



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PLAN DE MEJORA PARA INCREMENTAR EL
ÍNDICE DE RECONOCIMIENTO EN EL TALLER
DE PRE-ENTREGA DE LA EMPRESA
FERREYROS S.A”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autora:

Br. Fiorella Ingrid Camposano Chirinos

Asesor:

Mg. Ps. Sabik Alioth Soriano Navarrete

Lima – Perú
2016

DEDICATORIA.

Dedico esta tesis a mi papá Héctor Camposano Sapallanay y su esposa Carmen Rosa Vila Espinoza.

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a mi asesora de tesis, Lic. Ps.Sabik Alioth Soriano Navarrete, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto a mis sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas. Gracias por su apoyo y aliento.

Asimismo, agradezco a mis compañeros de trabajo por facilitarme la información necesaria para realizar este trabajo.

Pero un trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a crecer como personas y como profesionales.

Gracias a mi familia, a mi papá y su esposa por el apoyo que me brindan siempre.

A todos, muchas gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Realidad problemática.....	8
Formulación del problema.....	10
Justificación.....	10
Limitaciones.....	11
Objetivos.....	11

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

Antecedentes.....	12
Bases Teóricas.....	12
Definición de términos básicos.....	29

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

Formulación de la hipótesis.....	29
Operacionalización de variables.....	30

CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de diseño de investigación.....	31
Material de estudio.....	31
Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	31

CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL

Plan de acción.....	33
Resultados del plan de acción.....	40

CONCLUSIONES.....

RECOMENDACIONES.....

BIBLIOGRAFÍA.....

ANEXOS.....

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.

Cuadro N°1: Operacionalización de variables.....	30
Cuadro N°2: Identificación del área de atención.....	33
Cuadro N°3: Área de mejora n°1.....	36
Cuadro N°4: Área de mejora n°2.....	37
Cuadro N°5: Área de mejora n°3.....	37
Cuadro N°6: Acciones de mejora.....	38
Cuadro N°7: Plan de acción.....	39
Grafico N°1 – Curva TAT.....	42
Cuadro N°8 – Anexo N°1: Matriz de consistencia.....	48
Grafico N°2 – Anexo N°2: Organigrama – División soporte al producto.....	49
Grafico N°3 – Anexo N°3: Organigrama – Taller de Pre-entrega.....	50
Anexo N°4: Censo.....	51
Anexo N°5: Censo.....	52
Anexo N°6: Censo.....	53
Anexo N°7: Censo.....	54
Anexo N°8: Censo.....	55
Anexo N°9: Censo.....	56
Anexo N°10: Censo.....	57

RESUMEN.

Esta tesis fue realizada con el fin de mejorar los índices de reconocimiento en el taller de Pre-entrega de la empresa Ferreyros S.A.

Partiendo del censo realizado a los trabajadores del taller en el año 2013, se concluye que la falta de: capacitaciones, certificaciones, liderazgo y actividades de confraternidad son los principales factores por los cuales los colaboradores de esta área no se sienten reconocidos por la empresa.

Identificado los factores causantes de la disminución del reconocimiento en el taller, se pone en práctica un plan de acción de mejora que permita incrementar la motivación de los trabajadores en su área de trabajo.

Para implementar el plan de acción se utilizan recursos propios de la empresa. El plan propone descentralizar las capacitaciones, certificaciones y actividades de confraternidad de la sede principal, de modo que estén al acceso del personal de Pre-entrega. Asimismo, en cuanto al liderazgo el plan de acción sugiere una mayor presencia de los jefes de modo que motiven e influyan en el personal conduciéndolos al logro de objetivos.

Finalmente, el censo del 2014 muestra el éxito de la ejecución del plan de acción, puesto que hay un incremento de un 25% en los índices de reconocimiento del taller con respecto al año anterior.

ABSTRACT.

This thesis was made in order to improve recognition rates in the workshop Pre-delivery company Ferreyros S.A.

Starting from the surveys of shop workers in 2013, it is concluded that the lack of: activities fellowship certifications training, and leadership are the main factors by which the contributors to this area do not feel recognized by the company.

Identified the factors causing the decline of recognition in the workshop, implemented an action plan for improvement so as to increase the motivation of workers in their work area.

To implement the action plan of the company's own resources are used. The plan proposes to decentralize activities fellowship's headquarters, so that they are to access Pre-delivery staff training certifications, and. Also about leadership action plan suggests a greater presence of the heads so that motivate and influence the staff driving them to achieve goals.

Finally, surveys of 2014 show the successful implementation of the action plan, since there is an increase of 25% in the rates of recognition of the workshop over the previous year.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

1. Realidad problemática.

La empresa FERREYROS S.A se dedica a la comercialización de bienes de capital y servicio postventa de la línea Caterpillar y sus marcas aliadas, está dirigida a diversos sectores como el minero, construcción, agrícola y energía. Esta organización cuenta con varios talleres que le permiten brindar un servicio de calidad para sus clientes; y es justamente en uno de estos talleres, el taller de Pre-entrega, donde se efectúa la investigación.

En esta área se prepara y personaliza maquinas nuevas, el trabajo es continuo y muchas veces bajo presión, motivo por el cual los trabajadores buscan un reconocimiento extra por la labor que realizan.

El taller cuenta con 22 mecánicos en rangos de edad de 23 a 52 años, con una antigüedad promedio de 8 años y divididos por niveles según sus habilidades, siendo el nivel I el mecánico mentor y el nivel V el mecánico aprendiz.

Actualmente, la empresa ofrece un Programa de Certificación Service Pro, la cual brinda al personal mecánico, la oportunidad de subir de un nivel a otro acompañado de una escala salarial, pero estas certificaciones dependen de varios factores como tiempo y disponibilidad del mecánico y del certificador.

Es por ello, que los trabajadores de esta área, no se sienten satisfechos del todo. El censo realizado en el año 2013 muestra la disconformidad que sienten los trabajadores con su área de trabajo, debido a que no se sienten reconocidos por la organización, muchos de ellos han buscado irse a otras áreas, en las cuales si se ha implementado diversas formas de motivación, mientras que otros han optado por buscar otras empresas durante los últimos meses. Es importante recalcar que el taller de Pre-entrega inspecciona 85% de máquinas nuevas de construcción y pequeña minería, y que el tiempo de entrega de máquinas al cliente depende de esta área. Si el taller no cumple con los plazos de entrega establecidos ocasiona pérdidas de dinero a la empresa, ya que se deben pagar penalidades por no cumplir con la fecha de entrega pactada en el contrato de compra-venta, en ocasiones se pierde la venta, y lo que es aún más importante, genera insatisfacción en sus clientes.

La importancia de este taller también radica en que al realizar las primeras inspecciones, es el primero en detectar fallas y faltantes en los equipos, los cuales detectadas a tiempo permite realizar reclamos oportunos a fabrica y subsanar cualquier imprevisto en las máquinas.

Con respecto al reconocimiento, el censo realizado en el 2013 muestra que solo un 32% se siente apreciado en su área de trabajo, y el otro 68%, más de la mitad de entrevistados, no se siente apreciado. Al comparar estos resultados con una censo anterior en donde solo un 47% de entrevistados manifestaron sentirse apreciados en su área de trabajo podemos decir que los trabajadores motivados son menos en 15% con respecto al año 2013, algo preocupante para esta área.

Desde que se implementó el área de inspecciones en el taller de pre-entrega en el año 2012 se incrementó la carga laboral, es por ello, que el censo del año 2013 refleja índices bajos con respecto al reconocimiento del personal, se les exigió más esfuerzo a los trabajadores pero no se les reconoció como ellos esperaban.

