

DEDICATORIA

Quisiera dedicar mi tesina en primer lugar a mi madre, Nidia, que, además de darme la vida, ha estado siempre pendiente de mis luchas diarias y es mi incondicional mejor amiga; y a mi padre Hugo por su apoyo permanente y por ser mi gran guía y consejero. Han sido mi soporte para no darme por vencida en ningún momento. Han compartido conmigo los sacrificios realizados y, sobre todo, han sido compañeros infalibles.

También quisiera dedicar esta tesina a mi novio Agustín, mi gran compañero, el cual en los últimos años me ha apoyado e impulsado a alcanzar la meta que hoy logro; a mis hermanos, Esteban y Néstor, que me han hecho sentir como su hija, que me han brindado amor y acompañado a lo largo de mi vida; a mis cuñadas, Ana y Verónica, a quienes considero mis hermanas y siempre han estado al lado mío; a mi abuela Stella, que me enseñó lo que es luchar por las cosas que uno quiere y salir adelante; a mi sobrina Federica que es mi luz permanente; y a las mellizas Juliana y Guillermina, que llenan de amor la familia.

AGRADECIMIENTOS

Ésta tesina, si bien ha requerido de mucho esfuerzo y dedicación por parte de la autora, no hubiese sido posible su realización sin la cooperación desinteresada de todas las personas que a continuación mencionaré, las cuales han sido un soporte muy importante en momentos de ansiedad, desconcierto y desesperación.

En primer lugar quiero agradecer a mi familia que estuvo junto a mi en cada paso de mi carrera universitaria procurando mi bienestar. Si no fuese por el esfuerzo realizado por ellos mis estudios no hubiesen sido posibles. Les doy las gracias a mi papá y a mi mamá, que con sus consejos y experiencia me han ayudado a cumplir mis objetivos, y sin su amor no hubiera podido salir adelante; a mis hermanos, por su gran apoyo, contención y cariño.

A Agustín, por ser tan comprensivo, por su apoyo y amor.

De igual manera, mi más sincero agradecimiento al Profesor Patricio Vacchino, por su apoyo, consejos y ayuda durante la realización de la tesina.

A los directivos y docentes de la UAI, en especial a Magdalena Carrancio, por enriquecer el trabajo con sus conocimientos y sugerencias.

A mis compañeras de clases, ya que sus nociones brindaron un mejor entendimiento en cada una de las asignaturas cursadas e hicieron de estos años una bella e inolvidable experiencia.

RESUMEN

En el presente estudio de caso hemos realizado un diagnóstico organizacional de la empresa El Sol S.A. a través de la técnica llamada prospectiva. La organización se encuentra en el sector metalúrgico y se dedica a la fabricación de autopartes. Está ubicada en la ciudad de San Lorenzo y posee aproximadamente 350 empleados.

La herramienta prospectiva nos anticipa el futuro, donde una empresa no planea el devenir en base a las experiencias pasadas, sino que se posa en el lugar en el cual desearía estar en ese futuro y a partir de ahí lo planea, teniendo objetivos y metas claras.

El trabajo consta de cuatro capítulos desarrollados de la siguiente manera:

1. Capítulo I: Descripción de la problemática del caso de estudio.
2. Capítulo II: Marco teórico.
3. Capítulo III: Descripción de la metodología.
4. Capítulo IV: Implementación de la herramienta prospectiva, resultados obtenidos y propuesta.

Como resultado de la aplicación de la técnica prospectiva pudimos obtener que los principales problemas de la empresa son el clima organizacional, el compromiso laboral y las competencias de los trabajadores. La organización debería realizar contadas acciones para revertir la situación, tales como: capacitación de los empleados y líderes, fomentar el trabajo en equipo, mejorar el proceso de selección de personal, realizar acciones recreativas entre los empleados, entre otras.

En conclusión, una vez realizado el análisis prospectivo, identificadas las principales variables que provocan problemas para la empresa y redactadas las acciones primordiales a realizar, obtuvimos los resultados del estudio y elaboramos una propuesta que la empresa puede llevar a cabo. El objetivo general del trabajo es analizar si a través de la técnica prospectiva pudimos controlar la empresa El Sol S.A.

Palabras claves:

- Diagnóstico organizacional.
- Herramienta Prospectiva.
- Variables internas y externas.
- Clima organizacional.
- Control de la empresa El Sol S.A.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	11
PROBLEMÁTICA DEL CASO DE ESTUDIO.....	11
1.1 La empresa: El Sol S.A.....	11
1.1.1 Breve reseña histórica	11
1.1.2 Solución total (producción):.....	13
1.1.3 Productos.....	15
1.1.4 Políticas de calidad.....	17
1.1.5 Políticas y reglas	17
1.1.6 Estrategia.....	18
1.1.7 Objetivos	18
1.1.8 Visión.....	19
1.1.9 Misión	19
1.1.10 Valores	19
1.1.11 Principales clientes.....	20
1.1.12 Mapa de la planta	21
1.1.13 Organigrama	23
1.1.14 Proceso de producción	24
1.1.15 Organigrama del proceso de producción.....	26
1.1.17 Análisis FODA.....	27
1.1.18 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	29
1.1.19 Matriz BCG.....	31
1.1.20 Información general	32
1.1.21 Clima organizacional	34
1.2 Sector Autopartista y Metalúrgico	35
1.2.1 Reseña histórica del sector autopartista	35

1.2.2	Análisis de sector autopartista.....	37
1.2.3	Análisis del sector automotriz.....	38
1.2.4	Análisis del sector metalúrgico	40
1.3	Descripción del caso de estudio	41
CAPÍTULO II	44
MARCO TEÓRICO:	44
PROSPECTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	44
2.1	Prospectiva.....	44
2.1.1	¿Qué es la prospectiva estratégica?.....	44
2.1.2	Historia de la prospectiva.....	46
2.1.3	Características de la Prospectiva.....	50
2.1.4	Funciones de la Prospectiva.....	51
2.1.5	¿A quiénes está dirigida la prospectiva?	52
2.1.6	Importancia de la prospectiva	53
2.1.7	Otras razones de importancia para investigar el futuro.....	53
2.1.8	Visión gerencial de la Prospectiva	54
2.1.9	Métodos y herramientas utilizadas en la prospectiva.....	54
2.2	Clima Organizacional	57
2.2.1	Características del clima organizacional.....	58
2.2.1	Clima organizacional en empresas metalúrgicas	60
CAPÍTULO III	62
METODOLOGÍA	62
CAPÍTULO IV	66
ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA EMPRESA EL SOL S.A.	66
4.1	Análisis Prospectivo.....	66
4.1.1	Primera etapa	66
4.1.2	Segunda Etapa.....	67
4.1.3	Tercera etapa	82
Fuente:	Elaboración propia en base a los datos obtenidos en la Tabla N° 1.....	84
4.1.4	Cuarta Etapa.....	84
4.1.5	Quinta etapa	88
4.1.6	Sexta etapa	92
4.1.7	Séptima Etapa	96
4.2	Resultados obtenidos	100

4.3 Propuesta.....	103
CAPÍTULO V.....	108
CONCLUSIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	110

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no sólo deben convivir con los éxitos y fracasos del presente, sino seguir soñando y planificando su futuro. Los éxitos serán los fracasos del mañana, no basta con formular un plan estratégico; de diez planes estratégicos formulados adecuadamente sólo uno se implementa exitosamente, y entre las causas más comunes tenemos fundamentalmente el adormecimiento de los niveles gerenciales, falta de visión, prospectiva y problemas básicamente en las actitudes gerenciales, conformismo, escasas competencias para inspirar, motivar e entusiasmar a sus colaboradores, y el clima organizacional dentro de las empresas.

Las organizaciones tienen necesidad de mirar con mayor prospectiva una nueva visión estratégica de largo plazo y preguntarse ¿Qué nuevas necesidades tendremos que satisfacer más adelante de nuestros clientes? ¿Cómo será la nueva cultura de consumo? ¿Cómo manejar eficazmente la nueva fuerza de trabajo? ¿Qué tecnologías serán necesarias?.

Para conocer qué es la prospectiva recurrimos a la definición de Ben Martin, investigador del Reino Unido, quien en 1995 describe la prospectiva como “El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales”.

Etimológicamente prospectiva viene de la palabra *prospectus*, que significa mirar hacia adelante. Esencialmente nos permite visualizar el futuro y actuar en el presente. La prospectiva no pretende adivinar la ocurrencia de un hecho (óptimo o pésimo) sino que busca reducir notablemente la incertidumbre en torno a su ocurrencia, con sus potentes

faros anticipatorios iluminando con ello las acciones que se deben tomar en el presente. La prospectiva, por lo tanto, no sólo pretende conocer el futuro de manera anticipada sino, fundamentalmente, diseñarlo y construirlo colectivamente en forma participativa.

Se trata de una herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambio. Es muy novedosa y poco aplicada en Argentina; una nueva mirada en la gestión de una empresa metalúrgica. Es por lo antedicho, que planteamos el presente Estudio tomando como caso testigo a una Empresa del sector autopartista: El Sol S.A., a los efectos de conocer el aporte de la metodología prospectiva a su mejor funcionamiento.

Para ello, realizaremos en primer lugar un diagnóstico organizacional de la empresa El Sol S.A. a partir de un análisis cualitativo, y con la información obtenida de los actores sociales y la observación directa de la autora, identificamos las variables, que por su motricidad (influencia sobre el resto del sistema) y dependencia fueron claves para determinar los principales problemas que posee la empresa e intentar resolver los conflictos desde su origen.

A partir de la implementación de esta herramienta de planeamiento, llegamos a la conclusión de que el principal problema que tiene la empresa es el clima organizacional, entendiendo dicho término como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

Efectivamente, la organización se desempeña en el sector metalúrgico- autopartista, un sector muy difícil por las características de su personal: empleados poco arraigados a la empresa, mucha rotación y ausentismo, poco gobernables por sus líderes, poco capacitados y poco disciplinados. Se trata de una empresa mediana, dedicada a la fabricación de productos para terminales autopartistas y automotrices. Cuenta con aproximadamente 400 empleados y entre sus principales clientes están Toyota, Bosch y Peugeot.

Por lo tanto, en el presente trabajo nos propusimos evaluar si la herramienta prospectiva contribuyó a solucionar el principal problema que aqueja a la empresa El Sol S.A.: el clima organizacional.

Para ello, recurrimos a diferentes tipos de fuentes: informantes clave dentro de la empresa (tales como el Gerente de RRHH, el Presidente, el Gerente del área de Administración, algunos empleados de fábrica, entre otros), la observación directa (visitando la empresa), y encuestas realizadas a los actores sociales.

Hemos estructurado el presente trabajo en 4 capítulos:

En el primero, presentamos toda la información sobre El Sol S.A.: su historia, funcionamiento, organigrama, principales productos, estrategia, misión, visión, valores, análisis del sector en el cual se desarrolla, entre otros datos; y la descripción del caso de estudio: problemática estudiada, objetivos del trabajo, herramienta utilizada.

En el segundo capítulo, abordamos el tema prospectiva y clima organizacional: describimos la definición, historia, funciones, características e implementación.

En el tercer capítulo, mencionaremos el método y el proceso seguido para la realización del caso de estudio y la obtención de resultados.

En el cuarto y último capítulo se llevará a cabo el proceso de análisis prospectivo de la empresa para poder abordar los conflictos que la aquejan y buscar posibles soluciones.

Por último presentaremos los resultados obtenidos del trabajo, la propuesta y las conclusiones obtenidas.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA DEL CASO DE ESTUDIO

En el presente capítulo nos proponemos abordar el contexto del caso bajo estudio. Para ello, describiremos en primer lugar las características principales de la empresa estudiada El Sol S.A, y presentaremos un resumen del sector en el cual se desarrolla la misma. Finalmente nos introduciremos en el caso específico a través del planteo de la problemática, objetivos, y fuentes, entre otros.

1.1 La empresa: El Sol S.A.

Es una empresa dedicada a la fabricación de productos para terminales autopartistas y automotrices como cajas de dirección, cubre impulsores, tapas de alternador, carcasas, rotores, estatores, espárragos, borneras.

1.1.1 Breve reseña histórica

A continuación se brindará un detalle de la evolución de la empresa a partir de hitos históricos que sucedieron en el correr de los años.

1949 – Pedro Basili, fundador y actual Presidente llega a Argentina desde Brescia – Italia.

1955 – Inicia sus actividades de fundición en coquilla con el nombre de Fundición Basili.

1967 – Compra de la primera máquina de fundición a inyección de aluminio de origen argentino.

1970 – Pedro Basili transforma el nombre de la empresa en El Sol S.A.

1985 – Compra de la primera máquina de fundición a inyección de aluminio de origen italiano.

1990 – Primeras entregas a la industria de autopartes.

1999 – Certificación Normas de Calidad ISO 9002 y EAQF 94.

2000 – El Sol recibe el premio “Bosch – Cero defectos”. En la Imagen N° 1 podemos apreciar la constancia recibida.

Imagen N° 1: Fotografía del premio recibido por “Cero Defectos”.



Fuente: Imagen obtenida durante la visita a la empresa.

2005 – Inicio de las actividades en la nueva planta de San Lorenzo.

2006 – El Sol recibe el premio "Delphi - por el relacionamiento y excelente *performance*" y está en proceso de Certificación de las Normas de Calidad ISO 9000 e ISO TS16949 por el IRAM. En la imagen N° 2 podemos visualizar el certificado obtenido.

Imagen N° 2: Fotografía de la certificación de Normas de Calidad ISO.



Fuente: Imagen obtenida durante la visita a la empresa.

2007 - El sistema de gestión de la calidad de la Empresa El Sol ha sido certificado según la norma IRAM-ISO 9001:2000.

2010- Fallece Pedro Basili y pasa a ser Presidente su hijo Bernardo Basili.

2012- Certificación Normas de Calidad.

2015- Compra de cuatro máquinas modernas de fundición de inyección a aluminio.

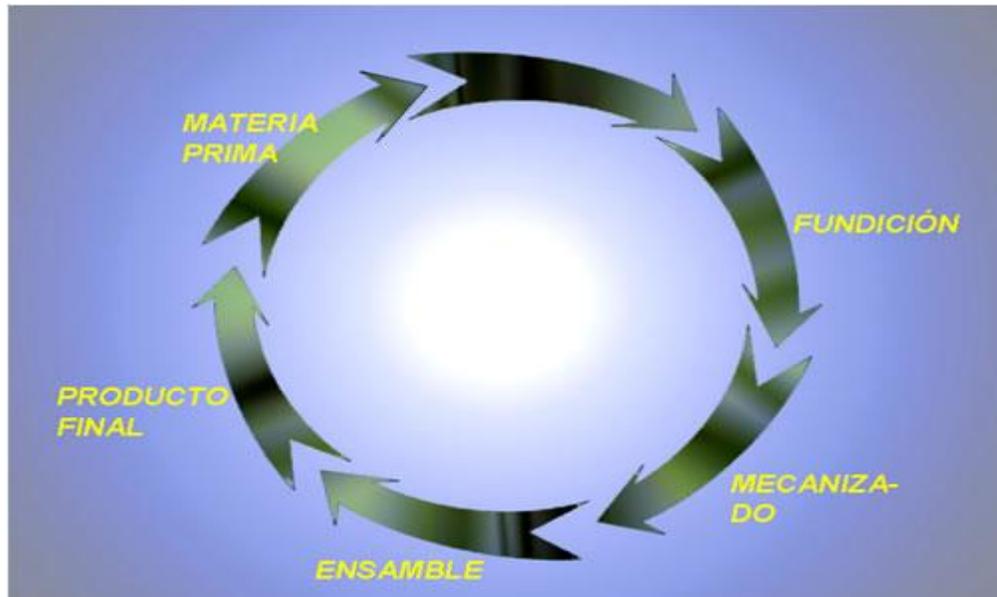
1.1.2 Solución total (producción):

Como podemos apreciar en el Gráfico N° 1, la producción se lleva a cabo en cinco pasos:

1. Ingresar la materia prima a la fábrica.
2. Diseño y fundición de los productos.
3. Proceso de mecanizado.
4. Ensamble de las piezas.

5. Obtención del producto final.

Gráfico N° 1: Solución total



Fuente: Sitio web de la empresa: www.fundemap.com.ar

A continuación brindaremos una breve descripción de cada una de las etapas.

1.1.2.1 Diseño de los productos

El Sol ofrece soluciones completas a sus clientes desde el diseño hasta el producto terminado. Para ello, dispone de HW y SW de última generación de modo que ayuda a optimizar la calidad del producto.

1.1.2.2 Matricería

El Sol tiene su propio taller para la construcción de herramientales, con un plantel de personal altamente capacitado para la elaboración de moldes para inyección, herramientales de corte y dispositivos en general.

Máquinas fresadoras CNC

Máquinas de electroerosión

Tornos CNC

Prensa para Pruebas de Matrices

Centro de medición tridimensional

1.1.2.3 Inyección de aluminio

El Sol utiliza aleaciones de aluminio elaboradas con tecnología avanzada y calidad certificada, de acuerdo a las normas internacionales, las máquinas inyectoras de aluminio van desde 200 toneladas a 1650 toneladas de presión, todas estas equipadas con procesadores electrónicos de parámetros, ordenadores y brazos robotizados para la carga de materia prima y extracción de la pieza inyectada.

Esto les permite lograr un proceso repetitivo, confiable, automatizado y con alta calidad en sus resultados.

1.1.2.4 Mecanizado

Para las operaciones adicionales como el mecanizado y elaboración final del producto, El Sol dispone de centros de mecanizado, Transfer, Tornos CNC, equipos de pintura termo convertible, que permiten entregar el producto terminado, simplificando la gestión del cliente.

1.1.3 Productos

Produce un rango completo de productos para terminales automotrices y autopartistas, tales como cajas de dirección, cubre impulsores, tapas de alternador, soportes, por citar solo algunos ejemplos.

Este género requiere un alto nivel de calidad, específicamente en lo dimensional, debido a sus estrictas tolerancias y tratamiento de la aleación, para evitar problemas en el proceso de mecanizado.

Periódicamente estas piezas son sometidas a ensayos destructivos (dureza, líquido penetrante, hidráulico, entre otros) y ensayos no destructivos, como Rayos X (Radiografía) y dimensional con máquina de medición de última generación.

La firma está en condiciones de producir piezas con peso de hasta 10 Kg.

Éstos artículos son fundidos en máquinas de 750 a 1600 Tn, completamente automatizadas y robotizadas.

Algunas de estas piezas tienen grandes dimensiones, con espesores limitados que exigen una buena compactación y terminación superficial, las cuales se obtienen sólo con máquinas modernas.

Además estos productos pueden ser suministrados al cliente en diversas terminaciones (granallado, mecanizado y pintado con pintura termo convertible).

También pueden ser provistos montados según las especificaciones del comprador, listos para su comercialización

Dentro de su amplia gama de productos, El Sol S.A. también produce y comercializa carcasas y componentes para la fabricación de motores eléctricos y electrobombas.

Componentes y Accesorios para motores eléctricos

Carcasas.

Rotores y estatores.

Tapas conexión.

Cubre ventiladores.

Bridas.

Porta condensadores.

Ventiladores.

Prensa cables.

Espárragos.

Tapas.

Borneras.

El Sol S.A. también produce ruedas y repuestos para motos, ciclomotores, *scooters* y bicicletas en aleación de aluminio inyectado, mecanizadas, con tratamiento anticorrosivo y recubierto con polvo termo convertible poliéster.

La producción también comprende: paneles porta frenos, tapas de cilindro, tubos de admisión, *semicarters* y otros componentes.

1.1.4 Políticas de calidad

La empresa elabora sus productos bajo un estricto control de calidad.

