función y de quienes estén transitoriamente.

Acción 22: Satisfacción del Cliente y la Mejora Continua.

Las **acciones que representan retos** para la empresa, por tener importancia significativa, pero baja gobernabilidad son:

Acción 1: Establecer una nueva filosofía de acción.

- ✓ Analizar, asesorar y resolver problemas críticos
- ✓ Asesorar a los ejecutivos sobre estrategias relacionadas con la gente

Acción 8: Ajustar el proceso de reclutamiento y entrevistas al contexto actual entendiendo el nuevo paradigma de los jóvenes. Extender el rango de edades en la búsqueda de personal operativo.

Las acciones **menos urgentes**, por tener alta gobernabilidad, pero baja importancia son.

Acción 2: Adoptar un nuevo compromiso de trabajo compartido. Transferir gradualmente decisiones y acciones de administración de recursos humanos para la gerencia media y estratégica.

Acción 4: Enfrentar los desafíos de la gestión de RRHH en el contexto actual

Acción 7: Evaluar e implementar propuestas los fines de bajar el ausentismo

Acción 13: Realizar reuniones periódicas

Acción 14: Proporcionar la capacitación necesaria y entrenamiento referente a Seguridad y Salud Ocupacional (Inducción) cuando ingresa nuevo personal. El Responsable de RRHH informa del ingreso al Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional

Acción 15: Serán auditables todas las actividades de la empresa.

Acción 17: Monitorear los elementos claves sobre los factores de Seguridad y Salud Ocupacional, determinados en la Identificación de Peligros.

Acción 23: Aumentar el interés de los Clientes de ACM ARGENTINA

Acción 24: Mejorar el clima de trabajo, incrementar el rendimiento y fortalecer la identificación, mentalización y sensibilización de todos los empleados de la empresa.

Por último, el cuadrante de la proyección realizada, que corresponde a las **acciones ligeras**, quedó conformado por:

Acción 5: Presupuestar e implementar capacitaciones

Acción 9: Pensar a la motivación como una variación positiva de la voluntad, que sucede cuando se encuentra un conjunto de razones que justifiquen hacer un esfuerzo para modificar una situación.

Acción 16: Identificación de peligros se realiza con la participación del personal involucrado en cada tarea

Acción 20: Medidas adicionales para prevenir accidentes

Acción 21: Re-certificar en Normas ISO 9001, mantener, actualizar y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad.

Resulta importante acotar que dentro de las acciones más urgentes, que debe realizar la empresa, encontramos la signada bajo el número 10, que corresponde al estudio de los riesgos generales del establecimiento, establecido en la Ley N° 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo³² y sus reglamentaciones.

³² LEY 19587/72. “Higiene y Seguridad en el Trabajo” – 1972

Esta acción está relacionada con la ocurrencia del segundo evento y el escenario apuesta es el N°1 o Ideal Posible, en donde, las tres variables debemos llevarlas a cabo en simultáneo debido a que, higiene y seguridad, administración de recursos humanos y satisfacción del clientes constituyen tres actividades estrechamente relacionadas. Podemos decir que la administración de recursos humanos es:

- * Una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ellos y benéfico para la organización.
- * Un puente entre las necesidades de productividad de la organización y las necesidades de satisfacción, desarrollo personal y de trabajo de los empleados.
- * Un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción de los clientes.
- * Un área que es evaluada en términos de resultados cuantificables al igual que todos los departamentos.

CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo de investigación, indicamos las principales dificultades por los que atraviesa ACM ARGENTINA SRL, señalamos las variables claves y desarrollamos algunas propuestas de intervención.

Analizamos la problemática empleando el método prospectivo, concluimos que los conflictos de la empresa se suscitan debido a tres variables fundamentales: gestión de competencias y administración del capital humano, siniestrabilidad y satisfacción de los clientes.

Aportamos a partir del presente informe un instrumento válido que proporciona orientación referente a los factores que influyen en el clima laboral, generando alternativas para coadyuvar al mejoramiento continuo en el desempeño del personal. Para ello, es necesario impulsar hacia la excelencia las competencias y el potencial de cada trabajador, cualquiera sea el nivel en el cual se encuentre. Desarrollar políticas dirigidas a un cambio cultural y reformar la administración del capital humano, conducirá a reducir el número de accidentes, enfermedades profesionales y ausentismo, incidiendo directa y positivamente en la satisfacción de los clientes como así también en la rentabilidad.

A los fines de dar un cierre profesional, presentamos una Propuesta de Plan Estratégico de Salud y Seguridad Ocupacional (SSO) para detectar, disuadir e investigar situaciones irregulares, falsos reclamos y hechos de fraude de accidentes y/o enfermedades profesionales vinculadas a una tendencia creciente del negocio de juicios laborales, en las que muchas empresas de todos los sectores se ven alcanzadas.