Otro problema que manifiestan los trabajadores son las dificultades para las certificaciones debido a la centralización del CDT¹. La empresa cuenta con esta área para capacitar a su personal técnico, mantenerla implica pagar planilla de programadores, instructores, certificadores, mantenimiento de aulas de clase, y gastos en elaboración de manuales y herramientas necesarias que ayuden al curso. Asimismo, también se disponen de horas hombre de los participantes, pues el personal que va estas capacitaciones debe ausentarse de su área de trabajo para poder asistir. Por disposición de la empresa el personal técnico debería asistir como mínimo 3 veces al año a las capacitaciones y certificar del nivel V (mecánico aprendiz) a nivel IV y nivel III (técnico medio) en 1 años y medio cada nivel, y de nivel III a nivel II y nivel I (mecánico mentor) en 2 años y medio cada nivel.

Ferreyros invierte mucho para mantener a su personal capacitado, el problema es que estas capacitaciones y certificaciones no llegan de igual forma a las diversas sedes de la empresa debido a que están centralizadas en la sede principal.

¹ Área de Capacitación y Desarrollo Técnico.

Así como está centralizada el área de CDT, también ocurre lo mismo con la jefatura del área pues se concentra en la sede principal, donde se encuentran los otros talleres que también administra, dejando así, notar su ausencia en el taller de Pre-entrega, donde sus visitas se tornan de forma esporádica. A pesar de que existe la presencia de los supervisores el personal técnico manifiesta sentir la ausencia de ese liderazgo que los motive a realizar sus funciones, convirtiéndose así la falta de liderazgo en parte del problema.

Si consideramos todos los puntos ya expuestos se puede concluir que estos inciden en que los índices de reconocimiento disminuyan. Esta ausencia de reconocimiento desmotiva al personal, tornándose preocupante para la empresa porque el personal desmotivado no tiene el mismo rendimiento que uno motivado. Además se debe considerar que la empresa invierte dinero en la capacitación de su personal por tal motivo debe ponerse énfasis en retener a los trabajadores en sus puestos de trabajo, se debe tomar en cuenta que la motivación juega un papel fundamental a la hora de lograr metas y objetivos en los negocios, esto puede conducir a una mayor productividad, una mejora en la calidad del trabajo y una ganancia financiera para la organización.

La empresa cuenta con todos los medios necesarios para incrementar el reconocimiento laboral en el taller de pre-entrega, solo es necesario implementar un buen plan de mejora que permita organizar los recursos de la empresa en pro del bienestar de sus colaboradores.

2. Formulación del problema.

¿Existen bajos índices de reconocimiento en el taller de Pre-entrega de la empresa Ferreyros S.A?

3. Justificación.

3.1 Justificación teórica.

Mejorar la motivación estableciendo nuevas formas de reconocimiento, es fundamental para el éxito del taller de Pre-entrega y por ende de la organización.

Idalberto Chiavenato (2002), sostiene que:

“Un sistema de reconocimientos es capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas” (p.176). Si aplicamos un plan de acción que incremente el índice de reconocimiento en el taller de Pre-entrega según las

necesidades del personal, lograremos alcanzar el comportamiento que desea la empresa en sus colaboradores. De esta manera ambas partes se benefician de los resultados, se establece una relación “ganar-ganar” entre la empresa y su personal, los colaboradores se sienten reconocidos y la organización alcanzara sus objetivos, pues se ha comprobado que el personal motivado tiene mejor rendimiento que uno desmotivado, se reducen costos por absentismo, mejora la productividad, se reduce la alta rotación de personal y mejora la imagen y reputación de la empresa.

3.2 Justificación aplicativa o práctica.

La falta de reconocimiento en el área de Pre-entrega es un problema que puede afectar la eficiencia del taller, y por ende perjudicar a la empresa.

Se debe considerar que el personal motivado constantemente, es clave para el éxito de la organización.

Asimismo, en otras áreas de Ferreyros se han establecido diferentes tipos de reconocimiento los cuales han traído resultados beneficiosos. Estas retribuciones han tenido éxito en diferentes áreas de la empresa, esta tesis busca investigar cual son los factores que motivan al personal de modo que se pueda implementar.

A pesar de que la empresa ofrece muchos beneficios parece que en esta área los trabajadores esperan otras formas de retribución que aún no se ha aplicado, este estudio permitirá encontrar formas de solucionar este problema.

Mejorar los grados de motivación, ayudaran a fomentar el compromiso del trabajador con la organización y traerá beneficios para ambas partes.

4. Limitaciones.

No hay limitaciones puesto que la empresa cuenta con todo los recursos necesarios para la aplicación de la mejora.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General.

Determinar porque existen bajos índices de reconocimiento en el taller de Pre-entrega de la empresa Ferreyros S.A.

5.2. Objetivo Específico.

Desarrollar un plan de mejora para incrementar el índice de reconocimiento en el taller de Pre-entrega de la empresa Ferreyros S.A.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

1. Antecedentes.

El taller de CRC² es una de las áreas donde ya se ha implementado otras formas de reconocimiento. En esta área se trabaja los 365 días del año, en dos turnos, cubriendo 16 horas del día. Las habilidades y los conocimientos técnicos del personal del CRC están avalados por la certificación Service Pro³ de Caterpillar, con programas de capacitación y cursos en el Perú y el extranjero.

El tipo de reconocimiento que utilizan para incentivar a sus colaboradores consiste en brindar un bono de productividad, para el cual miden factores como: cumplimiento del Standar Jobs⁴, Redo⁵, pedidos extemporáneos, tardanzas, cumplimiento de seguridad y Fred previene. De todos estos elementos el Standar Jobs es el más importante.

El CRC se caracteriza por su servicio de calidad y tiene certificaciones que avalan su buen desempeño. Es uno de los talleres más completos y grandes de la organización, he ahí la importancia de implementar un plan de mejora para incrementar el índice de reconocimiento en el taller de Pre-entrega.

2. Bases Teóricas.

a) Alles Martha (2008) sostiene que:

El motivar a los trabajadores a través del desarrollo de competencias con el objeto de lograr una mejor adecuación persona-puesto, es una forma de reconocer sus esfuerzos dentro de la organización. De esta forma se prepara y se le brinda las herramientas necesarias al trabajador para que pueda desempeñarse eficientemente dentro de la organización, ya sea en su puesto actual o el que ocupara en el futuro.

² **CRC:** Centro de reparación de componentes

³ **Service Pro:** Programa de certificaciones para el personal técnico, donde evalúan sus habilidades permitiéndoles subir de un nivel a otro, acompañado de una retribución económica.

⁴ **Estándar Jobs:** Horas estándar establecidas para cada trabajo específico.

⁵ **Redo:** Trabajos de rehacer, ocasionados por un trabajo mal elaborado y cuyos costos se cargan al centro de costo del taller.

Las personas deben aprender cosas nuevas (conocimientos y competencias) constantemente, en cualquier tipo de actividad, ya sea en relación con una organización o en otro contexto.

El aprendizaje continuo, comprende tanto los conocimientos como las competencias. Por ello en los planes de formación se deberán tener en cuenta los nuevos requerimientos, y estos se dividirán en necesidades de capacitación para adquirir nuevos conocimientos, y acciones para lograr el desarrollo de competencias.

La capacitación o formación de una persona, ya sea en conocimientos concretos, como un idioma, o en competencias, se trate de una actividad formativa o de un programa de desarrollo, siempre deberá ser en relación con las necesidades de la organización y en particular del puesto ocupado por el o los participantes. Se proponen diversos caminos para el desarrollo de competencias: cursos de formación sobre la competencia a desarrollar, el entrenamiento en el puesto de trabajo y el autodesarrollo. El desarrollo de competencias se puede medir a través de evaluaciones, de ese modo es posible realizar un seguimiento, medir la competencia antes de iniciar las acciones de desarrollo, y volver a hacerlo luego de un periodo, para visualizar los cambios. (pp. 56-57)

Comentario crítico: Las organizaciones deben preocuparse porque sus colaboradores adquieran nuevos conocimientos y desarrollen habilidades para que puedan desempeñar adecuadamente sus funciones en su área de trabajo, mejorando así el rendimiento de la empresa y la motivación de los empleados.

b) Baguer Alcalá Ángel (2009) sostiene que:

La misión de un líder es proporcionar al trabajador las condiciones de un clima laboral excelente. El líder sobre todo debe hacer sentir al trabajador que su trabajo es importante. Cuando los trabajadores se sienten motivados, apoyados y reconocidos por el líder, desarrollan eficientemente su trabajo y caminan en la dirección de los objetivos trazados por él. Cuando las metas han sido alcanzadas, es lógico que el trabajador perciba un reconocimiento que le dará confianza para afrontar nuevos retos.