El sistema de gestión de la calidad de la Empresa ha sido certificado en noviembre de 2007 según la norma IRAM-ISO 9001:2000.

Con el fin de mantener y acrecentar su prestigio, se compromete a:

- Satisfacer plenamente a sus clientes ofreciéndoles productos y servicios que cumplan con sus requisitos.
- Mejorar continuamente la eficacia de sus procesos y del sistema de gestión de Calidad

1.1.5 Políticas y reglas

-Políticas

- Búsqueda constante de clientes importantes
- Disminución de los costos
- Capacitación continua del personal
- Premios a la asistencia perfecta.

-Reglas

- Prohibido utilizar celulares durante el horario de trabajo. Solo se podrán usar en el horario del almuerzo.
- No está permitido fumar durante el horario de trabajo. Sólo se podrá hacerlo en el horario de almuerzo en las afuera del comedor.
- Estricto control de los porteros para evitar robos y demás.
- Disciplina del personal.
- Si los empleados se ausentan al trabajo deben presentar un certificado de enfermedad o se tomará como una falta injustificada y por lo tanto no se les abonará el día.

Normas de seguridad estrictas: uso obligatorio de elementos de protección personal como por ejemplo barbijos, lentes de seguridad, protectores auditivos, guantes, faja, etc.

1.1.6 Estrategia

La Empresa tiene como estrategia de negocio la Calidad de sus Productos según las normas ISO, el manejo de bajos costos apuntando a la Productividad, la atención diferenciada de los Clientes y el cumplimiento estricto de los convenios de Compra celebrados.

1.1.7 Objetivos

El Sol S.A. elabora sus productos bajo un estricto control de calidad. El sistema de gestión de la calidad de la Empresa El Sol ha sido certificado en noviembre de 2012 según la norma IRAM-ISO.

Con el fin de mantener y acrecentar su prestigio, El Sol se compromete a:

- Satisfacer plenamente a sus clientes ofreciéndoles productos y servicios que cumplan con sus requisitos.

- Mejorar continuamente la eficacia de sus procesos y del sistema de gestión de calidad.
- Incrementar la cantidad de clientes.

1.1.8 Visión

La Empresa, de origen familiar y argentino, apunta a ser la mejor proveedora de autopartes de aluminio de fundición de Latinoamérica y competir en el exterior con las mayores fundiciones del mundo.

1.1.9 Misión

La empresa se encuentra en el negocio metalúrgico de fundición de aluminio a inyección.

Para lograr el objetivo mencionado en la Visión la empresa cuenta con tecnología de primera, Departamentos de diseño y confección de matrices y Mecanizado de piezas.

Sus instalaciones están equipadas con los más altos estándares de calidad y su gente exhibe un muy importante compromiso de atención al cliente.

1.1.10 Valores

- Vocación de atención al cliente
- Humildad
- Respeto
- Buen Humor
- Honestidad e Integridad
- Austeridad
- Creatividad
- Excelencia

- Trabajo en equipo

1.1.11 Principales clientes

Son Toyota, Peugeot, Bosch, Jteck (empresa alemana) y John Deer, que compran entre 20000 y 30000 piezas por año. El Sol mayoritariamente exporta sus productos.

La empresa atiende una gran cantidad de clientes de todo el mundo y posee costos bajos que se traducen en los precios. Los costos son bajos ya que El Sol posee instalaciones capaces de producir grandes volúmenes, busca constantemente los proveedores más económicos, aprovecha la experiencia, minimiza costos en Investigación y Desarrollo, Publicidad y servicios y también la empresa se encuentra localizada en un país donde los insumos son más baratos que en otros lugares como Europa (euros) y EEUU (dólares).

Algunos de los ejemplos de productos realizados para Peugeot son:

Línea Peugeot

MT2001 MAZA DELANTERA C/ ABS. 205/306/405 d. 42 mm/z. 25

MT2002 MAZA DELANTERA. 106/206 d. 37 mm/z. 21

MT2003 MAZA DELANTERA. 205/306 d. 35 mm/z. 21

MT2004 MAZA DELANTERA 4 BULONES. 504 GR/505

MT2005 MAZA DELANTERA 5 AGUJEROS F/DISCO

504/505/PICK-UP/FAMILIAR

MT2006 MAZA DELANTERA BOXER 94/96' d. 50 mm / z. 28

MT2030 MAZA TRASERA 405 C/RODAMIENTO

MT2031 MAZA TRASERA C/ RODAMIENTO F/ DISCO. 206

MT2032 MAZA TRASERA C/ RODAMIENTO F/ DISCO. 306

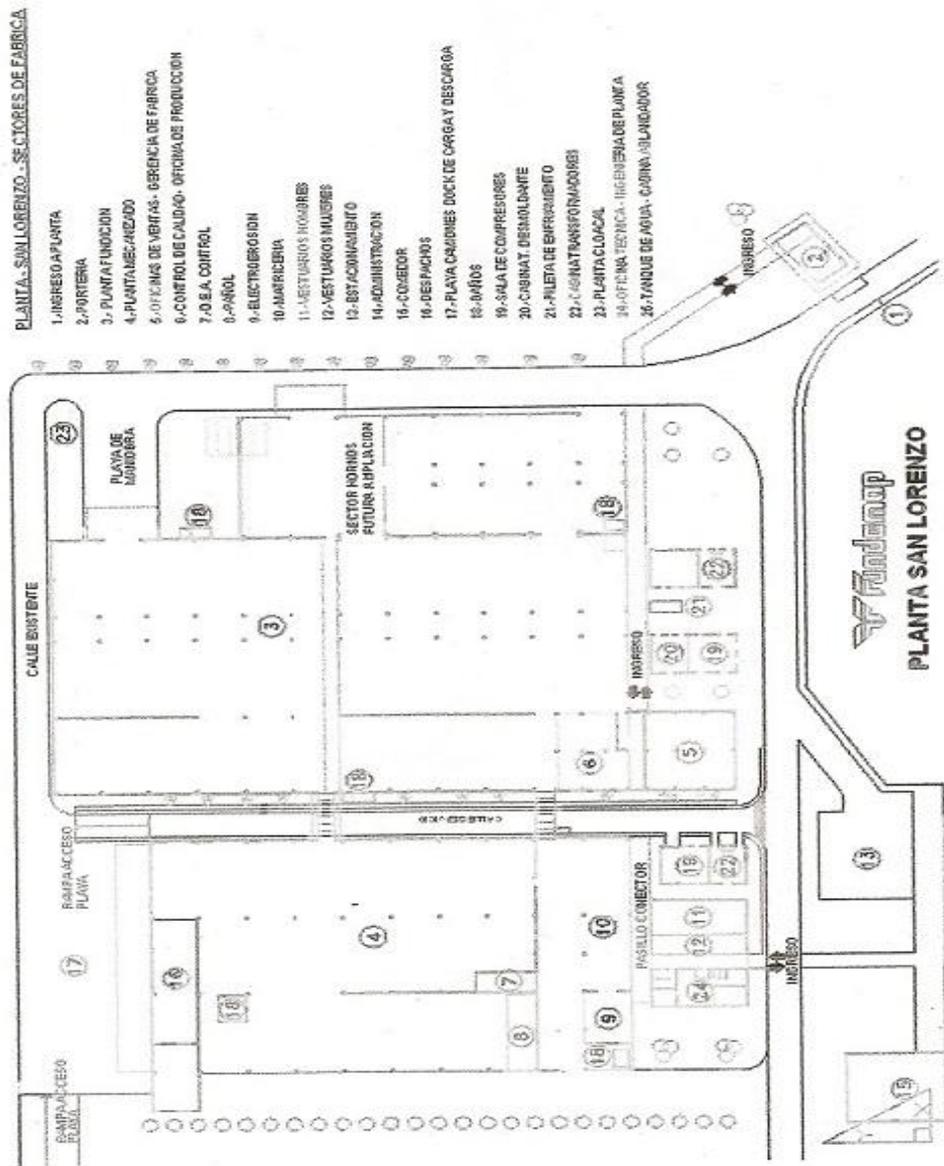
MT2033 MAZA TRASERA PARTNER C/RODAMIENTO

MT2034 MAZA TRASERA BOXER MOD. VIEJO

1.1.12 Mapa de la planta

En la Imagen N° 3 apreciamos como es la distribución de la planta de San Lorenzo. A modo de ejemplo podemos decir que tiene el ingreso a la fábrica arriba a la derecha, en donde se encuentra la portería. Luego podemos ver las distintas áreas en donde se lleva a cabo la producción, como ser: fundición, matricería, pileta de enfriamiento, control, entre otras.

Imagen N° 3: Mapa de la planta de San Lorenzo.



Fuente: Imagen obtenida durante la visita a la empresa.

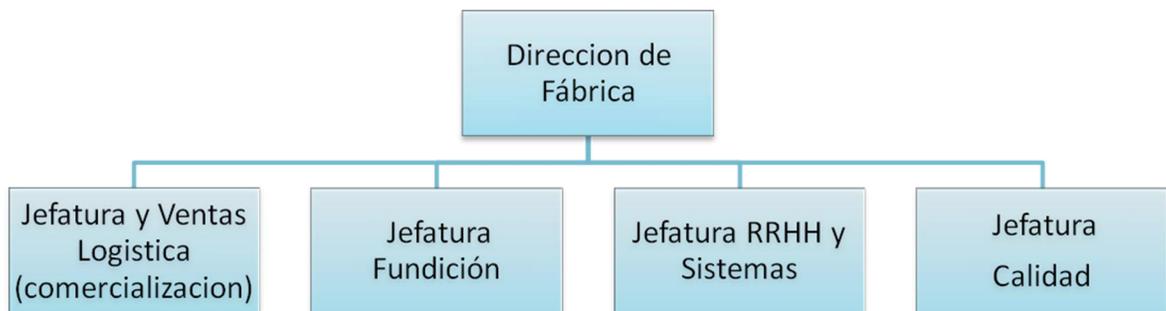
1.1.13 Organigrama

El trabajo dentro de la empresa se divide por Departamentos, Áreas, Sectores y se lleva a cabo mediante equipos de trabajo comandados por Líderes y Encargados.

En cuanto a la comunicación entre los estratos existentes es formal, por medio de Procedimientos y Memos Internos escritos, que se divulgan.

A continuación podemos apreciar el organigrama simple de la fábrica de la empresa, compuesto por el director de fábrica, que es quien guía las diferentes áreas: Logística y Comercialización, Fundición, RRHH y Sistemas y Calidad.

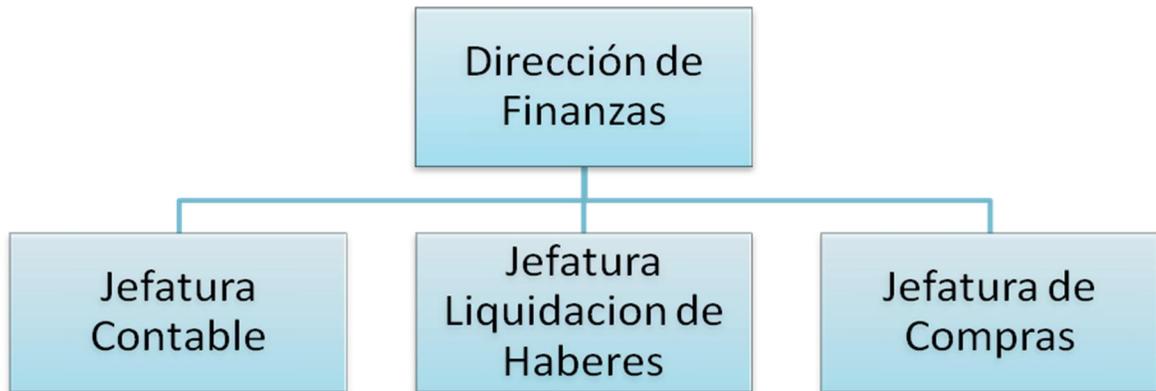
Imagen N° 4: Organigrama de la fábrica.



Fuente: Imagen obtenida del gerente de RRHH.

El próximo organigrama que presentamos es el del área administrativa y de finanzas, compuesta por los sectores contable, liquidación de haberes y compras.

Imagen N° 5: Organigrama del sector de Finanzas.



Fuente: Imagen obtenida del gerente de RRHH.

1.1.14 Proceso de producción

-Proceso de Moldes

1. Inicio: Se coloca el molde (Matriz de Inyección) en la máquina.
2. Preparación: Se hacen los ajustes y la máquina queda lista para fundir.

-Proceso de Hornos

1. Inicio: Calienta el material a 700 grados.
2. Preparación: El material queda disponible para fundición.

-Proceso de Fundición

1. Inicio de producción: Puesta a punto según instrucciones - inicio de proceso - matriz – material.
2. Antes de puesta en marcha: Efectuar los controles según lista de chequeo. Ante cualquier anomalía se deberá marcar con una ""X"" en el casillero que corresponda y se dará aviso al encargado de turno el cual tomará conjunto con personal de

mantenimiento la resolución de parar la máquina o dejarla trabajar en estas condiciones, además de dejar asentado y firmado en la "Hoja de Comunicación Diaria" la resolución.

3. Entrada en régimen: Inyectar 10 golpes a los efectos de asegurar la temperatura, parámetros de máquina y calidad de pieza, deben ser desechadas.
4. Al inicio de la producción: Asegurada entrada en régimen de máquina y calidad visual de la pieza, la próxima será entregada al inspector volante para aprobarla.
5. Al inicio de la producción: Realizar el control para la liberación de piezas de acuerdo a la guía "Liberación de fabricación e Inspecciones en planta".
6. En producción: Control calidad da el OK, se inicia la producción con los procesos y controles de acuerdo a las gamas de control.
7. En producción: Piezas OK van a capachos y ficha: Orden Trabajo, Pieza N°, Lote N°, Inyectora, Turno, Operador, Cant. Piezas Fundidas, fecha.
8. En producción: Las piezas OK se dejan asentadas en el formulario de Producción.
9. En producción: El operador controla visual la pieza viendo defectos, si hay piezas no OK se depositan en capachos al efecto para tomar acciones.
10. Fin de producción. Al finalizar la producción se guarda la última pieza para constancia del estado en que termino la producción anterior de dicho molde.

-Proceso de Rebabado

1. Rebabado: Si la pieza tiene rebaba, se coloca en la prensa y se saca.
2. Almacenamiento: Se colocan en el capacho correspondiente que viene de la fundición.

-Proceso de Rotofinish

1. Inicio: Carga de la máquina con las piezas.
2. Lavado: Las piezas se cargan en la máquina preparada al efecto y se lavan en un proceso de 7 minutos aproximadamente.
3. Almacenamiento: Se colocan en el capacho correspondiente que viene de Rebabado.

-Proceso de Lima

1. Selección: Se seleccionan las piezas que deben ser limadas.

2. Lima: Se procede a limar las asperezas.
3. Almacenamiento: Se colocan en el capacho correspondiente que viene de Rotofinish.

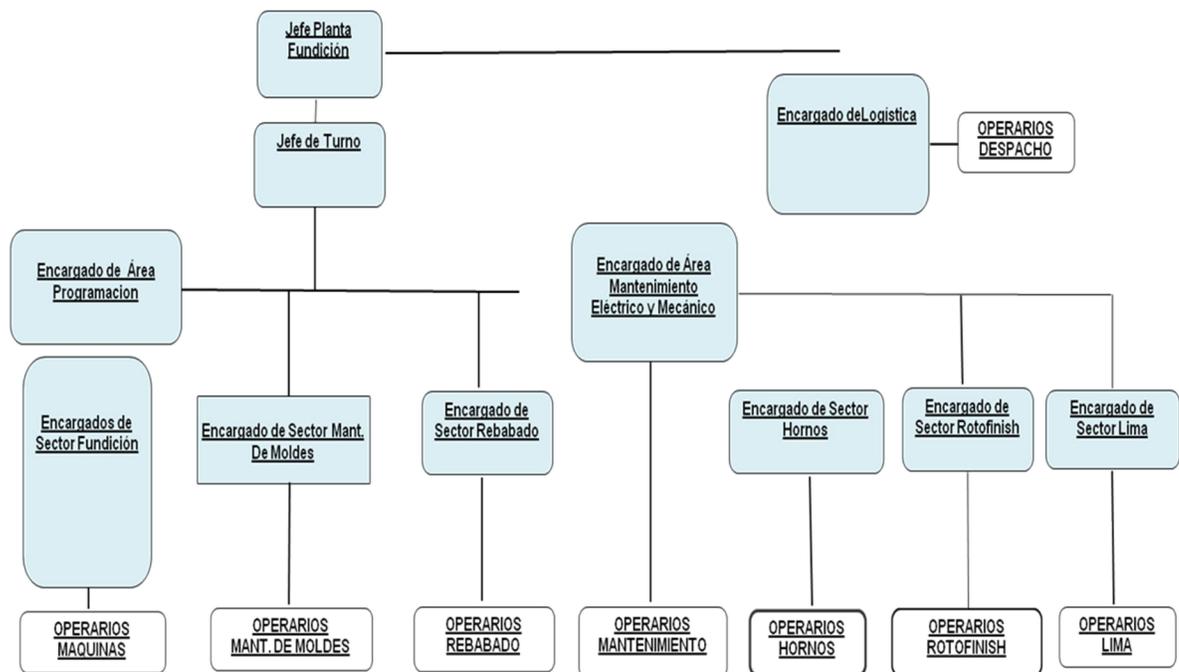
-Proceso de Logística

1. Almacén: Se lleva a Despacho el capacho con las piezas OK para su envío.

1.1.15 Organigrama del proceso de producción

En la Imagen N° 6 podemos apreciar el organigrama del proceso de producción, es decir, los pasos desarrollados anteriormente resumidos en una imagen para una mejor comprensión.

Imagen N° 6: Organigrama del proceso de producción



Fuente: Imagen obtenida del gerente de RRHH.

1.1.16 Empleados

- Cantidad de empleados en Planta San Lorenzo: 358

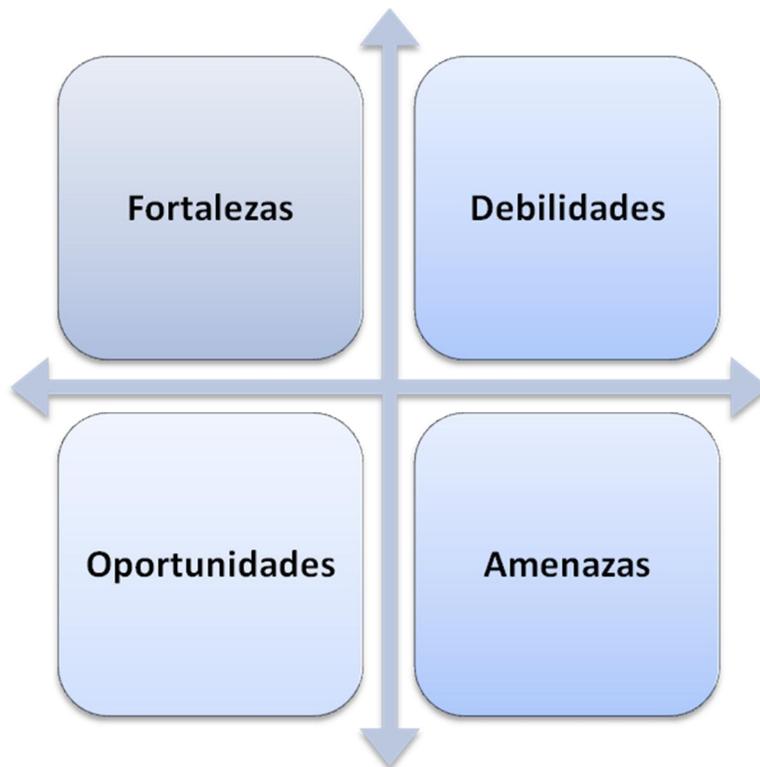
- Cantidad de empleados en Planta Rosario: 66

1.1.17 Análisis FODA

Es un instrumento de planificación básica, cuya determinación permite a una institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo.