PROPUESTAS

Observamos algunas recomendaciones de aplicación. La empresa deberá encontrar los mejores caminos para resolver los problemas que subyacen en la actualidad.

¿Qué hacer?

Para alcanzar los objetivos que plantea el desarrollo humano y organizacional, se requiere que los líderes y colaboradores posean mentalidad de trabajo en equipo.

El liderazgo de servicio se presenta como una fórmula para lograr integración de equipos efectivos de trabajo, incluso auto-dirigidos, debiendo dirigir sus esfuerzos hacia la conversión de liderazgo tradicional a un liderazgo de servicio. Para ello deberán considerar:

- * Tener un conocimiento básico del comportamiento en grupo, las relaciones interpersonales y las habilidades de conducción.
- * Recibir entrenamiento sobre cómo aplicar el conocimiento de estas tres cosas.

La capacitación de los mandos medios, líderes de grupo y supervisores de planta, deben contener información profunda acerca de la dinámica de los distintos conjuntos de personas, conductas y roles.

Proponemos las siguientes reglas básicas que un facilitador-líder debe tener para mejorar su actuación:

-  Servir en lugar de dominar
-  Animar e inspirar
-  Respetar a los demás
-  Meditar
-  Centrarse en la meta
-  Capacitar y facilitar

- ✚ Cuidar a los demás
- ✚ Cuidar su desarrollo personal

¿Cómo hacer?

- * El rol de RRHH deberá enfocarse en las oportunidades que ofrecen las tecnologías cognitivas mediante la colaboración entre gente y máquinas para hacer compañías más eficientes, productivas y rentables, y los trabajos más significativos y atractivos. Pensar en forma creativa a ayudar a sus organizaciones a beneficiarse de las tecnologías cognitivas emergentes.
- * RRHH de ACM ARGENTINA necesita una transformación extrema que obedece a la necesidad de generar un mayor impacto en el negocio.
- * Rediseñar programas para una fuerza laboral que cada día es más exigente, desarrollando soluciones innovadoras.
- * Los investigadores encontraron que el enfoque en capacitación es uno de los contribuyentes más fuertes a la contratación y retención de empleados.
- * No utilizar la Capacitación como un parche a los problemas. La falta de capacitación, no siempre es la verdadera fuente de los conflictos subyacentes. Realizar reuniones, focus group o talleres de sensibilización.
- * RRHH deberá posicionarse como un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda la organización cuidando la salud de la compañía, es decir, las personas.

Reflexionando...

- * En la actualidad hablamos mucho del conocimiento como fuente de ventajas competitivas
- * La manera de cómo generamos el conocimiento es fundamental para tomar decisiones individuales respecto a cambiar o no la forma de realizar el trabajo. El conocimiento de este proceso abre nuevas oportunidades a los empleadores y los sindicatos, incluidas una mayor comprensión de la difusión transcultural de la innovación, y los líderes que no entiendan o presten atención a estos procesos correrán un gran riesgo.
- * El conocimiento no lo transmitimos sino que lo construimos y el proceso por el que la gente crea conocimiento en el trabajo o en general.
- * La motivación desde afuera o incentivación dura tanto como se la mantengamos.

- * Acostumbre a la gente al exceso de recompensas y verá lo que sucede cuando las suspenda. Cada nuevo tramo para lograr este tipo de motivación le resultará más caro.
- * Proponemos pensar a la motivación entendiéndola como una variación positiva de la voluntad, que sucede cuando se encuentra un conjunto de razones que justifiquen hacer un esfuerzo para modificar una situación.
- * No tratamos de descalificar la incentivación, en tanto esté bien realizada. De ninguna manera podemos descalificar el valor del reconocimiento justo, del aliento necesario, del compromiso con la tarea. En definitiva, estas cosas no son más que condiciones del espacio donde la gente trabaja.
- * Entonces podemos tener en cuenta que:
 - **No podemos motivar a la gente**
La motivación es un fenómeno personal, de cada uno y del que cada uno debe hacerse cargo.
 - **Sí podemos crear condiciones para que la gente desarrolle su motivación**
Es cierto que a la mayoría de la gente le gusta trabajar, pero no bajo cualquier circunstancia.
 - **Sí podemos desmotivar a la gente**
La influencia que las personas ejercen unas sobre las otras es muy grande. Es muy fácil destruir un buen clima de trabajo³³

³³ Blake O. (2005) ¿Quién tiene ganas de ir a trabajar? Editorial Macchi, Buenos aires: Argentina, p.57

PLAN ESTRATÉGICO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

Realizamos una propuesta de Plan Estratégico de Salud y Seguridad Ocupacional (SSO) para prevenir y luchar contra el fraude y el negocio de los accidentes.