Sin liderazgo la organización no puede funcionar; es solo un conjunto confuso de personas y máquinas. El liderazgo se precisa para influir en los demás y alcanzar los objetivos propuestos.

Dirigir una empresa cada vez es más difícil ya que las organizaciones son más flexibles y se necesitan iniciativas continuas de sus empleados. Ya no se trata de dirigir dando órdenes, como antes, de jefes a empleados. Ahora se trata de motivar a las personas para que piensen, decidan y se responsabilicen de sus decisiones. El proyecto actual de empresa debe basarse en las personas.

El líder actual es responsable de definir el proceso de mejora continua de la organización, es decir, que deben hacer los trabajadores y como deben hacerlo. Y no debe contentarse con esto ya que el líder tiene que hacer un seguimiento para conocer las desviaciones en el rumbo de la organización y mostrar a los trabajadores la diferencia entre lo que están haciendo respecto a lo que tendrían que hacer.

Un líder debe proporcionar todo tipo de apoyo material y financiero para poder realizar bien el trabajo. El trabajador dispone de esta manera de un apoyo a su tarea. Pero un líder tiene que dar además otro tipo de apoyo: debe motivar al trabajador para que este desee realizar su trabajo. (pp. 150-153)

Comentario crítico: Así es, para que los equipos de trabajo funcionen adecuadamente en las empresas es necesario que la organización cuente con líderes capaces de incentivar a los empleados hacia el logro de los objetivos de la empresa. Es responsabilidad de la organización capacitar, desarrollar habilidades, y brindar las herramientas necesarias a los líderes de la compañía para que puedan ejercer su función de manera adecuada en pro de la empresa.

- c. Barragán Codina, José; Castillo Villareal, Jorge; Guerra Rodríguez, Pablo (2009) concluyen que:

Tan importante como el esfuerzo es el que la organización pueda ser capaz de reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados y esto se traduce en efectos tangibles y positivos al incrementar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles.

El empleado que se siente apreciado y reconocido posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y destaca su habilidad para contribuir y colaborar con el equipo. Los empleados que poseen suficiente autoestima, son potencialmente los mejores asociados. Si la organización logra satisfacer de este modo a sus empleados, es posible crear un entorno vital, agradable, motivador y energético para triunfar y destacar la participación de la organización en sus mercados. Incorporar el reconocimiento como base de una cultura de la empresa, es posible crear y mantener un clima laboral positivo y productivo.

Muchos estudios sociales establecen que la gente no es realmente fiel a la organización para la cual trabaja, la gente se compromete por cómo se le valora y reconoce su trabajo, por lo que la empresa representa para los empleados y por los valores y beneficios emocionales que sea capaz de ofrecerles. Las empresas que realmente tratan a sus empleados como estos esperan, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

El reconocimiento al empleado es una herramienta de gestión organizacional, que refuerza sus relación con sus empleados. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea formar en sus empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con su cultura, misión y objetivos. (pp. 170-172)

Comentario crítico: Las empresas deben enfocarse en obtener el compromiso de sus trabajadores, ya que los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son altamente positivas para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos.

d. Bohlander George, Snell Scott (2008) sostiene que:

Las capacitaciones se han vuelto cada vez más vital para el éxito de las organizaciones modernas. Las organizaciones a menudo compiten en base a sus competencias, es decir en el conjunto esencial de conocimientos y experiencias que le proporciona una ventaja sobre sus competidores.

Las capacitaciones al personal no solo benefician a la empresa sino también al colaborador, pues favorece la confianza y desarrollo personal, ayuda a lograr las metas individuales, hace sentir más útil al trabajador mediante la mejora del

desempeño y favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad, es por ello, que se puede considerar a las capacitaciones como un gran motivador para los trabajadores, es una forma de reconocimiento a sus esfuerzos, pues son muchos los beneficios que obtendrán a raíz de la misma, además de abrirles puertas a futuro en el ámbito profesional.

La capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de estas competencias, por lo que se ha convertido en parte de la columna vertebral de la implementación estratégica. Además la rapidez con la que están cambiando las tecnologías requiere que los empleados se mantengan perfeccionando sus conocimientos, habilidades y capacidades para que puedan manejar los nuevos procesos y sistemas. Los puestos que requieren poca habilidad son reemplazados con rapidez por puestos que requieren habilidades técnicas, interpersonales y de solución de problemas. Las tendencias hacia en *Empowerment*⁶, la administración de calidad total, el trabajo en equipo y los negocios internacionales requieren que tanto los gerentes como los empleados desarrollen las habilidades que necesitan para manejar tareas nuevas y más demandantes.

Numerosos empleados nuevos llegan dotados con la mayoría de conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para comenzar a trabajar. Otros pueden requerir mucha capacitación antes de estar listos para contribuir lo más posible a la organización. Sin embargo, casi cualquier empleado necesita algún tipo de capacitación continua para mantener un desempeño efectivo o para justarse a nuevas formas de trabajar.

La razón fundamental por la que las organizaciones capacitan a los nuevos empleados es la de aumentar sus conocimientos, habilidades y capacidades hasta el nivel requerido para su desempeño satisfactorio. A menudo que estos empleados continúan en el puesto, una capacitación adicional le ofrece las oportunidades para que adquieran nuevos conocimientos y habilidades. Como resultado de esta capacitación, los empleados pueden ser aún más efectivos en el puesto y desempeñar otros en áreas distintas o niveles más altos. (pp. 125-127)

Comentario crítico: A través de las capacitaciones, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial

⁶ **Empowerment:** quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente. La capacitación es importante para las empresas porque ayuda a mejorar la productividad y aumenta la rentabilidad de la organización.

e. Castillo Aponte José (2007) sostiene que:

La falta de compromiso, la renuncia de los buenos trabajadores, el ausentismo, la deslealtad, los conflictos, la resistencia a los cambios, entre otros, son dificultades que enfrenta el directivo empresarial.

Aunque la selección haya sido cuidadosamente realizada para vincular a las personas que tengan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar los cargos, con frecuencia se encuentra que estas no mantienen un impulso constante para hacer su trabajo de la mejor forma posible.

En el campo empresarial podemos definir la motivación como el proceso mediante el cual cada trabajador cumple su tarea laboral con eficiencia, para lograr una meta o resultado mediante el cual puede satisfacer sus necesidades particulares.

Una forma de obtener esta motivación es a partir del reconocimiento laboral, el cual permitirá mejorar la satisfacción en el trabajo. La responsabilidad de la organización es la creación y mantenimiento de condiciones laborales que animen a los trabajadores a buscar eficientemente los objetivos de la empresa. La base de la motivación humana es la necesidad percibida, la cual genera en el individuo una tensión o desequilibrio que lo conduce a realizar una serie de actividades tendientes a reducir o eliminar dicha tensión.

Si bien es cierto las necesidades son intrínsecas al ser humano, las condiciones motivantes o estímulos están en la organización y en sus entorno. El proceso motivacional requiere de dos elementos: las necesidades de parte del trabajador y de la oportunidad de satisfacerlas de la empresa.

Los directivos empresariales deben esforzarse por conseguir que sus trabajadores tengan condiciones estimulantes para que su conducta laboral les permita satisfacer la mayor proporción de sus necesidades.

El ser humano permanece en búsqueda de la satisfacción de sus necesidades y como tal, dueño de un incalculable potencial de desempeño, dispuesto a colocarlo

al servicio de la empresa, si esta le ofrece las condiciones favorables para realizarse plenamente. (pp. 96-97)

Comentario crítico: Totalmente de acuerdo, el colaborador siempre está buscando satisfacer sus necesidades, es por ello que la empresa debe buscar formar de satisfacerlas, brindando condiciones estimulantes que impulsen el buen desempeño del trabajador.

f. Chiavenato Idalberto (2008) concluye que:

Los procesos para recompensar y reconocer a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos.