A través del resultado del FODA es posible contextualizar de mejor forma la vigencia de la misión y los objetivos estratégicos de la institución.

Imagen N° 7: Análisis FODA



Fuente: Imagen obtenida de Internet.

Fortalezas:

- Precios bajos.
- Empresa familiar, de porte mediano, con poca burocracia interna.
- Grandes clientes del mundo automotor.

- Costos bajos en negocios de exportación.
- Mucho conocimiento del negocio, más de 50 años de experiencia, trayectoria.
- Tecnología de primera.

Debilidades:

- Al ser una empresa familiar, aggiornarse a los requerimientos de las grandes empresas.
- Organización y procedimientos escritos.
- Cumplimiento estricto de las pautas de Calidad de los Clientes.
- Se debe mejorar la cultura de la organización, capacitar a su gente constantemente.
- Trabajadores poco capacitados.
- Rotación y ausentismo del personal.
- Inadecuado clima organizacional.
- Poco compromiso de los trabajadores.

Oportunidades:

- Por los costos bajos y la especialización en autopartes hay oportunidades de ganar más mercados en Europa.
- Este segmento de mercado, el de autopartes, está bien posicionado en todo el mundo.

Amenazas:

- La República China, ya que cuando logre excelencia en esta clase de producción, va a ser muy difícil poder competir con ellos porque tienen costos muy bajos de producción y de mano de obra.
- La falta de calidad requerida porque los clientes europeos son muy estrictos en los controles.
- La competencia, como por ejemplo:

Fundición de Aluminio Rivadavia

Aluminca S.R.L.

Metalúrgica Progreso S.R.L.

1.1.18 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

El modelo permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. El fin es que la empresa evalúe sus objetivos y recursos frente a estas 5 fuerzas que rigen la competencia industrial.

Imagen N° 8: Las 5 fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Imagen obtenida de Internet.

-Entrada de nuevos competidores: (Amenaza de nuevos ingresantes)

- Economías de escala: poder de la empresa
- Diferenciación del producto: producto indiferenciado
- Requisitos de capital alto: poder de la empresa
- Costos cambiantes, no hay: poder de los nuevos ingresantes
- Acceso a canales de distribución: poder de los nuevos ingresantes

- Desventajas en costos independientes de las economías de escala (experiencia, trayectoria): poder de la empresa
- Política gubernamental, política ISO (disposiciones legales): poder de la empresa

El poder de los nuevos ingresantes es medio.

-Poder de los compradores: (Poder de negociación de los clientes)

- Mercado atomizado: poder de la empresa
- Compras muy grandes por parte de todos los clientes (se compran entre 20000 y 30000 piezas al año por cliente): poder de los clientes
- Producto indiferenciado: poder de los clientes
- Bajos costos por cambiar de proveedor: poder de los clientes
- Los compradores no plantean una amenaza de integración hacia atrás: poder de la empresa
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos del comprador, si es importante que se respeten las normas ISO: poder de la empresa
- Información total del comprador: poder de los clientes

El poder de los clientes es considerable.

-Poder de los proveedores: (Poder de negociación de los proveedores)

- Proveedores atomizados: poder de la empresa
- No están obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial: poder de los proveedores
- La empresa es un cliente importante para los proveedores por sus grandes volúmenes de compras: poder de la empresa
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador: poder de los proveedores
- Los productos del proveedor no están diferenciados ni requieren costos por cambio de proveedor: poder de la empresa
- El grupo proveedor no representa una amenaza de integración hacia adelante: poder de la empresa

El poder de los proveedores no es mucho, la empresa tiene más poder.

-Productos sustitutos:

- No hay ya que son piezas a medida, a pedido de los clientes. Se realizan según las matrices, que son moldes y figuras: poder de la empresa

Los productos sustitutos no tienen poder.

-Rivalidad entre competidores: (Ya existentes en el sector industrial)

- Gran número de competidores: alta rivalidad
- Crecimiento en el sector industrial: alta rivalidad
- Costos fijos elevados, ya que para utilizar los hornos hay un gran gasto de luz y gas y se utilizan muchos hornos eléctricos también: alta rivalidad
- Producto indiferenciado: alta rivalidad
- Incrementos importantes de la capacidad productiva: alta rivalidad
- Intereses estratégicos elevados: alta rivalidad
- Fuertes barreras de salida: alta rivalidad
- Hay una gran rivalidad entre los competidores ya existentes.

Conclusión: la empresa presenta una situación estable. Posee una gran trayectoria y experiencia en el negocio, un mercado creciente, muy importantes clientes tales como Peugeot, Toyota, Bosch, John Deer, Jteck, etc. y costos bajos que se traducen en los precios.

1.1.19 Matriz BCG

Es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por *The Boston Consulting Group* en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa.

Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Las autopartes las consideramos un producto estrella, debido a su alto crecimiento en el mercado y a la alta participación que tiene en este.

Estos productos producen una considerable rentabilidad y se autofinancian, por lo que en el momento en que su crecimiento disminuya considerablemente la empresa se encontrará con una vaca lechera, de la cual deberá sacar el mayor provecho posible.

Imagen N° 9: Matriz BCG



Fuente: Imagen obtenida de Internet.

1.1.20 Información general

-SOFTWARE CONTABLE

Es un software a medida provisto por una empresa privada de la Ciudad de Rosario:
Proyects Consulting.

-STAFF ADMINISTRATIVO

El director financiero de la empresa es CPN y en el staff de Administración hay dos CPN y una Técnica Contable. Los demás son personal administrativo. Asimismo cuenta con asesoría contable externa.

-PUBLICIDAD

No se hace publicidad, pero si se colabora en revistas especializadas de la industria. Los contactos son personales con grandes empresas. La empresa tiene una página web: www.fundemap.com.ar

-MERCADO

Se realizan estudios de mercado a nivel mundial, ya que la mayor parte de la producción se exporta a EE.UU, Brasil y Europa. Fundamentalmente del precio del aluminio.

La empresa El Sol S.A. es líder en Latinoamérica y muy competitiva a nivel mundial, por precio y calidad.

Se trabaja con lista de precios personalizada según el cliente y la pieza, ya que el diseño de las mismas es distinto en cada caso.

Las piezas se fabrican y distribuyen según la planificación con cada cliente en particular. Se entregan mediante vehículos propios en el domicilio del cliente o en la aduana si es exportación.

-DOCUMENTOS

Los principales son: Órdenes de compra, remitos, factura A, recibos, etc.

-CONTEXTO ECONÓMICO: Oligopolio

Creemos que la empresa, en cuanto a su estructura de mercado, desarrolla las actividades en un mercado de oligopolio. Ya que las piezas son diferenciadas por sus marcas.

Además en dicha industria existen pocos vendedores, donde cada uno de ellos es capaz de diferenciar su producto del fabricado por sus competidores a través de la marca.

Los productores, aunque todos se dedican a producir autopartes, no hacen los repuestos iguales a los de los otros, ya que los productos de uno u otro son diferentes según el modelo (cada producto es específico para cada modelo de automóvil) y es posible diferenciarlos por el posicionamiento de cada marca en el mercado.

Debido a que son pocos productores y cada uno quiere acaparar gran parte del mercado se produce una guerra de precios.

Por lo tanto si El Sol decidiera elevar el precio en un 20%, seguramente los demás integrantes del oligopolio no lo seguirían. En cambio, lo contrario sucedería si lo reduciría un 20% ya que si no El Sol quedaría más económico que el resto.

Debido a todo esto, el oligopolista (El Sol) no posee una función de demanda estable.

-DEMANDA ELÁSTICA: Al ser un producto muy caro las autopartes, la demanda es elástica.

-NO EXISTEN PRODUCTOS SUSTITUTOS: porque al ser una autoparte se produce con matrices (moldes), y no pueden ser reemplazados por ningún otro producto.

La empresa presenta ECONOMÍAS DE ESCALA, es por ello que posee costos bajos los cuales se traducen en los precios.

1.1.21 Clima organizacional

El Sol S.A. tiene actualmente (2016) un clima laboral inadecuado. Posee una cultura poco clara y no comunicada, y los trabajadores desconocen la misión, visión y valores de la empresa.

El compromiso de los empleados es escaso. El índice de rotación y ausentismo del personal es muy alto y los empleados no se sienten identificados con la empresa. Es importante crear una cultura arraigada y difundir la visión, misión y valores de la organización.

Las condiciones físicas de la fábrica son adecuadas. Las instalaciones se encuentran en buen estado. El lugar de trabajo se mantiene limpio y ordenado para evitar cualquier tipo de contaminación, pero debería haber mayor limpieza en baños y comedor.

Los operarios utilizan el equipo de protección adecuado durante las operaciones, como ser, protectores auditivos, caretas, y ropa de trabajo adecuada.

Con respecto a la remuneración, se abona el mínimo del sector metalúrgico. En base a las charlas que tuvimos con los empleados de la fábrica, consideramos que los sueldos deberían elevarse. No se entregan premios por objetivos y metas alcanzadas o por presentismo. No existen en la organización incentivos monetarios o no económicos para el personal.

A la hora de detectar fisuras en el clima de trabajo, la comunicación surge como un elemento clave. En El Sol S.A. En muchos casos la comunicación es deficiente, ya sea entre pares y entre el nivel alto con los empleados de fábrica. Es importante que la persona que esté a cargo de la empresa (presidente) tenga capacidad de liderazgo y se genere mucho diálogo entre ella y los puestos medios, con muy buena bajada de comunicación. Se deben generar espacios de diálogo cara a cara tanto con los clientes como con los empleados. Así pueden conocerse mejor y accionar sobre necesidades e inquietudes. Crear una convivencia creativa para todos es la única forma de que una organización crezca.

Gran parte de los empleados de la empresa no poseen las competencias necesarias para desempeñarse en su labor. Invertir tiempo, dedicación y dinero en capacitaciones podría ser una buen opción para mejorar la calidad de los trabajadores de El Sol S.A.

1.2 Sector Autopartista y Metalúrgico

1.2.1 Reseña histórica 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 ha podido 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 ha alterado 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 se ha buscado 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 el método 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 beneficiario de un importante flujo de inversiones durante la década de los 90, lo que permitió innovar tanto en maquinaria como en tecnología. Además, se fue consolidando 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*.

1.2.2 Análisis de sector autopartista

La mirada histórica (2000-2016) indica una muy fuerte reestructuración del sector con disminución considerable del valor agregado, incluyendo la capacidad tecnológica requerida por los autopartistas locales y, por otro lado, la oferta de gran cantidad de modelos de vehículos con el resultante condicionamiento de la escala de producción para los autopartistas, sumada a importantes modificaciones en las reglas de comercio exterior aplicadas a la importación de autopartes. También se caracterizó por la llegada de empresas autopartistas multinacionales responsables del abastecimiento de terminales automotrices de las cuales son proveedoras globales.

Si pasamos a la mirada actual (2016) podemos decir que observamos las consecuencias de lo enunciado en la mirada histórica y donde los proveedores locales terminaron siendo socios minoritarios en las etapas de expansión del sector automotriz donde se lograron cifras récord de producción de automotores pero con una participación nacional muy reducida, y con la pérdida gradual del mercado de reposición.

Si tomamos en cuenta las miradas futuras, éstas revisten el carácter de estratégicas ya que las decisiones sistémicas que se adopten impactarán en el futuro del sector pero no solamente en el aprovisionamiento de las terminales sino también en el mercado de reposición.

La mirada futura en el corto plazo nos indica que si se logra que las terminales y sus autopartistas de conjuntos incrementen la compra de partes en el mercado local, surgirán dos condicionamientos: por un lado el aseguramiento de la calidad de producción en cuanto al cumplimiento de las especificaciones técnicas, y por otro el aseguramiento de la gestión de cantidad y plazos, condicionamientos que son en la actualidad los exigidos para los proveedores. Esto implica un aseguramiento de calidad sistémico de toda la red y la solución de eventuales cuellos de botella. Este incremento que se tiene por objetivo desde la gestión gubernamental crea como consecuencia una mayor sustentabilidad de los autopartistas frente a los conocidos ciclos de variación de la demanda.

Cuando analizamos el mediano y largo plazo, y si se cuenta con una estrategia de mayor valor agregado tanto por el volumen como por el nivel tecnológico, los factores a

considerar son más complejos y con una necesidad de constituir redes de participantes donde el foco es la innovación en niveles superiores.

Lograr ser proveedores de módulos con miradas en la evolución futura de las tecnologías de producto que formarán parte de los vehículos, constituye un objetivo que implica generar capacidades de desarrollo con el esfuerzo conjunto de múltiples nodos participantes. Esta red de instituciones y capacidades debería incluir centros de conocimiento (universidades, centros de investigación, empresas) y de asociatividad empresaria para poder conformar capacidades de diseño multidisciplinarias, de desarrollo de la capacidad de administrar redes complejas de aprovisionamiento y de innovación, de desarrollar los nodos críticos de la cadena de valor, de contar con financiamiento para estos desarrollos de mediano y largo plazo, de contar con políticas de formación de los recursos humanos orientadas a las líneas estratégicas de producto y proceso, de contar con apoyo de la legislación sectorial. Estos requisitos son los mínimos a tener en cuenta, dado que se debe estar preparado para enfrentar competidores especializados de alcance mundial que a su vez son respaldados en su esfuerzo de innovación por planes gubernamentales de sus países de origen y que tienen lazos estratégicos con las terminales automotrices.

Si realmente se quiere tener participación en esta industria mirando hacia el futuro, deberían tenerse en cuenta estos factores y su factibilidad, siempre considerando los flujos de partes para las terminales y la reposición.

1.2.3 Análisis del sector automotriz

Los datos volcados en el presente apartado fueron extraídos del INDEC y pertenecen al año 2013.

El período 2003-2016 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 al 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.

Hacia mayo de 2013 la producción de autos creció un 32%, mientras que las exportaciones aumentaron un 73%.

Para el año 2010 la producción industrial creció un 9,7 %, principalmente impulsada por la expansión del 40,6% en la industria automotriz. El incremento de la venta por unidades en diciembre de 2010, favoreció el aumento del 34,4 % en la facturación, que alcanzó un total de 7.443,9 millones de pesos.

Entre 2003 y 2012 las exportaciones aumentaron 217 % (a un promedio interanual de 14 %). Durante ese período, el sector creó más de 12 %.

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.

El gobierno argentino presidido por Cristina Fernández de Kirchner, en el año 2013, fijó un freno a las importaciones de artículos electrónicos, motocicletas, productos metalúrgicos, hilados y tejidos, tornillos, bicicletas, automóviles y autopartes, según el Gobierno, la medida se aplica en aquellas áreas donde la industria local está en condiciones de satisfacer esa demanda.

Hacia mayo de 2013 la producción de autos creció un 32%, mientras que las exportaciones aumentaron un 73%.

Durante el periodo de 2000 al 2010 las empresas extranjeras crecieron notablemente, en comparación a las nacionales. Este fenómeno se dio a través de la compra por parte de empresas extranjeras de fábricas nacionales o parte de ellas. Ejemplos fueron las ventas de Fortabat, Pérez Companc, Bulgheroni y Bemberg. Según el diario La Nación estas ventas se produjeron a causa del riesgo país que existe en la Argentina. Precisamente, los índices elaborados por el banco de inversión J.P. Morgan, en enero de 2011 el riesgo

país se ubicó en el nivel más bajo desde febrero de 2008. En el 2000, entre las quinientas empresas más grandes del país, existían 182 nacionales y 318 extranjeras; en el 2008, existían 162 nacionales y 338 extranjeras, según datos del INDEC.

1.2.4 Análisis del sector metalúrgico

En los últimos diez años (2005-2015) el sector metalúrgico, y en especial el siderúrgico, tuvo un desarrollo record en la Argentina. Esta es la notable herencia que le deja este modelo económico. 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 duplicara 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. De la misma manera, se concluyeron 2800 kilómetros de gasoductos, 290.000 HP de Plantas Compresoras, 1800 kilómetros de autopistas, 4500 kilómetros de rutas, 30.000 kilómetros de fibra óptica, 90 estaciones de TV Digital, entre otros.

El sector metalúrgico es un demandante energético intensivo por excelencia. En Argentina consume en promedio 9 millones de metros cúbicos por día de gas, es decir, un 7% de la demanda total del país, y 6 millones de megavatios anuales, lo que representa 5% del total y equivale a 5 millones de hogares.

En países vecinos de la región o de Latinoamérica, la energía le conllevaría a la metalurgia un piso de sobre costo de 2000 millones de dólares anuales. Este ahorro de

costos para el sector constituye una competitividad incuestionable y ha permitido su exponencial desarrollo. Como también lo es la mano de obra local, que es la de mayor capacitación y productividad de la región. Lo que ningún ejecutivo puede ignorar es que en cualquier país del mundo durante los períodos invernales, ante un incremento repentino del requerimiento del servicio de gas por parte de los hogares, los sectores industriales tienen ventanas de abastecimiento. Durante estas ventanas el abastecimiento a las industrias se va adecuando a la evolución del requerimiento residencial. En Argentina este procedimiento es planificado eficientemente, programado previamente al invierno y en ningún caso afecta el normal desenvolvimiento de las empresas.

El PBI de Argentina se ha expandido más de 93% en el año 2014, se crearon 220.000 nuevas empresas y 6 millones de puestos de trabajo, la Argentina pasó del quinto al primer puesto en salarios y jubilaciones promedio regionales, la pobreza se redujo del 54% a un dígito y la desocupación del 25 al 7,5%, lo que generó un extraordinario proceso de desarrollo con inclusión. Estos hechos constituyen la herencia de la última década, y desvalorizar los resultados logrados obedece sin dudas a intereses que prefieren un país sin futuro ni inclusión social (Página 12, 2014).

La convergencia de los últimos diez años (2005-2015) de las políticas públicas con las decisiones privadas ha generado 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.

1.3 Descripción del caso de estudio

En el presente trabajo, realizaremos un diagnóstico organizacional de la empresa El Sol S.A. a través del método prospectivo. Los estudios de prospectiva se aplican en todas las áreas del conocimiento y de la vida diaria de las personas, comunidades, sociedades, organizaciones o países. Sirve para realizar proyectos que se pueden aplicar en el futuro.

A través de la metodología utilizada y de la información obtenida de los informantes clave, hemos llegado a la conclusión que el principal problema de la empresa es el clima organizacional, entendido como el conjunto de propiedades medibles de un ambiente de

trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente en los resultados. Es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el capital humano.

Sin embargo, y pese a los resultados positivos que han demostrado estudios anteriores de prospectiva en otras organizaciones mundiales, en las empresas argentinas éste método se utiliza con poca frecuencia. Es por ello que en éste trabajo nos planteamos la siguiente pregunta de investigación: ¿La técnica prospectiva es una herramienta válida para solucionar el problema relacionado con el clima organizacional que tiene la empresa El Sol S.A.?

En base al problema planteado anteriormente, nos formulamos como objetivo general: evaluar si la herramienta prospectiva es útil para solucionar el conflicto de clima organizacional que presenta la empresa el Sol S.A.

Y como objetivos específicos:

- 1) Indagar acerca del método de prospectiva llevado a cabo para analizar la empresa El Sol S.A., recurriendo como fuentes principales a los informantes clave (tales como el presidente, el gerente de RRHH, y empleados elegidos al azar) y la observación directa.
- 2) Identificar aquellos problemas que aquejan la organización en particular los vinculados al clima organizacional.
- 3) Evaluar si la herramienta prospectiva fue útil para el control de la empresa El Sol S.A.