OBJETIVOS

PLAN ESTRATEGICO SSO – PROYECTO 2016 / 2018



- ✚ **Estandarizar:** Establecer y definir una metodología de investigación y reportabilidad, mediante procedimientos estándares.
- ✚ **Comunicar:** Establecer mecanismos de alineamiento y difusión corporativa para la aplicación de investigación y reporte de accidentes.
- ✚ **Auditar:** Auditar y monitorear los diferentes KPI's en el cumplimiento de los procedimientos establecidos e informar periódicamente.

✚ ESTABLECIMIENTO DE *KPI'S* ESTÁNDAR Y CRITERIOS DE MEDICIÓN

- INDICADORES REACTIVOS
- INDICADORES PROACTIVOS
- INDICADORES ECONOMICOS
 - Periodo: Mensual / Anual
 - Alcance: Empresa / Contratistas / Combinado

✚ ESTABLECIMIENTO METODOLOGIA ESTANDAR DE INVESTIGACION DE ACCIDENTES

- PROPUESTA DE METODOLOGÍA
 - Metodologías de Análisis Causa Raíz
 1. Método de los 5 ¿Por qué?³⁴
 2. Causa –Efecto, Análisis Causal

³⁴ La técnica de los 5 Porqué es un método basado en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular. El objetivo final de los 5 Porqués es determinar la causa raíz de un defecto o problema.

Esta técnica se utilizó por primera vez en Toyota durante la evolución de sus metodologías de fabricación, que luego culminarían en el *Toyota Production System* (TPS).

- 3. Diagrama de Ishikawa³⁵
- 4. Sin Metodología
- Descripción y magnitud de incidentes
- Seguridad – Patrimonio - Medio ambiente
 - 1. Proceso de Reportabilidad
 - ❖ Reporte de incidente
 - 2. Proceso de Investigación
 - ❖ Informe de investigación
 - 3. Verificación y Aprendizaje
 - ❖ Mensajes de alerta
 - ❖ Mejora continua – Acciones correctivas
 - ❖ Difusión de la información
- IMPLEMENTACION DEL PROYECTO: *Timeline*
 - Difundir el plan de acción de la nueva metodología mediante informativo especial
 - Capacitación presencial y entrega de materiales
 - Encuesta de satisfacción
 - Adaptación simple de los procesos, según resultados de la retroalimentación.
 - Auditoría de cumplimiento del procedimiento.
- SOPORTE COMPLEMENTARIO AL PROYECTO
 - Comité de expertos internos: Actuar en accidentes Fatales y/o graves, investigando y participando del análisis de causa raíz, resultados y medidas a implementar.
 - Aplicación de un soporte: sistema informático
- *KPI'S*
 - Establecer *KPI's* de Salud y Seguridad Ocupacional (SSO) comunes y comparables entre las empresas del sector, criterios de medición y su reportabilidad.
 - *Benchmark* sobre *KPI's* de la industria.

³⁵ El diagrama de causa - efecto es conocido también como el “diagrama de las espinas de pescado” por la forma que tiene o bien con el nombre de Ishikawa por su creador, fue desarrollado para facilitar el análisis de problemas mediante la representación de la relación entre un efecto y todas sus causas o factores que originan dicho efecto, por este motivo recibe el nombre de “Diagrama de causa – efecto” o “Diagrama causal”.

- Dar visibilidad a los *KPI's* de SSO en el directorio.
- Contribuir a las operaciones sustentables con información oportuna y como elemento diferenciador para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Alcázar, M.; Ferrero, P. (2008). Gobierno de personas. Grupo Editorial Planeta: 5ta. Edición: Perú.
- Bellows, R. (1977). Psicología del personal en la industria y los negocios. Editorial Diana: México DF.
- Blake, J. (2005). ¿Quién tiene ganas de ir a trabajar? Editorial Macchi: Buenos Aires, Argentina.
- Brown, J.A.C (1981). La Psicología Social en la industria. Fondo de Cultura Económica: México DF.
- Brunet, L. (1999). Clima del trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas: México.
- Chiavenato I. (1999). Administración de los Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill: Argentina, pp.149-167
- Cutcher-Gershenfeld, J. (2000). Trabajo impulsado por el conocimiento. Impresora Castillo Hnos., SA: México
- Eslava, E. (2008). Coaching en la gestión del capital humano. Editorial Santa Fe: Panamá.
- Eslava, E. (2008). Empowerment en la gestión gerencial. Editorial Santa Fe: Panamá.
- Gallo, Daniel N. (2015). Análisis de balances. Editorial Foja Cero: Rosario, Argentina
- Godet, M (1999). De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Editorial Olfaomega, S.A: Barcelona, España
- Gonçalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Editorial Iberoamericana: México.
- Levering R. (1988). Un gran lugar para trabajar. Editorial Vergara: Argentina.
- Litwin, G. y Stinger, H (2006). Organizational Climate. Editorial McGraw Hill: Nueva York.