La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de retribución, la retroalimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

Las organizaciones desarrollan sistemas de recompensas que provocan un efecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores. Por una parte, las recompensas buscan incentivar la contribución de las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de la organización.

Nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio. Las personas trabajan en la organización en función a ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación. En otros términos, la dedicación de las personas al trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados y, cuando mayor sea esa medida, tanto mayor será su dedicación. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas con los negocios de la organización.

El elemento humano es una parte vital e imprescindible de esa actividad. Los economistas suelen ver tres factores de producción: los recursos naturales, el capital y el trabajo. Cuando una administración reúne y combina los tres, entonces

se crea más capital o riqueza. Cada recurso productivo tiene sus costo y su beneficio.

El reconocimiento que ofrece la organización influye en la satisfacción de sus grupos de interés. Cada uno dispuesto a invertir sus recursos individuales en la medida que obtenga rendimientos y resultados de sus inversiones. (pp. 316-319)

Comentario crítico: Sin lugar a dudas el reconocimiento en el trabajo es importante para incentivar a los empleados a realizar sus labores, además si ellos sienten retribuidos sus esfuerzos obtendremos su compromiso con la empresa, lo cual es importante para alcanzar los objetivos de la misma.

g. Gómez Mejía, Luis; Balkin, David; Cardy, Robert (2008) concluyen que:

Las empresas que operan en empresas globales necesitan empleados que mejoren continuamente su forma de hacer el trabajo para que la empresa siga siendo competitiva. Probablemente, los empleados compartirán más sus ideas para mejorar el trabajo si los directivos les reconocen sus contribuciones. Los programas de reconocimiento pueden mejorar las relaciones internas del hacerles saber a los empleados que a la empresa le interesan sus ideas y que está dispuesta a recompensarles por sus esfuerzos.

Los premios de reconocimiento agradecen públicamente a las personas o equipos que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas o equipos se convierten en ejemplos para los demás, al comunicar los comportamientos y logros que la empresa valora.

El reconocimiento de las personas y los equipos que realizan contribuciones importantes de calidad puede ser tanto monetario como no monetario.

Un premio de reconocimiento puede ser algo tan simple como unas sencillas gracias por el trabajo bien hecho.

Los programas de reconocimiento pueden servir para más fines que el de ofrecer retroalimentación positiva a los empleados, sino que también le da la oportunidad de ver la organización desde la perspectiva del cliente. (pp. 425-426)

Comentario crítico: En efecto, una empresa que reconoce el esfuerzo de sus empleados obtendrá de igual forma el compromiso de sus colaboradores, lo cual es beneficioso para ambas partes, ya que se propicia un buen clima de trabajo.

h. Griffin Ricky W., Moorheard Gregory (2010) sostienen que:

La satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran gratificación o satisfacción en su trabajo. Una extensa investigación en la satisfacción laboral muestra que los factores personales como las necesidades individuales y aspiraciones determinan esa actitud, junto con factores de grupo y organizacionales como las relaciones con los compañeros de trabajo y los supervisores y las condiciones de trabajo, políticas de trabajo y la compensación.

Un empleado satisfecho tiende a ausentarse con menos frecuencia, a hacer contribuciones positivas y a permanecer con la organización. En contraste un empleado insatisfecho puede estar ausente con más frecuencia, experimentar estrés que interrumpa a los compañeros de trabajo y estar continuamente en busca de un nuevo empleo.

El compromiso laboral, refleja la identificación de un individuo y su apego a la organización.

En contraste, una persona menos comprometida tiene una mayor probabilidad de verse a sí misma como alguien de fuera para expresar una mayor insatisfacción acerca de las cosas y no verse a sí mismo como un miembro de la organización a largo plazo.

Las organizaciones pueden hacer pocas cosas definitivas para promover la satisfacción y el compromiso, pero existen algunos lineamientos específicos.

En primer lugar, si la organización trata a sus empleados de forma justa y proporciona recompensas razonables, reconocimiento y seguridad laboral, es más probable que sus empleados estén satisfechos y comprometidos.

Permitir a los empleados opinar de la forma en que se hacen las cosas también puede promover esas actitudes. Otros investigadores sugieren que algunos de los factores que pueden llevar a un compromiso, incluidas las recompensas extrínsecas, claridad de funciones y administración participativa son iguales entre las diferentes culturas. (pp. 175-176)

Comentario crítico: Sin lugar a dudas el objetivo de todas las organizaciones es obtener el compromiso de sus trabajadores, cuando los empleados se sienten mental y emocionalmente conectados con su trabajo tienen voluntad de dar un esfuerzo extra para ayudar a sus compañía a tener éxito, pero para obtener este

compromiso la empresa debe ofrecer a sus colaboradores reconocimientos justos y un entorno agradable, si los empleados perciben el compromiso de la empresa con ellos, estos responderán de igual forma con la organización.

i. Sarries Sanz Luis, Casares García Esther (2008) concluyen que:

El conjunto de personas que integran una organización, constituye la base del éxito en las empresas; pero los trabajadores y empleados, en términos generales, no están satisfechos bien sea con su trabajo y con la posibilidades de promoción personal o bien con el entorno social (dirección, compañeros) o con la misma organización. Por tanto no están motivados.

La motivación de los trabajadores es un tema complejo. El primer nivel básico corresponde al grado de satisfacción que tienen los trabajadores con la empresa, con el puesto de trabajo y con las relaciones que mantiene con los empleados de su entorno. El otro nivel es la motivación en el trabajo.

Son numerosos los empleados satisfechos con su trabajo, pero son muy pocos los trabajadores motivados en el mismo. Satisfacción no se identifica con motivación. Incluso en las empresas donde son mejores las condiciones de trabajo, porque se ha conseguido firmar un buen convenio colectivo, convirtiendo a esas empresas en pioneras en salarios, primas, horas anuales de trabajo, la disposición de los trabajadores para colaborar más con la empresa no mejora de manera sensible con respecto a otras empresas en peores condiciones, porque esas mejoras no han incidido directamente en la motivación del trabajador.

Por consiguiente, si las empresas logran detectar estas necesidades experimentadas por sus empleados, incluso de forma personalizada, que se renuevan constantemente, y que mantienen en tensión interna a los trabajadores, habrán identificado probablemente una de las claves para conseguir que se impliquen profundamente en la empresa. La empresa se convierte para el trabajador en un lugar de oportunidades.

Es por ello que si la empresa aplica un reconocimiento adecuado a sus empleados, podrá alcanzar el compromiso de los mismos con la organización lo cual es esencial para alcanzar los objetivos de la empresa. (pp. 220-222)

Comentario crítico: Así es la motivación en el trabajo es muy importante, pero esta debe ser acorde a las necesidades del personal para que funcione

adecuadamente. Es por ello que la empresa debe identificar las necesidades de sus trabajadores para poder aplicar un tipo de motivación adecuada, motivación intrínseca o extrínseca.

j. Werther, William B., Davis Keith (2008) sostienen que:

Por lo general, los incentivos se materializan en un pago monetario; sin embargo, pueden también concederse en otras especies. Por ejemplo muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, durante los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificador e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

Los incentivos no monetarios sirven para alentar el esfuerzo adicional a un objetivo específico.

Uno de los incentivos más tradicionales es reconocer públicamente los logros, ya sea de un empleado en particular o de un departamento, por ejemplo con el tradicional “empleado del mes”. Sin embargo, los expertos afirman que provoca más satisfacción el reconocimiento grupal que el individual. Además, esto ayuda a generar mayor colaboración y sentido de pertenencia.

Otras medidas conocidas tienen la tarea de “hacer familia” en la empresa: actividades de fin de año (cenas, paseos), generar “ritos” para eventos simbólicos (el aniversario de fundación de la empresa) y sobre todo, que usted como líder asuma un rol directo en dar reconocimiento, por ejemplo saludando en persona cuando sea posible para fechas especiales (cumpleaños, bodas) o comunicando a todos cuando se obtiene un logro importante en la empresa.