El presente Estudio se basó en el supuesto que la herramienta prospectiva aplicada a la empresa El Sol S.A. permitió realizar un análisis profundo y válido de la misma, pudiendo abordar conclusiones y propuestas muy interesantes para la organización que deseamos que sean aplicadas a la brevedad.

Con respecto al diseño metodológico del trabajo, responde a un esquema cualitativo ya que se propone observar comportamientos humanos desde una mirada no cuantificable,

a los efectos de evaluar si la herramienta prospectiva es útil para aplicar en la organización El Sol S.A.. Sin embargo, y a los efectos de ampliar aspectos del análisis, se apeló a algunos indicadores cuantitativos, como el nivel de dependencia y motricidad de las variables utilizadas en el caso de estudio y la ponderación de importancia de las acciones que se deben llevar a cabo a través de la técnica IGO.

En cuanto a la técnica de investigación, la primera se basa en una investigación descriptiva, ya que aborda las características y el contexto de la empresa, y las definiciones y peculiaridades de la prospectiva y el clima organizacional.

En la segunda parte del trabajo podemos observar que se llevó a cabo la puesta en práctica de la técnica prospectiva en la empresa El Sol S.A., recurriendo a fuentes primarias tales como los actores sociales, informante clave dentro de la empresa, la observación directa, y encuestas semi estructuradas calificadas al presidente de la empresa, al gerente de recursos humanos y a determinados trabajadores. La entrevista nos brindó la posibilidad de aplicar un cuestionario, así como también observar las actitudes, comportamientos, formas de hablar y gestos de los entrevistados para recolectar todo tipo de datos. La encuesta fue predeterminada y se anexa al final del trabajo.

Asimismo, recurrimos también a fuentes secundarias, que comprendieron bibliografías provenientes de libros, revistas, diarios y páginas web relacionados con el tema de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO:

PROSPECTIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

En este capítulo nos proponemos describir el marco teórico de las principales variables involucradas en el trabajo: la prospectiva y el clima organizacional. La técnica prospectiva será aplicada en el caso de estudio en la empresa El Sol S.A., con el objetivo de encontrar soluciones para los conflictos de la organización. Entre los principales problemas que pudimos observar que posee la empresa se encuentra el clima organizacional, un tema no menor a tener en cuenta por las empresas que desean ser líderes.

Para ello, expondremos en primer lugar la definición de prospectiva, su historia, característica y funciones. Luego, su importancia e implementación y por último se abordarán los métodos y herramientas utilizados en la prospectiva.

Finalmente estudiaremos el tema clima organizacional dentro de la empresa, a partir de su definición y la importancia de tener un buen clima laboral para un mejor desempeño de los empleados, repercutiendo en la productividad y resultados de la empresa.

2.1 Prospectiva

2.1.1 ¿Qué es la prospectiva estratégica?

El Centro de Estudios Prospectivos de la UNALM en su editorial refiere que “La prospectiva parte del concepto que el futuro aún no existe y “se puede concebir como una

realización múltiple” (Jouvenel, 1968) y que “depende solamente de la acción del hombre” (Godet, 1987). Por esa razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1969) define la prospectiva como el “conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales”.

Gastón Berger (1991) (uno de los fundadores de la disciplina), define como la “Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Aunque en ocasiones el término futurología hace referencia a otras disciplinas no basadas en el método científico”.

Para el Instituto de Prospectiva Estratégica de España (1999) : “La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”.

Jordi Sierra (1992) la define como “La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido”.

Por su parte, estos estudios no deben ser dominados únicamente por los aspectos tecnológicos. Es importante que el análisis esté orientado a los aspectos sociales que trascienda la creación de riqueza e incluya asuntos tales como la prevención del crimen, la equidad, la educación, la creación de habilidades o el envejecimiento de la sociedad.

A los efectos de este análisis y según las definiciones antes descritas, tomaremos como definición de prospectiva “la herramienta que estudia el futuro para comprenderlo y

poder influir en él. Se trata de una técnica que no se basa en las experiencias pasadas, sino que vislumbra cuál es la situación deseada en el futuro de la empresa para realizar acciones tendientes a alcanzar dicho futuro”.

2.1.2 Historia de la prospectiva

La Prospectiva se viene empleando como herramienta de planeamiento de políticas públicas y empresariales desde la década de los años cincuenta. Los resultados del empleo de la prospectiva han sido exitosos. Japón reconoce en el uso de la prospectiva una de las razones para su sorprendente desarrollo industrial en el campo de la electrónica y en la actividad automotriz, durante las décadas de los años sesenta, setenta y ochenta. La compañía petrolera Royal Shell fue la primera empresa multinacional que empleó la prospectiva en sus procesos de planeamiento en 1968, e identificó un escenario futuro probable, pero muy poco deseable, que más tarde efectivamente ocurrió: la crisis del petróleo del año 1973.

Estudios realizados en Estados Unidos de pronósticos tecnológicos comenzaron a utilizarse alrededor de 1950 en el área de la producción para la defensa. La Corporación Rand, por ejemplo, en diversos trabajos de consultoría, fue responsable por el desarrollo de algunos de los principales instrumentos utilizados en esta técnica, como el formulario de medición *Delphi*. Grandes ejercicios de pronóstico se llevaron adelante en la Marina y la Aeronáutica de los Estados Unidos. Y las empresas privadas lo aplicaron al sector de la energía. No obstante la escasa relación con el mercado provista por el área en que se especializaron los estudios de prospectiva, su utilización fue perdiendo adeptos. Sin embargo, a fines de los años 80 y como resultado de lo que se percibía como una amenaza japonesa a la competitividad americana, las técnicas de prospectiva volvieron a los primeros planos. Fue entonces cuando el Departamento de Comercio, el Concejo de Competitividad y la Oficina de Políticas en Ciencia y Tecnología comenzaron a utilizar nuevamente las renovadas técnicas de prospectiva.

A pesar de haber sido Estados Unidos quien comenzó en 1950 con la utilización de estas técnicas, fueron los japoneses los que las desarrollaron en todo su potencial. Persuadidos de que las mismas representaban un instrumento potencialmente útil para

formular políticas enviaron un equipo de personas para consultar a los expertos en los Estados Unidos.

En 1970 los japoneses habían elaborado su propia estrategia de prospectiva y la aplicaron para producir una primera previsión acerca del futuro de la ciencia y la tecnología, con un horizonte temporal de 30 años. Dicho estudio fue preparado por la Agencia de Ciencia y Tecnología y, normalmente se considera el primer estudio de prospectiva tecnológica propiamente dicho.

El objetivo del mismo fue producir una visión general que mirara los campos de ciencia y tecnología como un conjunto, a fin de proveer inteligencia de negocios sobre tendencias de largo plazo a quienes formulan políticas en el sector público y privado. De este modo, estarían en condiciones de decidir los trazos gruesos de la dirección que había que tomar para alcanzar la vanguardia del progreso. Miles de expertos de la industria, las universidades y el gobierno participaron en la elaboración de este informe que desde entonces se repite cada 5 años.

En Holanda, este parece haber sido el primer país europeo en utilizar las técnicas de prospectiva en los años 70 para examinar la relación entre la ciencia y la sociedad. En los 80 los consejos sectoriales (para agricultura, salud y medioambiente) llevaron adelante varios estudios de prospectiva y en los 90 un comité asumió las tareas de coordinación de estos estudios en todo el país.

En Alemania el uso extendido que esta técnica comenzó a tener en otros países y, sobre todo, la unificación y los problemas de recesión y ajuste estructural a los que se enfrentaba la economía alemana, llevaron al país a incorporar (después de 1990) el uso de las técnicas de prospectiva.

Se buscó información sobre la utilización de este instrumento en los Estados Unidos y se recurrió a la asistencia de Japón que ya iba por su quinto ejercicio periódico (quinquenal) de prospectiva. Más tarde, y en función de su propia experiencia, Alemania colaboraría con el sexto ejercicio japonés en la materia.

A principios de los 80 Francia desarrolló varios ejercicios de prospectiva. Sin embargo, fue sólo a partir de 1994 que los mismos comenzaron a realizarse de un modo

sistemático, basados en herramientas tradicionales como los formularios Delphi. A finales de esta década la técnica se extendió a países como Australia, Canadá, Noruega y Suecia.

En 1994 el Reino Unido lanza el primer ejercicio de prospectiva tecnológica. Desde entonces, varios países más han aplicado esta técnica, como Italia, España (que crea su Oficina de Prospectiva Tecnológica), Irlanda, Austria, Hungría, Sudáfrica, Nueva Zelanda, República de Corea, Tailandia, India y Turquía.

América Latina no ha sido ajena a esta corriente. Gracias a la labor de ONUDI desde 1998 en Latinoamérica y el Caribe se vienen implementando los respectivos Programas Nacionales de Prospectiva. Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Uruguay, Ecuador, Chile y México ya vienen ejecutando sus Programas Nacionales con singular éxito. Brasil destaca por haber logrado llevar los resultados de los estudios de prospectiva a los niveles de decisión política y al logro de un consenso Estado-Academia-Sector Privado Sindicatos. Las cadenas productivas priorizadas hasta ahora en el Brasil son: construcción civil, textiles y confecciones, madera y muebles, y plásticos. El horizonte de planeamiento empleado es el año 2013. El Perú ingresó tarde a esta corriente de planeamiento, cuando los fondos de ONUDI para su Programa Latinoamericano ya estaban terminando. Sin embargo, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), empleando sus escasos recursos inició desde octubre del 2001 el proceso de formación de los recursos humanos nacionales en el campo de la prospectiva, habiendo diseñado una metodología propia denominada PROSPECTA, gracias a la cual el Perú cuenta hoy con una masa crítica de más de 300 profesionales capacitados en el empleo de las principales metodologías usadas en la formulación de los estudios de prospectiva.

El tipo de análisis requerido para enfrentar la competencia se ha vuelto más complejo. En un contexto donde una gran cantidad de países y empresas (empeñados en alcanzar y mantener el liderazgo competitivo de una economía basada en el conocimiento) usan esta técnica, soslayar su utilización puede disminuir la capacidad de competir en el futuro u otorgar una ventaja significativa a potenciales competidores en la carrera por la prosperidad y el liderazgo.

Hoy en día se requiere una mejor comprensión del funcionamiento de los sistemas económicos y sociales, mayores capacidades para formular políticas públicas e instrumentos de análisis que permitan vincular todos estos factores de manera articulada.

Las nuevas formas de competencia imponen la articulación de esfuerzos entre el sector público y el privado. Los estudios de prospectiva son una herramienta formidable, precisamente, porque representan una nueva y moderna forma de vincular las acciones de uno y otro.

La identificación de tendencias en el campo tecnológico, la comprensión del funcionamiento y evolución de los mercados o el análisis informado de las políticas de la competencia son importantes beneficios arrojados por los ejercicios de prospectiva. Sin embargo, no hay que olvidar los relacionados con el descubrimiento y vinculación con potenciales aliados y socios comerciales/industriales así como el desarrollo de estrategias de negocios.

Dentro de los métodos generales de prospectiva cabe destacar aquellos que se basan en la consulta a expertos, (Métodos de Expertos) que reciben la denominación de métodos de expertos.

Los métodos de expertos utilizan como fuente de información un grupo de personas a las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar. Estos métodos se emplean cuando se da alguna de las siguientes condiciones:

- No existen datos históricos con los que trabajar. Un caso típico de esta situación es la previsión de implantación de nuevas tecnologías.
- El impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos. Así, la aparición de una legislación favorable y reguladora y el apoyo por parte de algunas empresas a determinadas tecnologías pueden provocar un gran desarrollo de éstas que de otra manera hubiese sido más lento.
- Las consideraciones éticas o morales dominan sobre las económicas y tecnológicas en un proceso de evolutivo. En este caso, una tecnología puede ver dificultado su desarrollo si éste provoca un alto rechazo en la sociedad (un ejemplo lo tenemos en la tecnología genética, que ve dificultado su avance por los problemas morales que implica la posibilidad de manipulación del genotipo).

Pero la prospectiva no ha sido empleada sólo por los gobiernos. Es en el campo empresarial donde ha tenido un impacto significativo en las tres últimas décadas. La primera empresa multinacional que empleó una de las metodologías de prospectiva, el

planeamiento por escenarios, fue la petrolera Royal Shell en 1968. Anteriormente a esa fecha, la Shell sólo aplicaba métodos de pronóstico, lo que les impedía identificar e interpretar eventos cruciales para su industria como el ocurrido en Octubre de 1973 en Medio Oriente, que luego fue conocido como “la crisis del petróleo de 1973”. Al aplicar las técnicas de prospectiva, la Shell pudo vislumbrar este escenario poco deseable y plantear planes contingentes que fueron empleados en su momento. Con los años, se demostró que el uso de la prospectiva tuvo un impacto fundamental en la forma en que la empresa (Shell) en su totalidad atravesó la turbulenta década de 1970 y principios de la de 1980. En la actualidad, la mayoría de las grandes empresas internacionales, desde las automotrices hasta las líderes de la microelectrónica y las telecomunicaciones, así como bancos de inversión y *trading companies*, emplean la prospectiva para el planeamiento de mediano y largo plazo de sus operaciones.

2.1.3 Características de la Prospectiva

El estudio prospectivo debe contar con una serie de características básicas para asegurar la efectividad del proceso y de los resultados, de manera que se obtenga exactamente lo que se espera de un estudio de este tipo, escenarios muy próximos a los reales que permitan la elección de la mejor opción posible y el posterior desarrollo de las estrategias pertinentes para el logro de la elección de futuro previamente realizada. De acuerdo a Pinilla (2003), estas características son:

- Autonomía, ya que resulta indispensable la participación de los involucrados directamente en el proyecto en cuanto a las distintas áreas que este posea.
- Creatividad, a través del planteamiento de los distintos futuros posibles y la solución de los retos que suponga el más conveniente dentro de las opciones formuladas.
- Convergencia-Divergencia, es preferible contar con expertos de distintas áreas con perspectivas diversas trabajando por un mismo objetivo, con el fin de tener una visión global que incluya todos los aspectos involucrados.
- Finalidad Constructora, la idea de la prospectiva es crear el futuro.
- Largo Plazo, se realiza para horizontes entre 10-15 e incluso 20 años.

- Participación y cohesión, con el fin de que los expertos que realizan el ejercicio escuchen todos los puntos de vista y logren finalmente unirlos en el objetivo que se plantee.
- Pluralismo, diversidad de áreas involucradas.
- Prominencia del proceso sobre el producto, en prospectiva el producto son la serie de escenarios posible y estos se derivan de un buen proceso de trabajo.
- Transparencia, durante el proceso y resultados.
- Visión Holística, global de todos los actores influyentes o involucrados; y sistémica logrando detalles de cada uno de ellos.

2.1.4 Funciones de la Prospectiva

Si se logra tener un estudio prospectivo que cumpla con las características anteriormente mencionadas, se puede esperar también que cumpla con las siguientes funciones:

- Elaboración de un espectro de los distintos futuros posible, partiendo de lo que asume en el presente que puede ocurrir presentando ciertas oportunidades sin definición de un lapso de tiempo para que esto suceda ni detalles específicos.
- Se obtienen caminos estratégicos a seguir conformados por una serie de acciones que llevaran a un lugar específico y previamente definido.
- Análisis de todo aquello que funciona alrededor del objeto en cuestión y su capacidad de influencia sobre el mismo.
- Control sobre esos factores externos para encaminarlos a realizar acciones, corregir datos y superar retos.

La empresa debe planificar su futuro, para luego construirlo.

Alvin Toffler (1992) refiere "Mientras la economía y la sociedad del mañana van tomando forma, todos nosotros -individuos, compañías, organizaciones y gobiernos por igual- nos enfrentamos al más salvaje y veloz recorrido hacia el futuro que ninguna generación haya realizado".

Nos planteamos algunos interrogantes que deben ser trascendentes en todo grupo humano y en especial las organizaciones. Seguramente nos hemos preguntado si ¿el éxito de hoy que obtiene una empresa, seguirá siendo el éxito de mañana?

Las organizaciones no sólo deben convivir y estar suficientemente satisfechos con los éxitos del presente, sino seguir visualizando y planificando su visión hacia un futuro prometedor. Los éxitos de hoy no serán los éxitos de mañana, las organizaciones tendrán que estar renovándose siempre, no es suficiente formular un plan estratégico, no siempre es la solución total, tenemos que tener visión y adecuada prospectiva del entorno. En la Revista *Americana Fortune* (1996), refiere que de diez planes estratégicos formulados adecuadamente sólo uno se implementa exitosamente, y que entre las causas más comunes tenemos fundamentalmente el adormecimiento de los niveles gerenciales, falta de visión prospectiva y problemas básicamente debido a las actitudes gerenciales, como el conformismo, escasas competencias para inspirar, motivar e entusiasmar a sus colaboradores; el benchmarking, no es un solución necesariamente, pero si es una necesidad constante que puede coadyuvar a asegurar su futuro de largo plazo, aprendiendo las mejores prácticas de los negocios líderes.

2.1.5 ¿A quiénes está dirigida la prospectiva?

- A los líderes políticos y sus equipos, consejeros gubernamentales, agencias públicas, expertos políticos, económicos y legislativos, que necesitan tomar decisiones con implicaciones socioeconómicas muy importantes a largo plazo.
- A los líderes de las Empresas y Organizaciones que buscan comprender el futuro con el fin de adelantarse a sus competidores o encontrar nuevas oportunidades de negocio.
- A los equipos directivos que necesitan plantear, analizar, evaluar, representar y comunicar las decisiones importantes sobre el futuro.
- A los managers especializados en adquisiciones y fusiones de empresas, estrategias, marketing, que necesitan explorar las consecuencias de las decisiones importantes a tomar en diferentes escenarios.

- A los profesionales y consejeros de inversiones que necesitan prospectar las evoluciones a largo plazo de las empresas donde vayan a invertir/desinvertir.
- A los estudiantes que desean proyectarse un futuro mejor.

2.1.6 Importancia de la prospectiva

Nos ha tocado vivir en una época en la que los cambios se suceden a un ritmo nunca antes visto, por ser la antesala histórica de un cambio de época, y por lo tanto, la labor de planeamiento se ve seriamente impactada por los desarrollos que suelen tomar los acontecimientos sociales, económicos, culturales y políticos. Por esa razón, ya no es posible realizar el planeamiento estratégico clásico, ni en lo político ni en lo empresarial, basados en una visión única y siempre deseable para la organización, sino que es preciso contar con estrategias robustas y planes contingentes basados en diferentes escenarios posibles y probables. Es aquí donde la prospectiva produce su mayor beneficio. Si una estrategia logra demostrar que será útil y provechosa bajo escenarios distintos pero igualmente probables, la organización podrá estar tranquila al implementarla. Generalmente, las estrategias son diseñadas para funcionar acertadamente bajo determinadas condiciones del entorno, y si éstas cambian su nivel de éxito comienza a disminuir y hasta pueden llevar a la organización al fracaso absoluto. ¿Cuántas grandes empresas han dejado de operar o se han fusionado en los últimos veinte años?

2.1.7 Otras razones de importancia para investigar el futuro

Son muchas las razones por lo que es importante la prospectiva que nos exigen identificar y entender, de manera sistemática, las tendencias dominantes en la economía internacional: hacia dónde se dirige la investigación y el desarrollo de las nuevas tecnologías y cómo afecta todo ello nuestros negocios y la calidad de vida de nuestro país.

Entre ellas, señalaremos a continuación algunas de las que se consideran, habitualmente, entre las más relevantes.