- Mayo, E. (1977). Problemas sociales de una civilización industrial. Editorial Nueva Visión: Buenos Aires.
- Miklos, T. (2000). Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. Editorial Limusa SA: México
- Mojica, F y Villarroel, Y. (2002). Visión 2020 del consorcio de Investigación en prospectiva Tecnológica de Perú: Lima.
- Morán Delgado G., Alvarado Cervantes D (2010). Métodos de Investigación. Editorial Pearson: México, p.47
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. Editorial Price Hall: México.
- Sabino, C. (1998). Cómo hacer una tesis. Editorial Lumen / Hvmánitas: Argentina.
- Sherman, A.W. (Jr.) (1994). Administración de Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica: México DF.

Páginas Web:

- ABECEB (2015). Evolución y perspectivas del sector automotriz. Disponible en: <http://www.abeceb.com/web/content/show/674981/evolucion-y-perspectivas-del-sector-automotriz>
- ABECEB (2015). Un horizonte plagado de oportunidades y desafíos. Disponible en: <http://www.abeceb.com/web/content/show/674744/un-horizonte-plagado-de-oportunidades-y-desafios>
- ABECEB (2016). Análisis sector automotriz. Disponible en: <http://www.abeceb.com/web/content/show/675021/%E2%80%9Ceste-a%C3%B1o-habra-menos-produccion-y-ventas--el-repunte-se-vera-recien-en-el-segundo-semester%E2%80%9D>. (Consultado 03/06/2016)
- Aguirre Ramírez Iván Silvestre. (2013). Teoría de relaciones humanas. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas>. (Consultado el 12/07/2016)
- Asociación de Supervisores de la Industria Metalmeccánica de la República Argentina (2016). Disponible en: <http://asimra.org.ar/web/index.html>. (Consultado el 20/07/2016)
- Asociación de Industriales Metalúrgicos de Rosario (2016). Disponible en: <http://www.aim-rosario.org.ar/>. (Consultado el 21/07/2016)

- Centro Tecnológico José Censabella. (2016). Disponible en:
<http://www.centrotecnologicojc.org.ar/index.php/institucional/acerca-del-ctjc>.
Consultado (21/07/2016)
- De Vido, J. (2014). Crecimiento récord del sector metalúrgico. Disponible en:
<http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-253819-2014-08-26>
- Eslava, E. (2010). ¿Qué es prospectiva? Disponible en:
<http://www.degerencia.com/articulo/que-es-prospectiva>
- La Técnica de los 5 Porqué. (2008).Disponible en
<http://www.dosideas.com/noticias/metodologias/366-la-tecnica-de-los-5-porque.html>, (Consultado 13/07/2016)
- Martínez L. (2014). Clima Organizacional. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Martínez, M. (2015). Mejoramiento del entorno laboral mediante la participación de los empleados. Disponible en:
http://www.academia.edu/9100991/MEJORAMIENTO_DEL_ENTORNO_LABORAL_MEDIANTE_LA_PARTICIPACION_DE_LOS_EMPLEADOS.
- Normas Iram 10005 i, ii y 2407 - Ministerio de Trabajo de la Provincia de Santa Fe.
Disponible en:
<http://www.trabajo.gba.gov.ar/documentos/legislacion/Compendio%20de%20legislacion%20especifica/Normas%20IRAM%2010005-2407.doc>. (Consultado 20/07/2016)
- Ortega San Martin, F. (2012). LA PROSPECTIVA: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de Cambios. Disponible en:
<http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>
- Peña Camacho, A.C. (2011). Prospectivos: Estrategia, los beneficios y herramientas construir el futuro. Disponible en:
<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/viewFile/2566/1671>
- Programa de especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación.
Disponible en: <http://tecnicasdelectoescritura.jimdo.com/t%C3%A9cnicas-de-investigaci%C3%B3n/> (Consultado 13/07/2016)
- Secretaría de Desarrollo de Inversiones (2015). Industria Automotriz y de Autopartes en Argentina: Un Sector en Marcha. Disponible en:
<https://www.mrecic.gov.ar/userfiles/automotriz.pdf>

Subsecretaría de Comercio Internacional (2009). Sector de Autopartes. Disponible en http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/informe_sectorial_autopartista.pdf.

Unión Obrera Metalúrgica (2016). Disponible en: <http://www.uomrosario.org.ar/>
(Consultado 20/07/2016)

Trosino, J (2005). Equipos de trabajo efectivo y altamente productivo. Disponible en: <https://books.google.com.ar/books?id=FgCX2JTK8t4C&pg>