La capacitación es una forma de incentivo recomendada, ya que no contribuye sólo a la motivación del personal, sino también al enriquecimiento de los recursos humanos de la empresa. Incluso, se puede mejorar aún más la experiencia cuando implica algún viaje, ya sea al exterior o también dentro del mismo país, a seminarios que se imparten en lugares especiales o a los que acudirá una personalidad.

Los programas de reconocimiento monetario y no monetario son particularmente efectivos en fortalecer la lealtad del empleado y en reforzar conductas que ayudan a alcanzar los objetivos de desempeño empresarial. Es muy importante saber

cómo estimular y reconocer adecuada y eficazmente los buenos resultados y el óptimo trabajo de las personas, de forma que se irradie al resto de la organización. (p. 372)

Comentario crítico: Aplicar un programa de reconocimiento en una organización no requiere un alto costo ya que pueden realizarse a través de formas sencillas utilizando los recursos con los que ya cuenta la empresa, sea monetario o no monetario el incentivo utilizado igual contribuirán a mejorar la motivación de los colaboradores.

k. Abad, Raúl (2013) sostiene que:

Vivimos un momento donde el talento en la empresa se ha convertido en la clave para el éxito de las empresas más competitivas.

Existe una escasez de recursos humanos calificados y esta nueva realidad exige que, entre todos, avancemos en soluciones que permitan atraer y retener el talento en las organizaciones. Es importante que las organizaciones comprueben que mediante la puesta en marcha de programas de reconocimiento es posible crear un nuevo escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando una plantilla más comprometida, productiva y fiel.

El reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento.

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste.

La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidad por contribuir y colaborar. La gente con suficiente autoestima son potencialmente sus mejores empleados. Estas creencias sobre el reconocimiento son comunes y globales entre los empleados.

Los grandes líderes utilizan el reconocimiento para comunicar la visión y valores de la organización. Reconocen a sus empleados o colaboradores de manera frecuente y son sinceros en sus elogios hacia ellos. Realizan presentaciones

profesionales preocupándose de que se realice correctamente y sin fallos. El efecto en sus empleados es sorprendente y muy rentable.

Para destacar y triunfar en nuestro competitivo mercado, debemos extraer el mayor potencial y talento de nuestros empleados. La mejor forma de lograrlo es ofreciendo un eficaz, sincero, público y frecuente reconocimiento al empleado para que nuestro mensaje llegue directo a su corazón.

Las organizaciones que no utilicen estratégicamente el reconocimiento, renuncian a atraer el talento, desmotivan al que ya tienen, afrontan mayores costos laborales, reducen su productividad y no consiguen establecer un compromiso humano y profesional de sus empleados.

El reconocimiento es una de las herramientas más importantes para la motivación de empleados y colaboradores.

Comentario crítico: El reconocimiento sencillamente motiva, retiene y fideliza a los colaboradores, se desarrolla una conexión que vincula al empleado con la empresa.

I. Ares, Antonio (2015) sostiene que:

El reconocimiento que reciben las personas en el contexto laboral hace que adquieran visibilidad, se hagan notar, existan para la organización, se les tenga en cuenta. No se trata, en este caso, de otorgar a los empleados recompensas económicas o premios de cualquier índole. Se trata de hacerles saber que existen, que se les tiene en cuenta, que son importantes, que aportan valor a los procesos organizativos y que contribuyen a los resultados obtenidos por la organización.

El reconocimiento nos aporta criterios para evaluar a nuestra persona o a nuestra conducta porque recibimos *feed back* que nos ayuda a conocer la reacción de los demás ante nuestras cualidades personales o nuestras capacidades profesionales.

Cuando una persona es reconocida de manera adecuada aumenta su autoestima porque se siente aceptada como persona y como profesional. Sabe que puede opinar, contribuir, aportar, cuestionar, resolver. Conoce dónde aporta valor a los procesos de productividad empresarial, el lugar que ocupa, la importancia que tiene para la organización y el equipo.

Para fomentar una conducta productiva en los colaboradores y mejorar su contribución debemos darles información sobre la calidad de su desempeño, sus puntos fuertes y débiles y los aspectos que deben conocer para mejorarlo. El reconocimiento debe ser concreto, claro, directo, verdadero, honesto. Más sobre las conductas que se observan que sobre las que se intuyen. Cercano en el tiempo a la acción que se considera. Facilitando la aportación de conocimientos y opiniones sobre el modo de hacer la tarea.

La empresa, como organización laboral, dispone de diferentes mecanismos para crear las condiciones para que el reconocimiento a los trabajadores se pueda producir. Está en manos del responsable jerárquico la mayor parte de las posibilidades que tiene la empresa de reconocer a sus empleados, porque es el que conoce la realidad y puede influir en el día a día de lo que realiza cada trabajador. El jefe reconoce al empleado desde que lo saluda, le pide las cosas por favor o le da las gracias por lo realizado. Son fórmulas tan sencillas que corren el riesgo de pasar desapercibidas. Al no darles importancia no las hacemos y eso sí es un error grave.

Las grandes ventajas del reconocimiento son que cuesta poco tiempo y ningún dinero. No hay que hacer mucho más pero sí de otra forma. Hacer con más cuidado lo que hacemos habitualmente.

Comentario crítico: El reconocer a los colaboradores adecuadamente permitirá mejorar su desempeño dentro de la empresa, puesto que al elevar su autoestima el trabajador se desenvolverá con más confianza, será capaz de aportar conocimientos y puntos de vista que permitan mejorar el trabajo donde se desempeña.

m. Mora Vanegas, Carlos (2007) concluye que:

Muchos gerentes ignoran el alcance, repercusiones positivas que genera el reconocimiento y beneficia a la empresa de diferentes formas, entre ella la más determinante el hacer que los trabajadores se sientan motivados e identificados con la organización.

El reconocimiento es definido como una herramienta estratégica, la cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Según estudios sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento.

En la actualidad vivimos un momento donde el talento en la empresa se ha convertido en la clave para el éxito de las empresas más competitivas.

Acorde a la estrategia de reconocimiento que se aplique, según las características de la organización, el utilizar el reconocimiento formal e informal conjuntamente y alineados con los objetivos definidos, con la finalidad de implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca los costos laborales como el ausentismo y la baja productividad, aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva.

Comentario crítico: Reconocer el desempeño del trabajador es positivo, incrementa la motivación, mejora el clima laboral y realza la productividad.

n. Montenegro, Romina (2013) sostiene que:

Toda persona desea ser apreciada, tanto a nivel gerencial como a nivel obrero, tanto padres como hijos. Nunca dejamos de experimentar la necesidad de sentirnos valorados y recompensados por nuestro trabajo, incluso cuando nos sentimos independientes y autosuficientes.

En el ámbito empresarial de hoy en día, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importante que nunca ya que los gerentes disponen de menos manera de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento. En tiempo de estrechez económica, las recompensas y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de desempeño.

Algunos elementos que se deben tomar en cuenta para el reconocimiento y recompensa de las labores de los empleados son: adecuar la recompensa a las personas, adecuar el premio a lo logrado y ser oportuno y específico.

Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos.

Los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional: motivan al personal a unirse a la organización, influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo, los motivan para actuar de manera eficaz, y refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Algunas de las formas más eficientes de un reconocimiento no cuestan nada. Unas palabras de agradecimientos dichas sinceramente de la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo.

Los reconocimientos hacia los empleados se basan en modos no monetarios de acuerdo al desempeño del mismo. El reconocimiento tiene que ver con el uso de las habilidades y calificaciones del empleado para mejorar el desempeño y la productividad de la organización. Es similar a la motivación de los empleados, alienta satisfacción laboral, el compromiso y la productividad.

Al realizar una comparación entre recompensa y reconocimiento, que son herramientas complementarias, relacionadas pero diferentes, que puede ser útil para cuando se trata de motivar a las personas de la organización.