La competencia: aumenta rápidamente e impacta de manera repentina en los mercados y en las sociedades creciendo la rivalidad no sólo entre países sino también entre compañías. En los últimos 12 años (2004-2016), por ejemplo, muchos nuevos jugadores han entrado al grupo de las economías de mercado, sobre todo en Asia y Europa Central, ofreciendo nuevas oportunidades de negocios e inversión.

Este aumento de la competencia sigue dos vectores principales. Por un lado, presenciamos un enorme (y tal vez sin precedentes) diferencial de costos laborales, en un contexto en el cual las empresas pueden mudar sus recursos y producción de una manera mucho más rápida y sencilla que en cualquier época pasada.

La innovación tecnológica y la demanda que ella genera en materia de aumento de los conocimientos y las habilidades presionan de manera cada vez más directa e inmediata sobre mercados, productos y políticas públicas y empresariales.

2.1.8 Visión gerencial de la Prospectiva

Sin planes, la gerencia no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

El control se convierte en un ejercicio trivial. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. Esta es la razón por la que la prensa comercial (*The Wall Street Journal*, *Fortune*, y otros) dedican tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de una organización. Sus lectores son accionistas que utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro.

2.1.9 Métodos y herramientas utilizadas en la prospectiva

La prospectiva parte del concepto que el futuro aún no existe y “se puede concebir como una realización múltiple” (Jouvenel, 1968) y que “depende solamente de la acción del hombre” (Godet, 1987). Por esa razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado. Existen muchos futuros posibles, pero de ellos sólo algunos tienen en este momento la mayor probabilidad de ocurrencia. En los próximos minutos puede ocurrir algo lo suficientemente importante, como para cambiar esa asignación de probabilidades. Por esa razón, la prospectiva debe ser capaz de identificar aquellos escenarios futuros que en el período que va del presente al horizonte del estudio, puedan presentarse. Mediante el uso de metodologías que son empleadas ampliamente en distintas disciplinas científicas, la prospectiva busca identificar los escenarios futuros más probables y deseables hacia los cuales debe enrumbarse una organización, una región o un país. Existen más de 120 metodologías distintas, aunque las más usadas son:

- Método *Delphi*: que consiste en preguntarle a un grupo de personas (expertos y no expertos en el tema bajo análisis) sus opiniones (juicios de valor basados en conocimiento, experiencia, imaginación, sentido común o intuición), acerca del comportamiento a futuro de un grupo dado de variables (factores de cambio o *drivers*), con la finalidad de tener una idea lo más clara posible de la situación futura que esas variables producirán.
- Método de Probabilidades de Bayes: es la aplicación de las fórmulas derivadas del Teorema de Bayes a la determinación de las llamadas probabilidades revisadas; y que están asociadas a un conjunto dado de hipótesis (escenarios posibles) mutuamente excluyentes, como consecuencia de la interacción de variables generadoras de futuros (*drivers*).
- Método de la Matriz de Impacto cruzado: su lógica básica subyacente consiste en hacer una exploración del futuro (prospectiva) sobre la base de las interacciones de una serie de variables (*drivers*) que pueden o no tener influencia sobre el tema bajo análisis dentro del horizonte temporal considerado.
- Exploración del Entorno: es una técnica muy simple de aprender pero muy poderosa por el nivel de análisis que permite, y que se basa en la identificación de variables de cambio (*drivers*) mediante el empleo de diferentes enfoques temáticos.

- Método de Análisis Morfológico: esta técnica persigue explorar todas las posibilidades en las que pueda evolucionar un sistema determinado. Para ello, es preciso identificar con gran precisión lo que se denominan los parámetros caracterizadores del tema bajo estudio. Un adecuado balance en el uso de las distintas metodologías impide que se caiga en sesgos y enfoques unilaterales. La principal barrera a eliminar es tratar de desaprender y no extrapolar necesariamente el pasado. Eso permite tener la suficiente creatividad para vislumbrar las oportunidades que el futuro puede crear para nuestra organización. Sin embargo, no es recomendable desprenderse totalmente del pasado, pues se puede aprender mucho de él. Por eso la prospectiva “debe usar el poder de la retrospectiva para transportarnos a futuros mejores” (Johnston, 2002). Existen dos escuelas científicas que dominan el campo de la prospectiva a nivel mundial. La primera fundada en Francia en la década de los años 60 por Bertrand de Jouvenel y un muy joven Michel Godet, se basa en el Humanismo para proponer que el futuro puede ser creado y modificado por las acciones de los actores sociales, ya sea individuales u organizados, y propone estudios que caractericen la sociedad futura en sus diversos enfoques: social, económico y cultural. A la segunda escuela se le denomina Inglesa porque sus principales defensores se encuentran en las Universidades de Sussex y Manchester, aún cuando preferiría llamarla Anglosajona porque su influencia también abarca Alemania y los Estados Unidos. Esta corriente de pensamiento considera a la tecnología como el principal motor del cambio en la sociedad, y desde el análisis del cambio tecnológico se proyecta hacia la construcción de escenarios futuros, por lo que considera que la acción de los actores sociales no es tan importante como para marcar el rumbo del futuro. Ahí radica su diferencia con la escuela francesa.

En el presente análisis utilizamos el Método de la matriz de impacto cruzado, explorando el futuro a través de la interacción de una serie de variables obtenidas de la observación directa y de las encuestas llevadas a cabo a los informantes clave, para dilucidar cuál es el problema principal que aqueja a la empresa y poder definir acciones a realizar para solucionarlo.

2.2 Clima Organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

- Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores.
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otras).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de clima organizacional: es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo).

2.2.1 Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, ausentismo y motivación.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de ésta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

2.2.1 Clima organizacional en empresas metalúrgicas

Son muchos los factores y variables que conforman el clima laboral de una organización del sector metalúrgico. Nombraremos algunos de ellos que consideramos que manejarlos en forma deficiente implican grandes problemas para la empresa metalúrgica.

La falta de comunicación vertical y horizontal, o una comunicación sesgada donde no se informa suficientemente a los empleados de los cambios que tienen lugar en la empresa y de la situación de la misma es una característica típica de éste tipo de empresas. Se transforma en una falta de confianza en los altos cargos y en sus decisiones. Los trabajadores comienzan a sentirse desplazados, fuera de lugar y desciende su compromiso con los objetivos organizacionales.

En muchas organizaciones metalúrgicas, los superiores sólo dan feedback a los empleados cuando hacen algo mal. No reconocer nunca el trabajo bien hecho por un empleado, minará su motivación, dejará de sentirse cómodo al realizar esa actividad, no tendrá ganas de acudir a su puesto de trabajo y creará un mal clima laboral, además de

afectar a la productividad de la persona. La entrega de premios e incentivos ante el cumplimiento de objetivos y metas se torna una buena opción.

La gran mayoría de las empresas metalúrgicas cuentan con unas características medioambientales negativas en el lugar de trabajo, como pueden ser una iluminación insuficiente, ruido ambiental, mala distribución de los espacios o una mala ubicación de las personas y de los objetos de trabajo. Esto hace que los trabajadores no se sientan cómodos en el lugar de trabajo, lo que repercute negativamente en su productividad y en la calidad de sus tareas.

Es muy común en este tipo de empresas que el líder sea autoritario y ejerza su poder a la hora de tomar decisiones, que no cuente con la opinión de sus empleados, que no deje libertad a la hora de hacer una actividad o tarea, lo cual genera un clima negativo, de desmotivación. Los trabajadores se sienten observados continuamente y no pueden expresar sus ideas libremente, lo que se traduce en una falta de compromiso con los objetivos a alcanzar. La falta de iniciativa por parte de los empleados es notoria. Es importante que haya más apertura para una mayor participación.

Otro ítem importante a nombrar es la calidad y las competencias del personal. Cuentan con empleados poco eficientes y sin cultura. Es indispensable mejorar la capacitación de los mismos y formar empleados competentes. Se deben agregar en la organización programas de capacitación formales. Asimismo, por lo general el trabajo es poco estimulante y rutinario. Cambiar los equipos de trabajo una vez alcanzada la meta e ir variando la labor de cada empleado periódicamente puede ser una buena opción.

Ignorar los problemas por parte de los directivos es un problema muy común. Los conflictos deben resolverse a tiempo y de raíz.

Las características antes nombradas fueron solo algunos ejemplos de las cuestiones que generan un clima laboral inadecuado en las empresas metalúrgicas. Contar con un buen clima organizacional es imprescindible para que los empleados se sientan comprometidos con la empresa, pero también es un factor útil de cara a la atracción de talento, es por esto por lo que las organizaciones no deben de olvidarse de este factor y deben de trabajar para generarlo, desarrollarlo y mantenerlo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Como ya fuere mencionado, en el presente trabajo se llevó a cabo un estudio cualitativo. La unidad de análisis de este estudio es la empresa El Sol S.A., descrita en el capítulo I. La misma se encuentra en el sector metalúrgico autopartista.

Para obtener información sobre la organización recurrimos a los actores sociales e informantes clave que, a partir de encuestas, nos dieron su visión de la empresa. La encuesta (que consta en el Anexo) es semi estructurada y abierta. El cuestionario fue realizado al presidente de El Sol S.A., el gerente de Recursos Humanos y 8 empleados elegidos al azar. También se llevó a cabo una encuesta cerrada y estructurada al presidente de la empresa sobre las perspectivas esperadas en el futuro del país, del sector y de la empresa. Por lo tanto, los instrumentos utilizados en el estudio fueron las entrevistas, las encuestas y la observación directa.

La herramienta utilizada para llevar a cabo el diagnóstico organizacional de la empresa El Sol S.A. fue la técnica Prospectiva. Se trata de una ciencia del futuro, que se considera indispensable para ésta era de cambio que estamos transcurriendo. La herramienta prospectiva se basó en siete pasos. En los primeros pasos obtuvimos datos cualitativos, y luego, a partir de la información brindada por los actores sociales, formulamos datos e indicadores cuantitativos.

El método utilizado fue el de la matriz de impactos cruzados, y constó de siete pasos desarrollados en el capítulo IV:

1. Definición de las variables más importantes internas y externas que influyen sobre la empresa.

2. Análisis de las variables: descripción de la definición, situación actual, situación deseada e indicadores de cada una de ellas.
3. Definición del comportamiento de cada una de las variables en base a la dependencia y motricidad que poseen entre ellas.
4. Proyección sobre la bisectriz de las variables teniendo en cuenta motricidad y dependencia. Obtención según la gráfica de las variables situadas en la zona de poder, autónomas, de conflicto y de salida. Aquellas situadas en la zona de conflicto son las que poseen mayor motricidad y mayor dependencia y producen problemas en la empresa.
5. Establecimiento de eventos y acciones a realizar en base a cada variable estratégica ubicada en la zona de conflicto en la etapa anterior.
6. Diseño estimativo de escenarios utilizando la técnica método de impactos cruzados. Definición de las acciones posibles a realizar para solucionar el problema que posee la empresa.
7. Priorización de las acciones a través de la técnica IGO.

A continuación presentaremos un Cuadro de operacionalización de las variables principales involucradas en el estudio.

Cuadro N° 1: Operacionalización de las variables claves.

Variables	Concepto	Categorías	Indicadores
Herramienta prospectiva	Herramienta que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él (Percer, 1991). Se trata de una técnica que no se basa en las experiencias pasados, sino que vislumbra cuál es la situación deseada en el futuro de la empresa para	-Influencia de Variables internas. -Influencia de Variables externas.	-Cambio de gobierno. -Motivación del personal. -Índice de ausentismo y rotación. -Satisfacción de los clientes. -Calidad de los productos. -Financiamiento.

	realizar acciones tendientes a alcanzar dicho futuro.		<ul style="list-style-type: none"> -Siniestrabilidad. -Compromiso laboral. -Proveedores. -Competencias de los trabajadores. -Clima organizacional. -Condiciones de trabajo. -Administración del capital humano. -Liderazgo. -Impacto ambiental. -Situación económica del país.
Conflictos de clima organizacional	<p>Es el nivel del compromiso y bienestar con el que los trabajadores se manifiestan en torno a la empresa.</p> <p>Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización, el cual está relacionado con la motivación de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel de compromiso. -Motivación del personal. -Ambiente emocional y físico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Motivación de los trabajadores. -Índice de rotación y ausentismo del personal. -Liderazgo. -Productividad de los empleados. -Resultado final obtenido por la empresa. -Nivel de

	empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.		compromiso de los empleados. -Índice de contaminación del ambiente.
Control de la empresa El Sol S.A. a través de la herramienta prospectiva	Grupo de acciones a llevar a cabo para solucionar los problemas que aquejan a la empresa.	-Acciones a realizar inmediatas. -Acciones menos urgentes. -Acciones ligeras. -Retos.	-Conflictos en el clima organizacional. -Compromiso de los trabajadores. -Competencias del personal.

Fuente: Elaboración propia.

Del Cuadro de Opreacionalización de la Variables se desprende cómo se utilizó la técnica prospectiva para realizar el diagnóstico organizacional de la empresa El Sol S.A.. A través de la aplicación de dicha herramienta, observamos que las variables estratégicas que poseen mayor motricidad y dependencia y se encuentran en la zona de conflicto son el clima laboral, el compromiso de los trabajadores y las competencias del personal. Por lo tanto, llegamos a la conclusión de que el principal problema que aqueja a la organización es el clima laboral, el cual engloba las otras dos variables ya que están íntimamente relacionadas. El compromiso de los trabajadores y sus competencias influyen el clima laboral que posee una empresa.

A partir de este análisis, el objetivo fue indagar si la técnica fue útil para controlar a la empresa El Sol S.A., la cual se encontraba atravesando problemas importantes y actualmente (2016) está comenzando a implementar las acciones que se le propusieron, obteniendo resultados positivos en esta primera etapa. Las acciones o eventos que se deben llevar a cabo se dividieron en urgentes, ligeras, retos y menos urgentes, para darle mayor importancia y priorizar la realización de aquellas urgentes.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA EMPRESA EL SOL S.A.

En el presente capítulo desarrollaremos los siete pasos del método prospectivo llevado a cabo en la empresa El Sol S.A. para descubrir cuál es el principal problema que posee la organización y buscar posibles soluciones. Luego, presentaremos los resultados obtenidos y la propuesta para la empresa.

4.1 Análisis Prospectivo

4.1.1 Primera etapa

Con la finalidad de determinar las variables internas y externas que influyen sobre la empresa, se llevó a cabo una entrevista no estructurada con los responsables de áreas funcionales y gerentes de la empresa con el propósito de conocer la situación actual de la misma. A continuación se detallan los datos obtenidos de dicha investigación.

Variables internas:

1. Clima Organizacional
2. Compromiso laboral
3. Calidad de los productos
4. Condiciones de trabajo
5. Liderazgo

6. Siniestrabilidad
7. Administración del capital humano
8. Competencias de los trabajadores

Variables externas:

9. Proveedores
10. Financiamiento
11. Impacto ambiental
12. Satisfacción de los clientes
13. Situación macroeconómica y política del país

4.1.2 Segunda Etapa

Análisis de las variables: se llevó a cabo mediante la definición y descripción de la situación actual y deseada de cada variable analizada, e identificación de los indicadores a través de los cuales se puede medir cada una de éstas.

- ✓ Descripción Variables Internas

VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

-Definición: El Clima Organizacional dentro de la empresa, lo vamos a entender como el nivel del compromiso y bienestar con el que los trabajadores se manifiestan en torno a la empresa.

Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

-Situación actual: EL SOL S.A. tiene un clima laboral inadecuado. Hay un gran porcentaje de ausentismo y rotación del personal; los empleados no se identifican con la organización.

Cultura poco clara, no comunicada.

Los trabajadores desconocen la misión, visión y valores de la empresa.

-Situación deseada: 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, entre otras.

Definir una cultura orientada a la excelencia.

Se trata de crear las condiciones favorables para un buen ambiente de trabajo.

-Indicadores:

- Nivel de satisfacción del empleado
- Retención del empleado
- Productividad del empleado
- Rotación voluntaria y compromiso organizacional
- Accidentabilidad
- Relación trabajo y tiempo personal
- Diversidad y respeto
- Discriminación
- Cultura organizacional
- Violencia laboral

VARIABLE 2: COMPROMISO LABORAL

-Definición: El concepto de compromiso laboral se identifica en las organizaciones como el vínculo de lealtad o membrecía por el cual el trabajador desea permanecer en ellas, debido a su motivación implícita.

-Situación actual: Los trabajadores no poseen compromiso con la empresa. Hay mucha rotación de personal y se ha incrementado el ausentismo.

-Situación deseada: Se espera tener un personal comprometido en el lapso de 3 años, con menor ausentismo, mayor compromiso, menos rotación, y una cultura orientada a la visión de la empresa.

-Indicadores:

- Rotación de los empleados

- Productividad del empleado
- Calidad y clientes satisfechos
- Reconocimiento de los empleados
- Satisfacción del empleado

VARIABLE 3: CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

-Definición: La buena calidad de un producto o servicio se encuentra condicionada por tres cuestiones básicas: la perspectiva técnica (que abarca los detalles científicos y tecnológicos relacionados al producto en cuestión), la dimensión humana (la cual busca promover un vínculo positivo entre clientes y entidades empresariales) y la dimensión económica (que busca reducir los costos, tanto para la compañía como para el consumidor).

Otros aspectos importantes en materia de calidad son la cantidad justa del producto que se comercializa, la agilidad en su distribución y su precio concreto.

Para garantizar la calidad de un producto, existen normas o pautas que funcionan como reglas a seguir. Aunque cada empresa cuenta con normas internas, hay otras que son obligatorias de acuerdo a lo estipulado por las leyes.

La calidad de los productos es de importancia crítica en el mundo de los negocios porque ayuda a garantizar la satisfacción del cliente y mejora la percepción de una marca de la organización. La calidad de los productos proporciona una ventaja competitiva muy importante y es un requisito indispensable para hacer negocios con algunos clientes.

-Situación actual: Los productos de la empresa poseen una alta calidad; es una de las cualidades más apreciadas por los clientes de El Sol S.A. La empresa elabora sus productos bajo un estricto control de calidad, y ha certificado para NORMAS ISO.

-Situación deseada: Continuar realizando productos de calidad con el correr de los años.

-Indicadores:

- Demanda del producto
- Cantidad de productos comprados por cliente
- Certificaciones de calidad

VARIABLE 4: CONDICIONES DE TRABAJO

-Definición: 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, 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, etcétera.

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 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.

-Situación actual: Las condiciones de trabajo son buenas. Los operarios utilizan el equipo de protección adecuado durante las operaciones, como ser, protectores auditivos, caretas, y ropa de trabajo adecuada. Se mantiene siempre limpio el lugar de trabajo y su entorno para evitar cualquier tipo de contaminación.

La producción no genera residuos contaminantes.

-Situación deseada: La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria. 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 del producto y bienestar del personal en general.

-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: LIDERAZGO

-Definición: La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

-Situación actual: Carencia de capacitaciones para los líderes.

Personal con mayor antigüedad sin formación formal en el campo de la supervisión

Comunicación deficiente e informal.

Falta de confianza y credibilidad en el personal ingresante

Dificultad para comprender las decisiones

Modelos mentales rígidos.

-Situación deseada: Formar líderes que logren influir en el comportamiento de los trabajadores y explotar sus capacidades para lograr un buen clima de trabajo y eficiencia.

Liderar al personal dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

-Indicadores:

- Productividad
- Ausentismo
- Clima Laboral
- Rotación
- Satisfacción del empleado
- Compromiso con la organización
- Satisfacción del cliente
- Calidad

VARIABLE 6: SINIESTRALIDAD

-Definición: El término siniestralidad laboral hace referencia a la frecuencia con que se producen siniestros con ocasión o por consecuencia del trabajo. Se distingue del término accidentalidad laboral ya que la siniestralidad laboral, sólo incluye a los trabajadores con las contingencias profesionales aseguradas o las horas por éstos trabajadas; y sólo contabiliza los sucesos para los que se ha establecido la actuación del seguro.