Comentario crítico: Los seres humanos por naturaleza nos gusta el reconocimiento, sentirnos importantes, que se nos tenga en cuenta y que todos nuestros logros sean celebrados, esto no solo pasa en la vida personal, también se traslada a la empresarial, es por ello que es importante promover el reconocimiento en las empresas para generar resultados muy positivos como sentido de pertenencia, retención del personal, ambientes laborales saludables y mayor productividad.

o. Sánchez Moreno Yuli (2014) concluye que:

Los seres humanos por naturaleza nos gusta el reconocimiento, sentirnos importantes, que se nos tenga en cuenta y que todos nuestros logros sean celebrados, esto no solo pasa en la vida personal, también se traslada a la empresarial, cuantas veces un líder poco asertivo hizo de un empleado un enemigo de la empresa, pues bien, esto sucede con mucha frecuencia porque los empleadores para cargos de direccionamiento le dan mayor prioridad a la capacitación académica que sus cualidades como persona y en sus procesos de

selección no evalúan la persona integralmente con sus habilidades y competencias.

Un jefe de área o quien que tenga equipos de trabajo a cargo que no posea habilidades de liderazgo se limita a dar órdenes y pedir resultados, olvidando que quienes le colaboran no son máquinas sino personas. Por eso los empresarios deben estar supervisando constantemente a quienes les ha delegado esa valiosa responsabilidad de liderar a sus trabajadores.

Todos los líderes de la organización deben tener inteligencia emocional, habilidades para la mediación de conflictos y por supuesto para reconocer la buena labor de sus equipos de trabajo. Para ello debe iniciar conociendo muy bien a su personal, sobre sus intereses, motivaciones, entorno familiar etc, que lo vean como alguien cercano y que inspire confianza, una vez se tenga toda la información requerida puede planear las estrategias para reconocerlos como por ejemplo una tarjeta de felicitación, un aplauso de todos los integrantes del equipo, colocar en la cartelera de la oficina la foto del empleado que se haya destacado en el mes acompañada de frases de sinceras felicitaciones de sus compañeros, invitar al integrante del equipo a una reunión con la gerencia o directivas en donde ellos le reconozcan su logro, decirle frases como excelente trabajo, su aporte es muy importante para el equipo y la organización, me siento tranquilo porque puedo confiar totalmente en su trabajo. Hay muchas palabras que puede utilizar y que son altamente motivadoras, todo depende de la situación que se presente y de la creatividad del líder.

El líder de equipo debe promover el reconocimiento pero esto no significa que sea el único que deba hacerlo, todos deben tener una participación activa y aportar ideas para que no se convierta en actividades ocasionales sino que tengan una continuidad en el tiempo.

El salario no es el único reconocimiento importante para los trabajadores, hay diversas formas de hacerlos sentir como pieza fundamental en la empresa y lo mejor no genera ningún costo, pero si resultados muy positivos como sentido de pertenencia, retención del personal, ambientes laborales saludables, mayor productividad y poca probabilidad demandas laborales.

Comentario crítico: Así es, los líderes, supervisores y jefes deben reconocer de manera asertiva el esfuerzo de sus subordinados de modo que contribuya a mejorar la motivación de los empleados. No basta contar con un programa de

reconocimiento si no también aplicarlo de una forma adecuada para que tenga los resultados esperados.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

Liderazgo⁷: Condición de líder. Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.

Capacitación⁸: Acción y efecto de capacitar. Hacer a alguien apto, habilitado para algo.

Actividades de confraternidad⁹: Son actividades que promueven relación de amistad íntima.

Reconocimiento¹⁰: Acción y efecto de reconocer o reconocerse. Agradecer un beneficio o un favor recibido.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

1. Formulación de la hipótesis.

La implementación de un plan de mejora bajo el enfoque del ciclo de PDCA para las capacitaciones, el liderazgo y contribuya a fomentar actividades de confraternidad en el personal ayudara a incrementar los índices de reconocimiento en el taller de Pre-entrega de la empresa Ferreyros S.A.

El índice de reconocimiento del cual se habla en este proyecto es el obtenido a través del censo realizado a los trabajadores del taller de Pre-entrega, y se obtiene de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Cantidad de censados que se sienten reconocidos}}{\text{Total de censados}} \times 100$$

Este indicador me permitirá medir el incremento o decrecimiento del reconocimiento, de este modo se podrá apreciar las variaciones antes y después de aplicada la mejora.

⁷ RAE. <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV> (2016)

⁸ RAE. <http://dle.rae.es/?id=7HbGYPr> (2016)

⁹ RAE. <http://dle.rae.es/?id=AH2F4Hw> (2016)

¹⁰ RAE. <http://dle.rae.es/?id=VUOFgpc> (2016)

2. Operacionalización de variables.

Cuadro N° 1.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Reconocimiento	Acción y efecto de reconocer o reconocerse. Agradecer un beneficio o un favor recibido.	-Autoestima, Socio-Afectivo. -Mejorar el desempeño	$\frac{\text{N° de personas que se sienten reconocidas en su area de trabajo}}{\text{Total de personas del area}} \times 100$
Liderazgo	Condición de líder. Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.	-Mejora la relación entre jefe-subordinados. -Mejora la motivación del personal.	$\frac{\text{N° de personas que aprueban a su lider}}{\text{Total de personas a cargo del lider}} \times 100$
Capacitación	Acción y efecto de capacitar. Hacer a alguien apto, habilitado para algo.	-Ayuda a prevenir riesgos de trabajo. -Incrementa la productividad y calidad del trabajo. -Produce actitudes más positivas en el personal. -Crea una mejor imagen de la empresa. -Facilita que el personal se identifique con la empresa.	$\frac{\text{N° de personas que asistieron a las capacitaciones}}{\text{Total de personas}} \times 100$ $\sum \text{Capacitaciones en el año} = \geq 3$
Actividades de confraternidad.	Son actividades que promueven relación de amistad íntima.	-Mejorar el desempeño -Eficiencia del taller -Mejora la relación y comunicación entre los colaboradores.	$\frac{\sum \text{de Particip. en activ. de confrat. en el año}}{\text{Total de activ. de conf. realizadas en el año}} \times 100$

CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

1. Tipo de diseño de investigación.

Experimental

2. Material de estudio.

2.1 Unidad de estudio.

La unidad de estudio para la presente investigación es la empresa Ferreyros S.A, considerando a los trabajadores de una determinada área de la empresa.

2.2 Población.

Para el presente estudio la Población estará constituida por todos los trabajadores de la empresa Ferreyros S.A.

2.3 Muestra.

La muestra para el presente estudio es cualitativa, estará constituida por todos los trabajadores del taller, en total 22 personas, que son todos los trabajadores del área de Pre-entrega de la empresa Ferreyros S.A., sede Gambeta.

3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

3.1 Para recolectar datos.

El censo fue elaborado por una empresa tercera contratada por Caterpillar, Kenexa de IBM, la cual recolecto la información a través de la web. Esta se realizó a todos los trabajadores de Ferreyros (más de 4,000 personas), consta de 41 páginas con 78 preguntas sobre 16 puntos relacionados a la organización.

Debido a la importancia del reconocimiento, este proyecto se enfocó en lo relacionado a este punto en el taller de Pre-entrega, por ser una área con bajos índices de satisfacción laboral (Ver anexos 4, 5, 6 y 7), la cual abarca solo 3 preguntas del censo.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

Con respecto al reconocimiento, el censo del 2013 muestran que solo un 32% se siente apreciado en su área de trabajo, lo cual es preocupante ya que más de la mitad de entrevistados, el otro 68% no siente apreciado. Esta misma pregunta en un censo anterior en el 2012 tuvo como resultado un 47% lo que quiere decir que el personal que no se siente apreciado en su área de trabajo ha crecido en el año 2013. Estos resultados no son buenos para la empresa, ya que la motivación de sus trabajadores ha sufrido una baja del 15%.

En la pregunta n°50, solo un 26% siente que la empresa reconoce los aportes destacados y el otro 74% no siente este reconocimiento.

En la parte de compromiso solo un 37% se encuentra satisfecho con su trabajo actual y un 53% estaría dispuesto a ir a otra empresa con un puesto similar.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL

El plan de acción de mejora basado en el enfoque PDCA se desarrollara en base a liderazgo, capacitación y actividades de confraternidad, porque son los empleados los que en su mayoría estadística pidieron esto como motivación para su reconocimiento. Y es esto lo que se muestra en los resultados del censo del año 2013. (Ver anexos N°5, N°6 y N°7)

6.1 PLAN DE MEJORA

6.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA DE ATENCIÓN Y/O MEJORA

Cuadro N° 2.- IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA DE ATENCIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AREAS DE ATENCIÓN
Existe un área de CDT, para capacitar y certificar al personal técnico.	Falta de certificaciones y capacitaciones para el personal técnico del taller de Pre-entrega.	Desarrollo Profesional
La empresa cuenta con un área de Gestión del Talento que maneja programas de capacitación para jefes y supervisores.	Ausencia de la jefatura en el taller.	Desarrollo de Habilidades
Hay un área de Bienestar Social encargada de organizar actividades de confraternidad, campañas de salud y ayuda social para el personal	Actividades de confraternidad centralizadas en las sedes principales.	Social

6.1.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA

6.1.2.1 Objetivo General

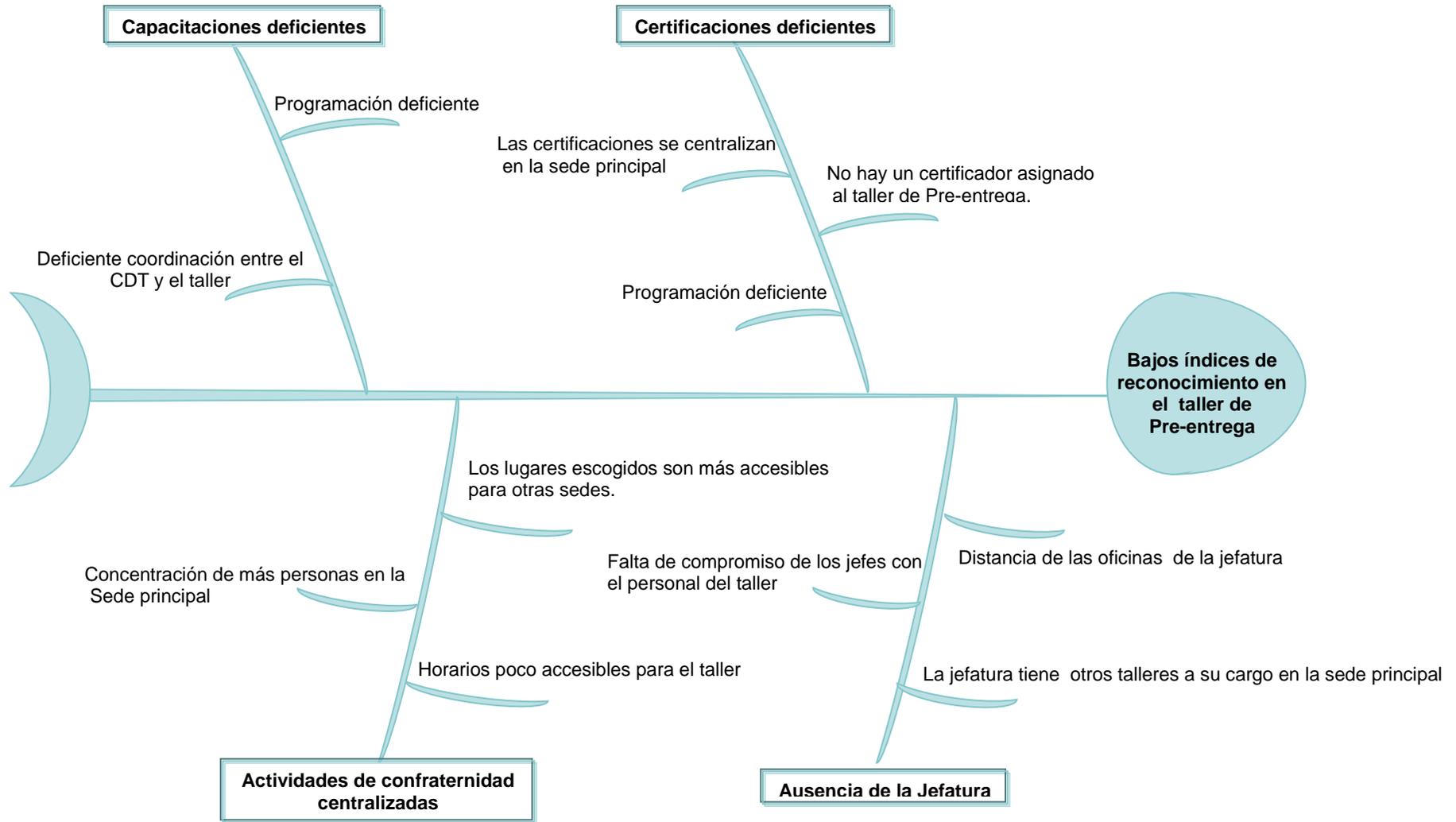
- Involucrar y comprometer al personal con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo.

6.1.2.2 Objetivos Específicos

- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Producir actitudes más positivas en el personal.
- Reducir las ausencias y rotación de personal por falta de conocimientos.
- Ayudar a prevenir riesgos de trabajo.

- Mejorar la relación entre jefe-subordinados.
- Mejorar la motivación del personal.
- Mejorar la eficiencia del taller.
- Incentivar una buena relación y comunicación entre los colaboradores.

6.1.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA



6.1.4 SELECCIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA

Cuadro N° 3.- ÁREA DE MEJORA N°1

ÁREA DE MEJORA N°1: CAPACITACIONES Y CERTIFICACIONES	
Descripción del problema	Capacitaciones y certificaciones deficientes.
Causas que provocan el problema	Programación y coordinación de los cursos y certificaciones deficientes, las certificaciones se centralizan en la sede principal, y no hay un certificador asignado al taller de pre-entrega.
Objetivos a conseguir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar conocimientos al personal para el continuo desarrollo en sus cargos actuales o prepararlos para otras funciones. ▪ Ayudar a prevenir riesgos de trabajo. ▪ Incrementar la motivación, productividad y calidad del trabajo. ▪ Producir actitudes más positivas en el personal. ▪ Reducir las ausencias y rotación de personal por falta de conocimientos.
Acciones de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el área de CDT (Capacitación y desarrollo técnico) una programación de capacitaciones y certificaciones para los técnicos del taller. 2. Asignar un certificador exclusivamente para el taller de Pre-entrega, para que pueda capacitar y evaluar al personal en la misma sede donde labora el trabajador.
Beneficios esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajadores motivados. ▪ Personal capacitado.

Cuadro N° 4.- AREA DE MEJORA N°2

ÁREA DE MEJORA N°2: LIDERAZGO	
Descripción del problema	Ausencia de la jefatura en el taller.
Causas que provocan el problema	Distancia de las oficinas de la jefatura, falta de compromiso de los jefes con el personal del taller y la jefatura centra su atención en otros talleres a su cargo ubicados en la sede principal.
Objetivos a conseguir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la relación entre jefe-subordinados. ▪ Mejorar la motivación del personal.
Acciones de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar a jefes y supervisores a cursos de liderazgo. 2. Programar visitas semanales del jefe de taller a la Sede Gambetta.
Beneficios esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal motivado y comprometido con los objetivos del área. ▪ Trabajos eficientes.