El concepto de siniestralidad laboral se refiere a la producción de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales ligadas al ejercicio de una actividad profesional.

-Situación actual: Actualmente la siniestralidad depende del área de Recursos Humanos.

- Se establecen programas de inducción en Higiene y Seguridad.
- Se entregan manuales de seguridad en la inducción.
- Se capacita a todo el personal en los temas relativos a sus funciones y sectores de trabajo.
- Se registran las capacitaciones siguiendo las indicaciones de normas ISO.
- Se constata la existencia de control de uso de los elementos de protección personal (EPP) por medio de medidas disciplinarias por su no uso.
- Se realizan planes o simulacros de evacuación en caso de incendio en los sectores cerrados como oficinas y talleres.
- Se confecciona la descripción de riesgos frecuentes en determinadas zonas de trabajo..
- Posee un médico que asiste en caso de accidente o enfermedad.
- No existen políticas sobre el tratamiento de los empleados enfermos o accidentados.
- No existen procedimientos ni consultorios para la atención de los empleados.
- Se registran en Ministerio de trabajo las dolencias de los ingresantes.
- No se llevan registros de evolución de los tratamientos y consultas al momento de encontrarse enfermo o incapacitado.
- No se establecen planes de vacunación para los empleados.
- No se realizan capacitaciones sobre RCP o periódicas sobre primeros auxilios.

-Situación deseada: Implementar un sistema de Gestión de Seguridad, a los fines de obtener una reducción de los accidentes laborales, teniendo como meta “Accidente 0”. Capacitar al personal permanentemente en temas relacionados a los accidentes y los siniestros laborales, y en RCP y primeros auxilios. Constatar y supervisar todos los días la utilización obligatoria de los elementos de seguridad necesarios para desempeñar el trabajo. Llevar a cabo un plan de vacunación.

-Indicadores:

- Tasa de accidentabilidad por trabajador
- Cantidad de accidentes
- Tasa de frecuencia de los siniestros
- Tasa de fatalidad

- Costo promedio de accidentes
- 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
- Daños materiales

VARIABLE 7: ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

-Definición: La administración del capital humano y su funcionamiento son fundamentales para las organizaciones. Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control, de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que 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. Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

-Situación actual: El área de RRHH de El Sol S.A. está conformada por el Gerente de Recursos Humanos y dos empleadas. Ésta estructura, no es suficiente en relación a la cantidad de personal y labor para realizar que tiene la empresa. Todos los trabajadores del área desempeñan todas las tareas necesarias; no están definidas las funciones y los roles individualmente.

Están especificados los requerimientos para ocupar cada puesto. No existe una evaluación del desempeño de cada persona y/o del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

No están divulgadas las políticas y reglas existentes.

Existen normas y procedimientos establecidos, que escasamente cumplen los empleados.

No existen relevamientos o mediciones del nivel de motivación del personal. No existe algún relevamiento o medición del clima organizacional. No existe un plan de mejora del clima organizacional y del nivel de motivación del personal.

El proceso de selección de personal es llevado a cabo por el Gerente de RRHH, sin tener un procedimiento formalizado y escrito, ni encuestas, cuestionarios o *tests* previamente establecidos.

-Situación deseada: Incorporar un empleado en el área de RRHH para colaborar con la gran cantidad de trabajo.

Estructurar las entrevistas de trabajo para la selección de personal.

Incorporar evaluación de desempeño de los trabajadores, entregando premios a aquellos que superen su desempeño normal e incentivado a aquellos que lo redujeron.

Divulgar las políticas y las reglas establecidas en la empresa con mayor asiduidad.

Premiar y castigar el cumplimiento de los procedimientos y normas establecidas en cuanto al puesto de trabajo de cada empleado.

Medir el clima organizacional para solucionar aquellos problemas que se vinculan con dicho tema, ya que repercute en gran manera sobre la productividad y los resultados de la empresa.

-Indicadores:

- Satisfacción laboral
- Número de medidas disciplinarias y sanciones
- Ausentismo justificados e injustificados
- Costo de desvinculaciones y despidos
- Costo de reclutamiento selección
- Costo de capacitaciones
- Nivel de motivación de los empleados
- Cumplimiento producción proyectada
- Cantidad total de capacitaciones
- Frecuencia de capacitaciones

VARIABLE 8: COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES

-Definición: Las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo laboral en el que se desenvuelve. En el campo laboral se define como un saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes.

-Situación actual: Generalmente el personal de las empresas metalúrgicas es difícil de manejar. Se trata de empleados con poca cultura y escasos conocimientos y habilidades. En El Sol S.A. sucede lo mismo. Los trabajadores son poco calificados, poco capacitados y muy poco comprometidos, por lo que aumenta la rotación del personal y el ausentismo justificado por situaciones insólitas o injustificado.

-Situación deseada: La empresa desea reducir el ausentismo y la rotación de personal mejorando el proceso de selección del mismo, a través del área de RRHH, y a través de incentivos.

También propone aumentar las capacitaciones que realizan los empleados, y ser más rigurosos en el cumplimiento de reglas, políticas, procedimientos y normas a través de premios y castigos.

-Indicadores:

- Rotación del personal
- Ausentismo del personal justificado e injustificado
- Capacitaciones anuales realizadas por área
- Costo de las capacitaciones realizadas
- Premios entregados por cumplimiento de normas, reglas, políticas y procedimientos
- Castigos respetados por incumplimiento de normas, reglas, políticas y procedimientos
- Motivación del personal

✓ Descripción Variables Externas

VARIABLE 9: PROVEEDORES

-Definición: Persona o sociedad que suministra la materia prima utilizada para producir los bienes o servicios necesarios para una actividad. Puede ser una persona física o una empresa (persona jurídica).

-Situación actual: La empresa posee gran cantidad de proveedores, se encuentran atomizados. La relación es cordial y estable.

La empresa es un cliente importante para los proveedores por sus grandes volúmenes de compras.

Los productos del proveedor no están diferenciados ni requieren costos por cambio de proveedor.

El grupo proveedor no representa una amenaza de integración hacia adelante: poder de la empresa.

Los productos de los proveedores cumplen con los requerimientos y especificaciones necesarias para realizar mercadería de calidad.

-Situación deseada: Continuar y fortalecer las buenas relaciones que se tienen con los proveedores.

-Indicadores:

- 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
- Evaluación de los proveedores

VARIABLE 10: FINANCIAMIENTO

-Definición: Recursos monetarios y de crédito que se destinarán a una empresa, actividad u organización para que los mismos lleven a cabo una determinada actividad o concreten algún proyecto. Existen varias formas de financiamiento, las cuales se clasifican en: según el plazo de vencimiento: financiamiento a corto plazo (el vencimiento es inferior a un año, crédito bancario, línea de descuento, financiación espontánea) y financiamiento a largo

plazo (el vencimiento es superior a un año, ampliaciones de capital, autofinanciación, préstamos bancarios, emisión de obligaciones); según la procedencia: interna (fondos que la empresa produce a través de su actividad y que se reinvierten en la propia empresa) o externa (proceden de inversores, socios o acreedores); y según los propietarios: ajenos (forman parte del pasivo exigible, en algún momento deberán devolverse pues poseen fecha de vencimiento, créditos, emisión de obligaciones) o propios (no tienen vencimiento).

-Situación actual: La empresa obtiene financiamiento a través de las entidades bancarias en caso de realizar proyectos grandes. Si se trata de actividades más pequeñas puede autofinanciarse.

Desarrolló también el crédito Bicentenario entregado en el año 2012 para la compra de maquinaria específica y muy costosa para la producción.

-Situación deseada: Seguir obteniendo financiamiento a tasas bajas que fomenten la producción argentina, para continuar mejorando la tecnología e instalaciones de la empresa.

-Indicadores:

- Ratio de solvencia
- Ratio de endeudamiento
- Ratio de prueba ácida
- Ratio de liquidez
- Tasa obtenida en los créditos
- Asiduidad con que se obtienen préstamos bancarios
- Vencimiento de los préstamos
- Ciclo de pago de préstamos

VARIABLE 11: IMPACTO AMBIENTAL

-Definición: El impacto ambiental es el efecto causado por una organización sobre el medio ambiente.

-Situación actual: Las maquinarias utilizadas en la empresa no emiten polvos, compuestos o elementos químicos nocivos. Sin embargo, la empresa se compromete a mantener siempre limpio el lugar de trabajo y el entorno o ambiente de las máquinas, para evitar cualquier tipo de contaminación. Es importante que los operadores de las maquinarias utilicen el

equipo de protección personal adecuado durante las operaciones, como ser protector auditivo, careta y ropa de trabajo adecuada. También es de suma importancia que se tenga una ventilación adecuada en el lugar de trabajo.

Las máquinas no generan ningún impacto perjudicial sobre el medio ambiente o el bienestar físico de las personas.

-Situación deseada: La empresa debería promover la NO contaminación ambiental a través de apoyo a programas y acciones que se suscitan en contra del impacto ambiental. Asimismo, algunas de las acciones importantes para colaborar con el impacto ambiental son:

- Renunciar a los combustibles fósiles para reducir las emisiones
- Actualizar las infraestructuras sin perder energía.
- Acercar el trabajo a los trabajadores para reducir desplazamientos.
- Consumir menos y comprar productos verdes.
- Ser más eficientes en el uso de la energía.
- No dejar los aparatos eléctricos en stand-by.
- Utilizar biocombustibles.

-Indicadores:

- Generación de recursos peligrosos
- Limpieza de las instalaciones
- Utilización de los productos e indumentaria correcta dentro del horario laboral
- Utilización de biocombustibles
- Consumo de energía

VARIABLE 12: SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

-Definición: Grado en que el desempeño percibido de un producto al entregar valor concuerda con las expectativas del comprador.

La satisfacción del cliente es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente. Se define como el número de clientes, o el porcentaje del total de clientes, cuyo reporte de sus experiencias con una empresa, sus productos, o sus servicios (índices de calificación) superan los niveles de

satisfacción establecida. Es visto como un indicador clave del desempeño dentro de los negocios y es a menudo parte del Cuadro de Mando Integral. En un mercado competitivo donde las empresas compiten por los clientes, la satisfacción de los clientes está vista como un diferenciador clave y convirtiéndose cada vez más en un elemento importante de la estrategia empresarial.

-Situación actual: Los clientes realizan compras muy grandes (se compran entre 20000 y 30000 piezas al año por cliente). Los compradores poseen un muy bajo costo por cambiar de proveedor (en este caso la empresa).

El producto ofrecido es de gran calidad. El problema está en los tiempos de entrega del mismo. Debido a la gran rotación y ausentismo del personal, muchas veces se retrasan las entregas de los pedidos. Asimismo, la organización posee personal poco capacitado e idóneo para las actividades que se desarrollan.

Los precios son bastante altos, pero es por la gran calidad de los productos.

-Situación deseada: Continuar manteniendo los estándares de calidad alcanzados hasta el momento. Reducir el ausentismo y rotación de personal, y capacitar en mayor medida a los empleados.

-Indicadores:

- Estándares de calidad.
- Número de pedidos y entregas por cliente por año
- Capacitaciones de los empleados
- Nivel de rotación
- Nivel de ausentismo
- Nivel de satisfacción de los clientes (encuestas)

VARIABLE 13: SITUACIÓN MACROECONÓMICA Y POLÍTICA DEL PAÍS

-Definición: Situación política: En el terreno social, una situación es un conjunto de elementos humanos y materiales, reales y formales, dinámicamente interrelacionados, en tensión dialéctica y ubicados en un contexto condicionante. La llamamos situación política cuando 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.

Situación macroeconómica: La macroeconomía es la rama de la economía que estudia el comportamiento de agregados, por oposición a la microeconomía, que estudia unidades individuales. Las variables que usualmente estudia la macroeconomía son el nivel de renta nacional, el consumo, el ahorro, la inversión, la inflación, el tipo de cambio, etc.

Se suele utilizar la palabra macroeconomía para referirse a la política macroeconómica llevada a cabo en una economía en particular. Los objetivos de la política macroeconómica suelen ser:

- Elevar el nivel de producción
- Disminuir el desempleo
- Controlar la inflación

-Situación actual: Política: Forma de gobierno: Según la Constitución Nacional Argentina, adopta la forma republicana, representativa y federal

Presidente: Mauricio Macri (desde el 10 de diciembre de 2015)

Vicepresidente: Gabriela Michetti (desde el 10 de diciembre de 2015)

El poder ejecutivo: El poder ejecutivo es detentado por el Presidente de la nación argentina. Su tarea es la de responder a los intereses nacionales. El Presidente es el jefe supremo del país, jefe del gobierno, responsable político de la administración general del país y comandante en jefe de las fuerzas armadas. El presidente es elegido por sufragio universal para un mandato de 4 años. El vicepresidente es elegido junto a él. Es el presidente quien nombra al Consejo de Ministros.

Argentina cuenta con 23 provincias y 1 distrito federal autónomo, que han conservado ciertos poderes no pertenecientes al gobierno federal. Cada uno elige a sus propios legisladores y gobernantes provinciales.

El poder legislativo: El poder legislativo está compuesto por dos cámaras: una cámara baja, la Cámara de los Diputados, elegida por 4 años mediante sufragio universal directo, y una cámara alta, el Senado, elegido por 6 años también por sufragio universal directo. Al parlamento se le denomina Congreso Nacional.

Macroeconómica:

Tras la grave crisis que condujo al default en los años 2001-2002, la economía ha disfrutado de un crecimiento rápido, con un promedio de 8%, y luego ha conocido períodos de ralentización seguidos de repuntes. Sin embargo, tras un período de débil crecimiento en 2015, el país entró nuevamente en recesión (-0,7% en 2016). El repunte de la economía parece poco probable en el corto plazo, principalmente debido al deterioro de las perspectivas económicas en América Latina (y particularmente en Brasil, principal socio comercial de la región) tras la caída del precio de las materias primas. Sin embargo se espera que para septiembre de éste año la economía repunte con un crecimiento constante y estable para el 2017.

-Indicadores:

- PBI Nacional
- Inflación
- Exportaciones
- Importaciones
- Salida y entrada de divisas

4.1.3 Tercera etapa

Definiremos del comportamiento (motriz o dependencia) de cada una de las variables, haciendo uso del método análisis estructural.

La Matriz de Doble Entrada (Tabla 1), permite evaluar de manera individual, el comportamiento motriz o dependiente de cada variable, con respecto al resto de ellas, por lo que se puede concluir que la capacidad de influencia (motricidad) que tiene cada variable

sobre el resto, oscila en términos absolutos, entre 13 y 29, mientras que la dependencia de cada variable, con respecto a las demás, presenta valores comprendidos entre 13 y 35.

Ponderación asignada:

-F: Fuerte= 4

-P: Potencial= 3

-M: Moderada= 2

-B: Baja= 1

Tabla N° 1: Matriz de dependencia/ Motricidad

TABLA 1: MATRIZ DEPENDENCIA (Y); MOTRICIDAD (X)														
Infl. de/ sobre	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	TOTAL
V1	X	2	1	3	4	2	4	3	1	1	1	2	1	25
V2	3	X	1	3	3	2	3	2	1	1	1	1	1	22
V3	3	4	X	2	4	3	4	4	3	2	1	2	3	35
V4	4	3	1	X	4	3	4	3	2	2	2	2	2	32
V5	2	2	1	1	X	1	3	3	1	1	1	2	1	19
V6	1	2	1	3	2	X	2	4	1	1	1	1	1	20
V7	2	2	1	1	3	2	X	3	1	1	1	2	1	20
V8	2	3	1	2	3	3	2	X	1	1	1	1	1	21
V9	1	1	3	1	1	1	1	1	X	1	1	1	2	15
V10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	3	14
V11	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	X	1	1	14
V12	2	1	4	1	1	1	1	3	3	1	1	X	2	21
V13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	X	13
TOTAL	23	23	18	20	28	21	27	29	18	15	13	17	19	271

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de los actores sociales.

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

Tabla N° 2: Valores absolutos y relativos

Tabla N° 2					
VARIABLE		DEPENDENCIA (y)		MOTRICIDAD (x)	
		Valor absoluto	%	Valor absoluto	%
V1	Clima organizacional	25	9,23%	23	8,49%
V2	Compromiso Laboral	22	8,12%	23	8,49%
V3	Calidad de los productos	35	12,92%	18	6,64%
V4	Condiciones de trabajo	32	11,81%	20	7,38%
V5	Liderazgo	19	7,01%	28	10,33%
V6	Siniestrabilidad	20	7,38%	21	7,75%
V7	Administración de RRHH	20	7,38%	27	9,96%
V8	Competencias de los trabajadores	21	7,75%	29	10,70%
V9	Proveedores	15	5,54%	18	6,64%
V10	Financiamiento	14	5,17%	15	5,54%
V11	Impacto ambiental	14	5,17%	13	4,80%
V12	Satisfacción de los clientes	21	7,75%	17	6,27%
V13	Situación macroeconómica y política	13	4,80%	19	7,01%
	Totales	271	100,00 %	271	100,00 %
		20,85			
		PROMEDIO			

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos en la Tabla N° 1.

4.1.4 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, establecer aquellas que tienen mayor motricidad y dependencia, menor motricidad y dependencia, mayor motricidad y menor dependencia o menor motricidad y mayor dependencia, entonces se realiza 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

Tabla N° 3			
VARIABLE		Coordenadas Dependencia (Y); Motricidad (X)	Punto de Proyección sobre la diagonal
V1	Clima organizacional	(25; 23)	(24; 24)
V2	Compromiso Laboral	(22; 23)	(22,5; 22,5)
V3	Calidad de los productos	(35; 18)	(26,5; 26,5)
V4	Condiciones de trabajo	(32; 20)	(26; 26)
V5	Liderazgo	(19; 28)	(23,5; 23,5)
V6	Siniestrabilidad	(20; 21)	(20,5; 20,5)
V7	Administración de RRHH	(20; 27)	(23,5; 23,5)
V8	Competencias de los trabajadores	(21; 29)	(25; 25)
V9	Proveedores	(15; 18)	(16,5; 16,5)
V10	Financiamiento	(14; 15)	(14,5; 14,5)
V11	Impacto ambiental	(14; 13)	(13,5; 13,5)
V12	Satisfacción de los clientes	(21; 17)	(19; 19)
V13	Situación macroeconómica y política	(13; 19)	(16; 16)

Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida en le Tabla N° 2.

- 1) Variables en la zona de poder (Tabla N° 4): son las variables que tienen la más alta dependencia y la más baja motricidad. En ésta zona se ubican las variables cuya dependencia es mayor que 20,85 (cifra promedio) y cuya motricidad oscila entre 0 y 20,85. Son muy fuertes y poco vulnerables, la modificación en alguno de sus elementos repercute en todo el sistema.

Tabla N° 4: Variables zona de poder

TABLA N° 4: Variables Zona de Poder			
VARIABLE		Coordenadas Dependencia (Y); Motricidad (X)	Punto de Proyección sobre la diagonal
V12	Satisfacción de los clientes	(21; 17)	(19; 19)
V3	Calidad de los productos	(35; 18)	(26,5; 26,5)
V4	Condiciones de trabajo	(32; 20)	(26; 26)

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos en le Tabla N° 3.

- 2) Variables en la zona de conflicto (Tabla N° 5): son las variables que presentan una alta motricidad y dependencia (más de 2,85, 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, éstas variables permiten impactar y dinamizar el sistema.

Tabla N° 5: Variables zona de conflicto.

TABLA N° 5: Variables Zona de Conflicto			
VARIABLE		Coordenadas Dependencia (Y); Motricidad (X)	Punto de Proyección sobre la diagonal
V1	Clima organizacional	(25; 23)	(24; 24)
V2	Compromiso Laboral	(22; 23)	(22,5; 22,5)
V8	Competencias de los trabajadores	(21; 29)	(25; 25)

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos en la Tabla N° 3.

- 3) Variables de la zona de salida (Tabla N° 6): se refieren a las variables que tienen una alta motricidad (mayor a 20,85), pero una baja dependencia (menor a 20,85). Éstas 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 zona de salida.

TABLA N° 6: Variables Zona de Salida			
VARIABLE		Coordenadas Dependencia (Y); Motricidad (X)	Punto de Proyección sobre la diagonal
V5	Liderazgo	(19; 28)	(23,5; 23,5)
V6	Siniestrabilidad	(20; 21)	(20,5; 20,5)
V7	Administración de RRHH	(20; 27)	(23,5; 23,5)

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos en la Tabla N° 3.

- 4) Variables de la zona autónoma (Tabla N° 7): son las variables de baja motricidad y dependencia (menor a 20,85). Son las que no influyen significativamente sobre las otras, así como tampoco son influidas por éstas.

Tabla N° 7: Variables zona autónoma.

TABLA N° 7: Variables Zona Autónoma			
VARIABLE		Coordenadas Dependencia (Y); Motricidad (X)	Punto de Proyección sobre la diagonal
V9	Proveedores	(15; 18)	(16,5; 16,5)
V10	Financiamiento	(14; 15)	(14,5; 14,5)
V11	Impacto ambiental	(14; 13)	(13,5; 13,5)
V13	Situación macroeconómica y política	(13; 19)	(16; 16)

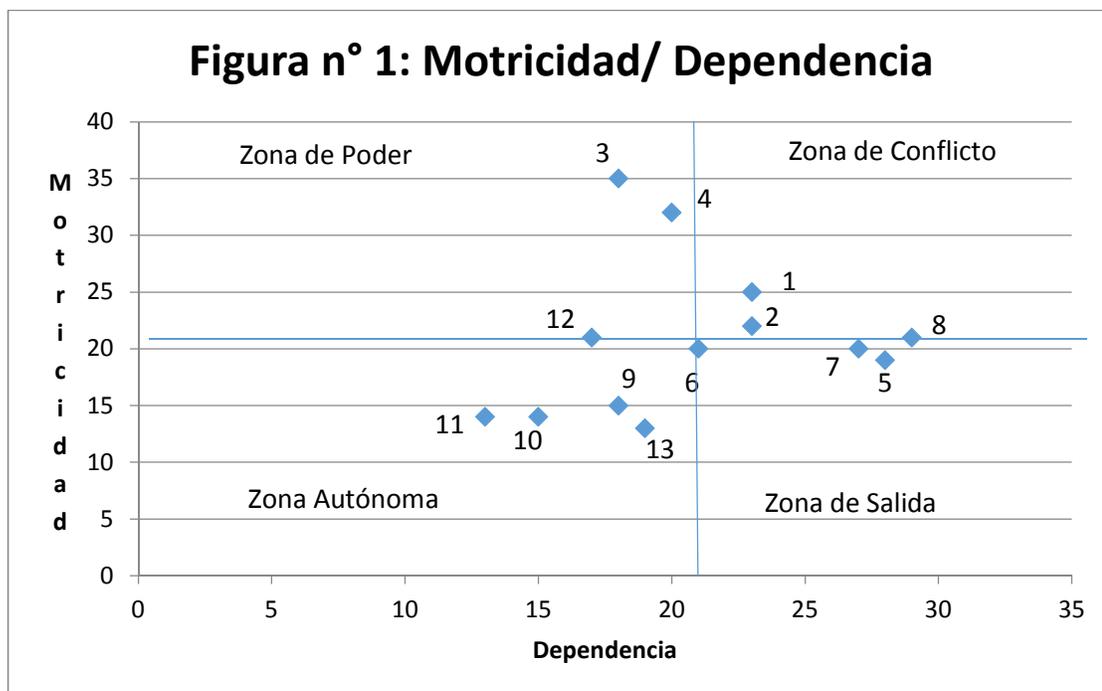
Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos en la Tabla N° 3.

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

Éstas variables claves, se pueden considerar 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.

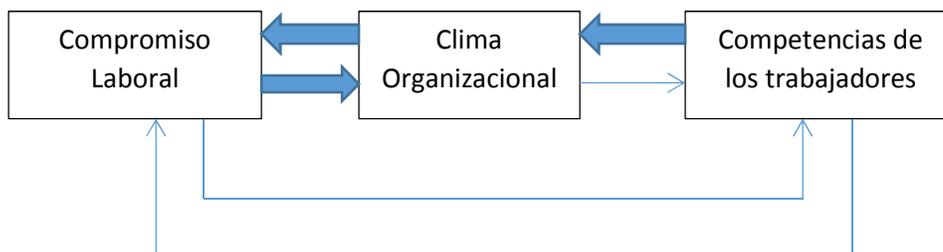
En la Figura N° 1 que se muestra a continuación, se pueden evidenciar las cuatro zonas:

Figura N° 1: Motricidad/ Dependencia



Fuente: Elaboración Propia en base a la Tabla N° 3.

Figura N° 2: Relación de influencia entre variables



→ Influencia directa menos consolidada

➡ Influencia directa más consolidada

Fuente: Elaboración propia.

4.1.5 Quinta etapa

Se basa en el establecimiento de eventos o hipótesis a futuro para cada variable estratégica o clave. Las variables claves que explican el objeto de estudio de esta

investigación son: Clima Organizacional (V1); Compromiso Laboral (V2); y Competencias de los trabajadores (V8).

A continuación se describe el sistema de eventos o hipótesis que orientarán la configuración de escenarios probables.

✓ Variable clave 1: Clima Organizacional

Evento 1: Se espera que la empresa en el corto plazo ejecute acciones tendentes a mejorar el clima laboral, reduciendo ausentismo, rotación de personal, accidentes, etcétera, y pueda crear condiciones favorables para tener un buen ambiente de trabajo.

Debería entregar premios y castigos por cumplimiento en las asistencias y en las normas y procedimientos establecidos.

Es pertinente mejorar la comunicación entre los trabajadores y el nivel superior y entre los mismos empleados, por ejemplo a través de reuniones semanales, correos electrónicos, entre otros.

Sería óptimo también incrementar la participación de algunos empleados para generar mayor interacción y aceptación.

✓ Variable 2: Compromiso Laboral

Evento 2: Para mejorar el compromiso laboral en el corto plazo es fundamental entregar premios a los trabajadores por objetivos cumplidos en plazo y forma y por reducción del ausentismo.

Es necesario difundir las normas, políticas, reglas y procedimientos de la empresa con mayor firmeza y asiduidad.

Debería motivar el crecimiento personal de sus empleados, promoviendo ascensos por buen desempeño en caso de que exista la posibilidad y con reconocimientos tanto económicos como por los logros obtenidos.

Es importante que exista equilibrio entre la vida laboral y personal.

✓ Variable 8: Competencia de los trabajadores

Promover las capacitaciones de los trabajadores (deberían ser mensuales en el corto plazo). Se deberían capacitar tanto los empleados como los mandos medios, para contar con un personal instruido y que haya mayor comunicación, liderazgo e interacción con los mandos medios.

Reducir tasas de accidentabilidad laboral, a partir de la difusión de las normas e instrumentos a utilizar en el trabajo y mayor capacitación en el mismo.

A continuación, se presenta un análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades 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.

✓ Evento1: Clima Organizacional (V1)

-Fortalezas:

Compromiso por parte del nivel superior para mejorar el clima organizacional.

Cuenta con la inversión suficiente para llevar a cabo gastos para mejorarlo.

Amplia experiencia de los mandos medios y el nivel superior en el área metalúrgica.

-Oportunidades:

Existencia de cursos para el nivel superior y mandos medios para guía de cómo mejorar el clima laboral de una organización.

-Debilidades:

Alta rotación del personal.

Alto nivel de ausentismo de los empleados.

Poco compromiso por parte de los trabajadores para mejorar el clima organizacional.

Falta de cultura de los empleados del nivel inferior.

-Amenazas:

Poco compromiso de los nuevos ingresantes.

Diferencias culturales.

✓ Evento 2: Compromiso Laboral (V2)

-Fortalezas:

Conciencia y actitud por parte de los empleados y nivel superior para mejorar el compromiso laboral.

La empresa cuenta con el dinero suficiente para entregar premios a los trabajadores por el cumplimiento de los horarios de trabajo, las normas, los procedimientos, etc.

-Oportunidades:

Gran demanda del producto ofrecido, por lo que incrementa la rentabilidad de la empresa.

Capacitaciones disponibles para los empleados.

-Debilidades:

Poco compromiso por parte de algunos trabajadores.

Personal con poca cultura y muy rebelde.

Gran rotación y ausentismo de los empleados.

-Amenazas:

Disminución en Argentina de postulantes con estudios secundarios y universitarios.

Falta de empleados capacitados.

✓ Evento 3: Competencias de los trabajadores (V8)

-Fortalezas:

La empresa cuenta con el capital necesario para llevar a cabo las capacitaciones pertinentes al personal.

Compromiso por parte del nivel superior.

Personal con antigüedad y experiencia.

-Oportunidades:

Planes y cursos de reducción de accidentabilidad laboral en la Municipalidad de San Lorenzo.

Capacitaciones disponibles.

-Debilidades:

Personal poco capacitado y con poca cultura. No poseen los estudios básicos.

Empleados rebeldes.

Sueldos bajos.

-Amenazas:

Pocos postulantes con los estudios básicos realizados.

Desvinculación por parte de los trabajadores una vez capacitados.

Falta de cultura de trabajo.

4.1.6 Sexta etapa

Se basa en el diseño estimativo de 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” (Godet, 1999, p.39).

El diseño estimativo de los escenarios, se puede hacer 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.

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

-Evento 1: 70% (Clima Organizacional)

-Evento 2: 75% (Compromiso Laboral)

-Evento 3: 80% (Competencias de los trabajadores)

Cada evento puede tener un SI, que significa ocurrencia de hipótesis (valor uno) o un NO, que significa no ocurrencia de la hipótesis (valor cero).

Las combinaciones posibles de eventos o hipótesis para el estudio realizado a El Sol S.A., 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 posibles

TABLA N° 8: Escenarios posibles			
Escenarios	Evento 1 (E1) Probabilidad 70%	Evento 2 (E2) Probabilidad 75%	Evento 3 (E3) Probabilidad 80%
1	1	1	1
2	0	1	1
3	1	0	1
4	1	1	0
5	0	0	1
6	1	0	0
7	0	1	0
8	0	0	0

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de los actores sociales.

De los escenarios posibles que se encontraron a partir de la combinación de los eventos, el escenario apuesta o aquél que es el más deseable para El Sol S.A. es, indudablemente, el N°1 o Ideal Posible, dado a que, las tres variables se deben llegar a cabo en simultáneo para mejorar el problema de la empresa ya que se encuentran altamente relacionadas.

Para éste escenario seleccionado, es necesario definir objetivos, alcanzar metas y realizar acciones que guarden relación con las variables estratégicas.

✓ V1: CLIMA ORGANIZACIONAL

-Objetivos:

Objetivo general: Mejorar el clima laboral.

Objetivos específicos:

- Motivar a los empleados.
- Reducir la rotación de personal.
- Disminuir el ausentismo.
- Mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
- Mejorar el diseño del espacio físico de la empresa.
- Mayor comunicación e interacción entre diferentes áreas y niveles.
- Lograr equilibrio entre vida personal y laboral de los trabajadores.

-Metas:

- Medir la motivación de los empleados cada seis meses para lograr incentivarlos.
- Medir el nivel de rotación y de ausentismo de los empleados cada seis meses. Disminuirlo un 50% en el plazo de 3 años.
- Mejorar un 50% la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Crear redes de comunicación e interacción entre los empleados y los diferentes niveles.

-Acciones:

1. Decorar el espacio físico, lo cual influye en la productividad y motivación de los empleados.
2. Realizar actividades fuera de la oficina, como por ejemplo, torneos de fútbol entre las distintas áreas o almuerzos familiares recreativos.
3. Impulsar una actividad social o pro-ambiental en conjunto.
4. Actualizar los equipos de trabajo continuamente para generar mayor interacción entre los empleados.
5. Impulsar la alimentación sana dentro de la empresa entregando por ejemplo frutas y yogurt para desayunar.
6. Entregar premios por presentismo.
7. La empresa debe entregar la indumentaria y el equipo en perfectas condiciones para el trabajo y cambiarla cada un año.

✓ V2: COMPROMISO LABORAL

-Objetivos:

Objetivos general: Incrementar el compromiso laboral de los trabajadores.

Objetivos específicos:

- ✓ Reducir la rotación de personal.
- ✓ Aumentar la identificación de los empleados para con la empresa.
- ✓ Mejorar el trato entre trabajadores y entre los diferentes niveles.
- ✓ Formar líderes que realmente influyan positivamente sobre los trabajadores.
- ✓ Orientar la cultura de la organización hacia la visión.

-Metas:

- ✓ Reducir la rotación de personal en un 50% en el plazo de 3 años.
- ✓ Incrementar la identificación de los empleados con la empresa en un 100%.
- ✓ Generar redes de comunicación e interacción para mejorar el trato entre los empleados.
- ✓ Capacitar en el plazo de un año a los líderes de cada área y nivel.

-Acciones:

8. Ser cortés y cordial entre los trabajadores y entre los distintos niveles.
9. Flexibilidad por parte del ápice estratégico en determinadas situaciones con los empleados, por ejemplo ante problemas familiares de los trabajadores.
10. Introducir juegos y competencias en el horario laboral para comprometer a los empleados.
11. Entregar premios por el cumplimiento de determinadas metas y objetivos laborales.

✓ V8: COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES

-Objetivos:

Objetivo general: Mejorar las competencias de los trabajadores.

Objetivos específicos:

- Mejorar el proceso de selección de personal para incorporar empleados con mayor calidad.
- Capacitar a los empleados del nivel inferior, superior y medio.

-Metas:

- Mejorar las competencias de los trabajadores en un 20% para aumentar la productividad de la empresa.
- Crear líderes flexibles, abiertos y comprometidos con la empresa que puedan influir de manera positiva sobre los colaboradores.

-Acciones:

12. Capacitaciones periódicas para los trabajadores en los distintos puestos de trabajo.
13. Capacitaciones en liderazgo para mandos medios y nivel superior.
14. Mejorar el proceso de selección de personal, incorporando encuestas estructuradas y tests para contratar empleados de mejor calidad y comprometidos con la organización.
15. Fomentar el trabajo en equipo a partir del cumplimiento de objetivos en conjunto.

4.1.7 Séptima Etapa

Haciendo uso de la técnica IGO (Importancia y Gobernabilidad) y con la colaboración de los actores sociales, se realizó 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, se tomó 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 El Sol S.A. para ejecutar y controlar la acción o estrategia, medida a través de la siguiente escala: Fuerte (F) = 3, Moderada (M) = 2, Débil (D) = 1 y Nulo (N) = 0

Tabla N° 9: Priorización de acciones a través de la técnica IGO

Acciones	Importancia	Gobernabilidad			
		F	M	D	N
1. Decorar el espacio físico, lo cual influye en la productividad y motivación de los empleados.	10	3			
2. Realizar actividades fuera de la oficina, como por ejemplo, torneos de fútbol entre las distintas áreas o almuerzos familiares recreativos.	14		2		
3. Impulsar una actividad social o pro-ambiental en conjunto.	8			1	
4. Actualizar los equipos de trabajo continuamente para generar mayor interacción entre los empleados.	16	3			
5. Impulsar la alimentación sana dentro de la empresa entregando por ejemplo frutas y yogurt para desayunar.	6			1	
6. Entregar premios por presentismo.	19		2		
7. La empresa debe entregar la indumentaria y el equipo en perfectas condiciones para el trabajo y cambiarla cada un año.	12		2		
8. Ser cortés y cordial entre los trabajadores y entre los distintos niveles.	20				0
9. Flexibilidad por parte del ápice estratégico en determinadas situaciones con los empleados, por ejemplo ante problemas familiares de los trabajadores.	10		2		
10. Introducir juegos y competencias en el horario laboral para comprometer a los empleados.	5			1	
11. Entregar premios por el cumplimiento de determinadas metas y objetivos laborales.	12		2		
12. Capacitaciones periódicas para los trabajadores en los distintos puestos de trabajo.	20		2		
13. Capacitaciones en liderazgo para mandos medios y nivel superior.	20		2		

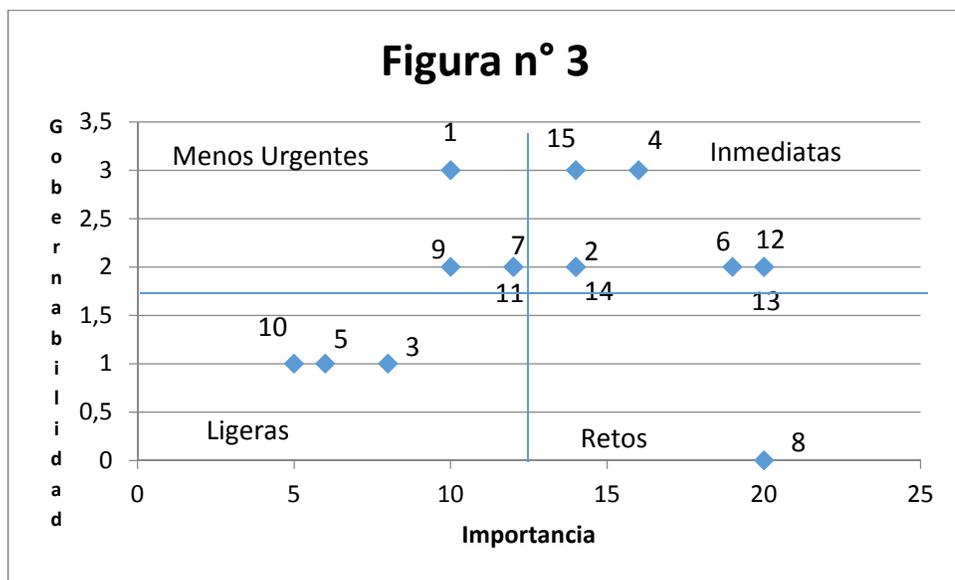
14. Mejorar el proceso de selección de personal, incorporando encuestas estructuradas y tests para contratar empleados de mejor calidad y comprometidos con la organización.	14		2		
15. Fomentar el trabajo en equipo a partir del cumplimiento de objetivos en conjunto.	14	3			
TOTALES	200	9	16	3	0

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por los actores sociales de la empresa y encuestas con los informantes clave.

En la Tabla N° 9 se evidencia que la gobernabilidad es moderada en la mayoría de las acciones, para la cual se deberá 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 que son inmediatas, que constituyen retos, que son menos urgentes o que son ligeras, se elaboró 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 se estableció como guía para determinar los cuadrantes resultantes, el promedio ponderado de importancia que resultó en 1,75 $((9+16+3)/16)$, mientras que para la gobernabilidad fue de 12,5 $(200/16)$.

Figura N° 3: Priorización de acciones en la bisectriz



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Tabla N° 9.

De éste manera se obtuvieron:

Acciones inmediatas:

- 2- Realizar actividades fuera de la oficina, como por ejemplo, torneos de fútbol entre las distintas áreas o almuerzos familiares recreativos.
- 4- Actualizar los equipos de trabajo continuamente para generar mayor interacción entre los empleados.
- 6- Entregar premios por presentismo.
- 12- Capacitaciones periódicas para los trabajadores en los distintos puestos de trabajo.
- 13- Capacitaciones en liderazgo para mandos medios y nivel superior.
- 14- Mejorar el proceso de selección de personal, incorporando encuestas estructuradas y tests para contratar empleados de mejor calidad y comprometidos con la organización.
- 15- Fomentar el trabajo en equipo a partir del cumplimiento de objetivos en conjunto.

Acciones que representan retos:

- 8- Ser cortés y cordial entre los trabajadores y entre los distintos niveles.

Acciones menos urgentes:

1- Decorar el espacio físico, lo cual influye en la productividad y motivación de los empleados.

7- La empresa debe entregar la indumentaria y el equipo en perfectas condiciones para el trabajo y cambiarla cada un año.

9- Flexibilidad por parte del ápice estratégico en determinadas situaciones con los empleados, por ejemplo ante problemas familiares de los trabajadores.

11- Entregar premios por el cumplimiento de determinadas metas y objetivos laborales.

Acciones ligeras:

3- Impulsar una actividad social o pro-ambiental en conjunto.

5- Impulsar la alimentación sana dentro de la empresa entregando por ejemplo frutas y yogurt para desayunar.

10- Introducir juegos y competencias en el horario laboral para comprometer a los empleados.

4.2 Resultados obtenidos

Como resultado de la investigación realizada en la empresa El Sol S.A. a través de la técnica prospectiva, obtuvimos que los principales problemas que la aquejan están signados por tres variables esenciales: el clima organizacional, las competencias de los trabajadores y el compromiso laboral de los mismos. Los indicadores utilizados para llegar a dicho resultado fueron entre otros el alto índice de ausentismo y rotación del personal, la siniestrabilidad, el escaso compromiso de los empleados, la falta de liderazgo y las condiciones de trabajo.

En primer lugar podemos decir que sería conveniente aplicar un estudio más profundo del clima organizacional en la empresa. Éstos estudios constituyen una valiosa herramienta en manos de los directivos y especialistas de recursos humanos como diagnóstico del funcionamiento organizacional y resultan de gran utilidad para comprender

el comportamiento de las personas y sus múltiples características determinantes en diferentes momentos o situaciones, para evaluar decisiones, acciones y programas puestos en práctica y servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones. Los estudios de Clima Organizacional y Satisfacción permiten a los trabajadores expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

La observación de indicadores como la motivación de los trabajadores, el índice de rotación y ausentismo del personal, la productividad de los empleados, nivel de compromiso, y el liderazgo, nos permiten afirmar que el clima organizacional de El Sol S.A. se ha tornado inadecuado. La empresa debe emprender con rapidez acciones para evitar que se siga contaminando y poder revertir ésta situación.

En segundo lugar, pudimos ver que los empleados del nivel inferior de las empresas metalúrgicas por lo general no han finalizado el secundario y no poseen los estudios básicos. La dinámica del mundo actual exige la mejora continua de la calidad de los productos y servicios y el incremento de la productividad para garantizar que la organización siga siendo competitiva. Ante ésta realidad la formación se torna indispensable para asegurar que los empleados obtengan las competencias laborales necesarias para desarrollar su trabajo. La formación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Capital Humano y una de las principales fuentes de bienestar para las organizaciones. Algunos de los ejemplos de los frutos que se obtienen al mejorar las competencias de los trabajadores son:

- ✓ Genera mayor rentabilidad.
- ✓ Conduce a actitudes positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Promueve la comunicación en toda la organización.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Como tercer punto, podemos aclarar que es de suma importancia que la empresa mejore el proceso de selección personal para incorporar trabajadores idóneos y comprometidos.

El compromiso laboral es un tema muy difícil de tratar. Hay que alinear los objetivos personales de los empleados con los objetivos organizacionales, así como también mantener un equilibrio entre la vida personal y el trabajo. La cultura organizacional debe estar dirigida hacia la visión de la empresa (cultura visionaria) y se debe lograr que los empleados se comprometan con dicha visión.

Por último, queremos destacar que proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización puede influir grandemente en la actitud y energía del colectivo laboral. Las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo tienen una gran incidencia sobre la productividad y mejoran el nivel motivacional de sus empleados y su identificación con la empresa. Los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, pero sí instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

La empresa ya ha comenzado a realizar e incorporar las técnicas y acciones necesarias para corregir los desvíos que posee, lo que conllevará a un mejor clima laboral obteniendo un aumento en la productividad y los resultados de la empresa.

Por lo tanto, el objetivo planteado en el presente análisis, el cual se basaba en indagar si a través de la técnica prospectiva se podía controlar la empresa El Sol S.A., se está cumpliendo en esta primera etapa. Igualmente debemos esperar a obtener mayores resultados de la aplicación de las acciones sugeridas a la empresa.

4.3 Propuesta

A continuación presentaremos en forma de ítems una propuesta para resolver los problemas que posee la empresa El Sol S.A. y que fueron estudiados en el apartado anterior.

- Encuesta de clima laboral:

La encuesta de clima laboral se vuelve una herramienta accesible y efectiva para hacer un diagnóstico y elaborar planes de acción. Es una herramienta muy útil para generar un vínculo directo entre el directorio y el personal. La necesidad de una encuesta de este tipo se plantea ante ciertos indicios concretos de que algo no está funcionando adecuadamente: caída de la productividad, desánimo, mayor rotación, ausentismo creciente, desinterés, pequeños accidentes, alguna inscripción en los baños o fallas en las máquinas, por ejemplo. Son señales que, aunque no ameritan una medida seria, denotan un clima enrarecido.

La encuesta es secreta, anónima y confidencial. A modo de ejemplo presentaremos los pasos a seguir que se pueden utilizar:

1. Primero se debe tener una charla con la persona que la va a ordenar.
2. La encuesta se basa en un modelo teórico y sobre él se hacen las preguntas. Algunas se refieren a condiciones de trabajo (luz, escritorio, acceso a papeles, refrigerios); indagan si el trabajador se siente bien con esa actividad (seguridad, obra social, guardería); relaciones interpersonales (cómo se lleva con el jefe, con los compañeros, cuestiones de liderazgo y de interacción); si existe un proyecto de desarrollo; o si hay una forma de acceder a la planificación de su área. También cuenta con una zona libre, que alienta a escribir sobre lo que preocupa o molesta. A veces aparecen allí temas serios e insospechados.
3. Una vez realizada, se procesa la información. Luego se da una respuesta al personal, con gráficos y resultados, para hacerlo partícipe.
4. El dueño o el gerente general debe trabajar la información y analizar los indicadores, para detectar los conflictos.
5. Una vez que la información está volcada, resulta más fácil seguir hablando de estos temas que estaban ocultos.

6. La medición es clave. Por eso es necesario, antes de comenzar, objetivar lo que está mal. Estos indicadores van a permitir ver qué se modificó a mediano y largo plazo.

Es una herramienta simple que incluso se puede hacer de forma casera. Depende, básicamente, de la decisión de hacer algo. Igualmente, lo más frustrante para una organización es hacer una encuesta de clima y no volver a hablar de eso. Es muy importante que el encuestado sienta que su opinión es tomada en cuenta.

- Decorar el espacio físico:

La decoración del espacio de trabajo influye en la productividad y motivación de los empleados. Una buena opción es colgar posters donde se exprese la misión y visión de la empresa de forma divertida y directa. También es recomendable establecer paredes o pizarrones donde los miembros del equipo puedan compartir pensamientos y comentarios, o utilizarlo como agenda.

En cuanto a la disposición del espacio, lo ideal es tener mesas largas de trabajo, sin separaciones, ya que éstas impulsan el trabajo colaborativo y la generación de ideas.

Esta acción se podría efectuar a la brevedad, contratando un arquitecto responsable de la ambientación, el cual debería presentar un lay out para lograr una mejor distribución de las máquinas y herramientas para aprovechar mejor el espacio designado para cada trabajador.

- Limpieza de baños y comedor:

Las instalaciones de la fábrica por lo general se encuentran limpias y ordenadas. El problema surge en la limpieza de baños y comedor. Es indispensable contratar más personal para limpiar estas áreas.

- Realizar actividades fuera de la oficina:

Las actividades recreativas y ajenas al contexto laboral pueden ser ideales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre sus miembros. Al menos una vez cada tres meses se puede plantear una reunión (preferentemente al aire libre). Podrían organizar un partido de fútbol o un día de campo. La integración es fundamental para aumentar la lealtad por la empresa y mejorar el clima laboral.

- Impulsar una actividad social o pro-ambiental:

Además de ser una responsabilidad que tiene la empresa y de mejorar la imagen al interior y al exterior, sumarse a una causa social y/o ambiental puede ser una estrategia efectiva para que los empleados trabajen como equipo en pos de un objetivo. Se podrían elegir una o varias instituciones a las que apoyar y realizar competencias sanas entre los colaboradores. Por ejemplo, para la temporada navideña podrían hacer una colecta de ropa por equipos, y aquel que reúna más prendas obtiene un premio como un día libre o una comida gratis.

Esta actividad se podría realizar de forma gratuita y comenzar a practicarla inmediatamente.

- Almuerzos:

Sería importante que tanto los colaboradores como los gerentes almuerzen en el mismo sitio, tal como sucede en las empresas china, para mejorar la comunicación entre ellos y demostrar que todos los seres humanos estamos a un mismo nivel, sin importar el rango dentro de la empresa.

Dicho cambio no requeriría inversión y se podría implementar rápidamente.

- Actualizar los programas y equipos continuamente:

Sería una gran idea ir variando los equipos de trabajo para que todos los empleados sepan realizar cada función (dentro de las posibilidades) y para generar mayor interacción entre los mismos.

Es fundamental que las maquinarias, equipos y programas utilizados para trabajar no sean obsoletos y estén a la altura de las circunstancias, para lograr un mejor desempeño de los colaboradores.

Los gerentes de cada área serían los encargados de modificar los grupos de trabajo (inversión cero) y de controlar el equipamiento con el cual se trabaja. En caso de tener que adquirir nuevas máquinas debe ser aprobado por el área de administración y se realizaría la inversión correspondiente.

- Cuidado de la salud de los empleados:

Impulsar a los colaboradores a la alimentación sana, entregando, por ejemplo, opciones de frutas y yogurt para desayunar, es una opción. Otra idea es crear una oficina bici-amigable, donde puedan estacionar sus bicicletas. Para entregar comida saludable se podría conseguir un sponsor o comprar al por mayor para que la inversión de la empresa no sea tan alta.

Las instalaciones deben estar en perfectas condiciones para prevenir accidentes y emergencias.

- Remuneración:

Concluimos en este análisis que los sueldos son bajos. Un aumento de la remuneración podría ser una buena opción para mejorar el compromiso y la identidad de los trabajadores con la empresa.

- Cordialidad, cortesía y educación:

Es de suma importancia el trato entre los empleados y entre ellos y los directivos. El respeto entre los miembros de la organización es muy importante para un buen clima laboral.

- Entrega de premios por presentismo y cumplimiento de objetivos y metas:

Para reducir el ausentismo y motivar a los empleados, una buena estrategia es la entrega de premios, ya sean monetarios o reconocimientos escritos.

- Flexibilidad:

Cuando una empresa le da a su fuerza laboral un horario flexible en caso de tener alguna urgencia o problema personal, en automático se ven los generosos beneficios para aumentar el compromiso.

- Capacitación constante:

Uno de los principales problemas de la empresa es la baja calidad de los empleados del nivel inferior. Una capacitación constante y a conciencia puede mejorar las competencias de cada uno. Los empleados notan la preocupación por parte de la empresa para que se superen y conlleva a motivarlos.

Asimismo, los líderes también deben capacitarse permanentemente, sobre todo en éste mundo cambiante. Si sos el líder de una empresa debes actualizarte continuamente en áreas de oportunidad para la empresa y contagiar a tus colaboradores de hacer lo mismo.

- Implementar juegos:

Dentro de una cultura laboral innovadora, hay empresas que introducen competencias dentro de sus modelos de negocios para comprometer a sus recursos humanos. Una opción podría ser formar equipos de trabajo que deban armar diferentes piezas automotrices, que luego uniéndolas deban funcionar a la perfección.

Gestionar y medir la atmósfera en el trabajo es una alternativa para garantizar una ventaja competitiva que permita a la empresa obtener mejores resultados.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como finalidad abordar falencias de la empresa El Sol S.A.. La problemática se diagnosticó a través del método prospectivo, el cual fue aplicado y llevado a cabo con gran minuciosidad y dedicación. Se concluyó que los conflictos de la empresa se suscitan debido a tres variables fundamentales: clima organizacional, competencias de los trabajadores, y compromiso laboral.

El objetivo general del análisis fue indagar si a través de la herramienta prospectiva era factible controlar la organización El Sol S.A. La empresa ha ido aplicando algunas acciones tendientes a solucionar los problemas que la aquejan, por lo cual llegamos a la conclusión que la técnica prospectiva fue útil para controlar dicha organización. Sin embargo, se encuentra recién en una primera etapa. Es necesario esperar los resultados finales para llegar a una conclusión más acertada.

Por lo tanto, de la problemática presentada pudimos observar que la técnica fue útil al aplicarla en la empresa El Sol S.A., en la cual se están realizando eventos para solucionar los conflictos que presenta actualmente (2016).

El trabajo se estructuró en cuatro capítulos. En el primero presentamos la problemática del caso de estudio. Analizamos las características de la empresa El Sol S.A., el sector en el cual se desempeña y describimos el caso de estudio. Fueron realmente interesantes las visitas a la fábrica y las encuestas realizadas a los informantes clave para la obtención de datos que nos permitieron adentrarnos en el mundo de una empresa metalúrgica. Fue una experiencia inolvidable.

En el segundo capítulo abordamos el marco teórico de las principales variables involucradas en el trabajo: prospectiva y clima organizacional. Comprender las definiciones y características de dichas variables fue sumamente relevante para realizar el siguiente capítulo (en el cual mostramos la metodología utilizada) y para desarrollar la herramienta prospectiva.

En el capítulo III describimos la metodología que se utilizó, realizando un cuadro de operacionalización de las variables, el cual fue de gran utilidad para estructurar el trabajo y dar curso al objetivo general formulado.

En el último capítulo se desarrolló la técnica prospectiva llevada a cabo en la empresa El Sol S.A. Realizamos en primer lugar un diagnóstico en el cual concluimos que el principal problema de la organización es el clima laboral y elaboramos una propuesta para que la empresa comience a aplicar. Consideramos que la organización cuenta con los recursos y el capital humano necesario para realizar mejoras y comprometerse con el crecimiento.

La problemática por la cual atraviesa se encuentra íntimamente relacionada con el clima organizacional. Un buen clima organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y hacia el éxito. Es una variable clave en el desempeño de una organización, y aun y cuando no puede ser visto o tocado, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la empresa. Dentro de una organización el clima laboral es muy importante ya que si no se practica a diario las condiciones de trabajo serían incómodas y no se logra una estabilidad entre los grupos de trabajadores.

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Una vez desarrollada la metodología prospectiva, realizamos una propuesta y expusimos los resultados obtenidos. Fue muy motivador realizar la propuesta en base a los datos recabados al aplicar la herramienta. La empresa ha comenzado a realizar algunas acciones que le hemos recomendado y es muy satisfactorio el saber que el análisis realizado fue aceptado y tomadas en cuenta las propuestas.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ABECEB (2015). La producción de automotores repuntó en junio, luego de 15 meses de retroceso. Disponible en: <http://abeceb.com/web/content/show/674829/la-produccion-de-automotores-repunto-en-junio--luego-de-15-meses-de-retroceso>
- Alcázar, M.; Ferrero, P. (2008). Gobierno de personas. 5ta ed. Lima: Grupo Editorial Planeta.
- Artes y Delicias (2013). Economía Social y Solidaria (2003-2013). Disponible en <http://artesydelicias2013.blogspot.com.ar/2013/08/economia-social-y-solidaria-2003-2013.html>.
- Bas, E. (2002). Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro. 1ra ed. Barcelona: Editorial Ariel.
- Bellows, R. (1977). Psicología del personal en la industria y los negocios. 3ra ed. México DF: Editorial Diana.
- Blake, J. (2005). ¿Quién tiene ganas de ir a trabajar?. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Brown, J.A.C (1981). La Psicología Social en la industria. 2da ed. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Brunet, L. (1999). Clima del trabajo en las organizaciones. México DF: Editorial Trilla.
- De Vido, J. (2014). Crecimiento record del sector metalúrgico. Disponible en <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-253819-2014-08-26.html>
- Eslava, E. (2008). Coaching en la gestión del capital humano. Panamá: Editorial Santa Fe.
- Eslava, E. (2008). Empowerment en la gestión gerencial. Panamá: Editorial Santa Fe.

- Eslava, E. (2010). ¿Qué es prospectiva?. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-prospectiva>
- Anzil, F. (2011). Definición de Prospectiva. Disponible en <http://www.zonaeconomica.com/definicion-de-prospectiva>
- Gallo, Daniel N. (2015). Análisis de balances. Rosario: Editorial Foja Cero.
- Godet, M (1999). De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. 2da ed. Barcelona: Editorial Olfomega, S.A.
- Gonçalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. México DF: Editorial Iberoamericana.
- Definición de Liderazgo (2009). Disponible en <http://definicion.de/liderazgo/>
- Rochelo, J. (2015). Método de escenarios. Disponible en: http://ejecutivosdefinanzas.org.mx/articulos.php?id_sec=24&id_art=873
- Efraín Cerrato, U. (2004). Tendencias de Marketing. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/marketing/1/megamkt.htm>
- Lengua Perez, C. (2006). Direccionamiento colectivo para la gestión de competencias. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/las-tendencias-del-gestionar-humano.htm>
- Martínez, L. (2008). Clima Organizacional. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Saturino A. (2013). La situación de la industria automotriz y de autopartes en la Argentina. Disponible en: <http://www.vocesenelfenix.com/content/la-situaci%C3%B3n-de-la-industria-automotriz-y-de-autopartes-en-la-argentina>
- Instituto de Prospectiva Estratégica (2015). Prospectiva Estratégica. Disponible en www.prospecti.es
- Medina, J. y Ortegón, E. (2006). Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: Bases Teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. España: Editorial CEPAL.
- Litwin, G. y Stinger, H (2006). Organizational Climate. Nueva York: Editorial McGraw Hill.
- 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.
- Mayo, E. (1977). Problemas sociales de una civilización industrial. Buenos Aires: Editorial Nueva Visión.
- Ortega San Martín, F. (2012). LA PROSPECTIVA: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de Cambios. Disponible en <http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>
- Página 12 (2014). Crecimiento record del sector metalúrgico. Disponible en <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-253819-2014-08-26.html>.
- Peña Camacho, A.C. (2011). Prospectivos: Estrategia, los beneficios y herramientas para construir el futuro. Disponible en <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/viewFile/2566/1671>
- Pisani, F. (2006). Nuevas tendencias en la organización de empresas. Disponible en: http://www.elpais.com/articulo/semana/Nuevas/tendencias/organizacion/empresas/elpeutec/20060420elpeutec_1/Tes
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. México DF: Editorial Price Hall.
- 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>
- Sherman, A.W. (jr) (1994). Administración de Recursos Humanos. México DF: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Subsecretaría de Comercio Internacional (2009). Sector de Autopartes. Disponible en http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/informe_sectorial_autopartista.pdf.
- Miklos, T. (2004) Planeación Prospectiva. España: Editorial Lumusa.
- Trosino, J (2005). Equipos de trabajo efectivo y altamente productivo. Disponible en: <https://books.google.com.ar/books?id=FgCX2JTK8t4C&pg>

- Wikipedia (2015). Historia de la Industria Argentina. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_industria_en_la_Argentina
- Wikipedia (2015). Metalurgia. Disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Metalurgia>