Cuadro N° 5.- AREA DE MEJORA N°3

ÁREA DE MEJORA N°3: ACTIVIDADES DE CONFRATERNIDAD	
Descripción del problema	Las actividades de confraternidad realizadas por la empresa se centralizan en la sede principal, lo cual no permite que el personal del taller participe activamente en dichas actividades.
Causas que provocan el problema	Concentración de más personas en la sede principal, y los lugares y horarios escogidos para efectuar estas actividades son poco accesibles para el personal del taller.
Objetivos a conseguir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivar al personal. ▪ Mejorar la eficiencia del taller. ▪ Incentivar una buena relación y comunicación entre los colaboradores.
Acciones de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el área de bienestar social para que el taller se pueda integrar y participar en las actividades organizadas por la empresa, estableciendo horarios y lugares más accesibles para la Sede Gambetta. 2. Coordinar actividades internas con otros talleres.
Beneficios esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal motivado. ▪ Buena comunicación entre los colaboradores. ▪ Integración de los grupos de trabajo.

6.1.5 PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO

Cuadro N° 6.- ACCIONES DE MEJORA

ACCIONES DE MEJORA	DIFICULTAD	PLAZO	IMPACTO	PRIORIZACIÓN
1. Coordinar con el área de CDT (Capacitación y desarrollo técnico) una programación de capacitaciones y certificaciones para los técnicos del taller.	Ninguna (4)	Inmediato (4)	Bastante (3)	Total = 11
2. Asignar un certificador exclusivamente para el taller de Pre-entrega, para que pueda capacitar y evaluar al personal en la misma sede donde labora el trabajador.	Ninguna (4)	Corto (3)	Mucho (4)	Total = 11
3. Enviar a jefes y supervisores a cursos de liderazgo.	Ninguna (4)	Inmediato (4)	Bastante (3)	Total = 11
4. Programar visitas semanales del jefe de taller a la Sede Gambetta.	Ninguna (4)	Inmediato (4)	Mucho (4)	Total = 12
5. Coordinar con el área de bienestar social para que el taller se pueda integrar y participar en las actividades organizadas por la empresa, estableciendo horarios y lugares más accesibles para la Sede Gambetta.	Ninguna (4)	Inmediato (4)	Mucho (4)	Total = 12
6. Coordinar actividades internas con otros talleres.	Ninguna (4)	Inmediato (4)	Bastante (3)	Total = 11

Leyenda

Dificultad de la implantación = 1 Mucha 2 Bastante 3 Poca 4 Ninguna

Plazo de implantación = 1 Largo 2 Medio 3 Corto 4 Inmediato

Impacto en la organización = 1 Ninguno 2 Poco 3 Bastante 4 Mucho

Priorización = Suma de las puntuaciones de cada factor, a mayor puntuación mayor prioridad

Cuadro N° 7.- PLAN DE ACCIÓN

AREA DE ATENCIÓN	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN	DURACIÓN	RESPONSABLE SEGUIMIENTO	ACCIONES CORRECTIVAS
DESARROLLO PROFESIONAL: CAPACITACIONES Y CERTIFICACIONES	-Proporcionar conocimientos al personal para el continuo desarrollo en sus cargos actuales o prepararlos para otras funciones. -Ayudar a prevenir riesgos de trabajo. -Incrementar la motivación, productividad y calidad del trabajo. -Producir actitudes más positivas en el personal. -Reducir las ausencias y rotación de personal por falta de conocimientos.	-Coordinar con el área de CDT (Capacitación y desarrollo técnico) para programar capacitaciones y certificaciones para los técnicos del taller. -Asignar un certificador exclusivamente para el taller de Pre-entrega.	-El certificador y/o instructor debe acudir al taller de Pre-entrega. -El certificador y/o instructor evaluar a las habilidades del mecánico. -El certificador y/o instructor informara los resultados de la evaluación.	Humanos: -Instructores y Certificadores. -Personal técnico del taller. Materiales: -Manuales fotocopiado -Herramientas -Maquinas -Multimedia	-Exámenes -Encuestas -Certificación de habilidades.	-Capacitaciones mínimas por mecánico 3 veces por año. -Certificaciones del nivel V a III en 1 año y medio y de nivel III a II y I en 2 años y medio.	-En el CDT: El Programador del área. -En el taller: El Comunicador Técnico y Supervisores.	-El personal técnico que no certifique en el tiempo estipulado se le bajara automáticamente del nivel alcanzado actualmente. -El personal que desaprobe 1 curso, no podrá participar en el siguiente, luego continuara con su programación normal. -Las capacitaciones y certificaciones serán consideradas como parte de la evaluación de desempeño, por ende sumara o restara puntos al trabajador
DESARROLLO DE HABILIDADES: LIDERAZGO	-Mejorar la relación entre jefe-subordinados. -Mejorar la motivación del personal.	-Enviar a jefes y supervisores a cursos de liderazgo. -Programar visitas semanales del jefe de taller a la Sede Gambetta.	-El jefe debe acudir al taller de pre-entrega. -Se entabla la comunicación jefe-subordinados. -Realización de <i>feedback</i>	Humanos: -Jefatura y supervisores. -Colaboradores del taller. Materiales: -Multimedia	-Observación directa. -Encuestas	-El jefe de taller debe visitar como mínimo 1 vez a la Semana el taller de pre-entrega	- El especialista de programas de capacitación del área de Gestión del Talento.	-Se removerá del cargo al jefe y/o supervisores que muestren baja aprobación en el censo de opinión al colaborador.
SOCIAL: ACTIVIDADES DE CONFRATERNIDAD	-Motivar al personal. -Mejorar la eficiencia del taller. -Incentivar una buena relación y comunicación entre los colaboradores.	-Coordinar con el área de bienestar social para que el taller se pueda integrar y participar en las actividades organizadas por la empresa, estableciendo horarios y lugares más accesibles para la Sede Gambetta. -Coordinar actividades internas con otros talleres.	-Agrupar al personal del taller. -Realizar almuerzos de camaradería. -Realizar campeonatos. -Celebración de cumpleaños.	Humanos: -Todos los colaboradores del taller.	-Observación directa. -Encuestas	-Las actividades se realizaran trimestralmente, a excepción de los cumpleaños que se celebraran mensualmente.	-La asistenta social del área de Bienestar Social correspondiente a la Sede Lima. -La asistente administrativa del taller de Pre-entrega.	-El personal debe participar como mínimo en 2 actividades de confraternidad, esta participación se considerara como parte de la evaluación de desempeño, sumara o restara puntos para el participante.

RESULTADOS DEL PLAN DE ACCIÓN

Después de ser aplicado el plan de acción propuesto se realizó un nuevo censo en la cual se observa mejoras con respecto al año 2013. Los resultados son los siguientes:

El censo realizado en el 2014 indican que el 48% de colaboradores se siente reconocido en el taller de Pre-entrega, pero aun hay otro 52% que no siente este reconocimiento. Si comparamos el 48% del 2014 con el 30% del año 2013 hubo un aumento del 18%.

Con respecto a la pregunta “recibo regularmente reconocimiento apropiado cuando logro resultados sobresalientes”, el 36% de los colaboradores indica que si siente este reconocimiento, mientras que el otro 64% no esta de acuerdo, lo que indica que aún es necesario aplicar con mas énfasis reconocimiento por el logro de resultados. Si comparamos este 36% del año 2014 con respecto al 32% del año 2013, se aprecia una ligera subida de un 4% en el transcurso de la aplicación del plan de mejora.

El 57% de colaboradores manifiesta que se siente apreciado en el trabajo, 25% más comparado con el 32% del año 2013.

A la pregunta “Esta empresa reconoce los aportes destacados”, el 50% de colaboradores indica que si reconocen sus aportes. Si comparamos este 50% del año 2014 con el 26% del año 2013, vemos un incremento de 24%.
(Ver anexos N°8, N°9 y N°10)

RESULTADOS EN LA PRODUCTIVIDAD

Con el plan de acción aplicado se logró incrementar los índices de reconocimiento en el taller, y también contribuyó junto a otros factores mejorar el indicador de productividad en Pre-entrega.

Esto se ve reflejado a través del TAT (Tiempo de Atención en Taller), el cual es un indicador que maneja el taller de Pre-entrega para medir los tiempos de entrega de las maquinas.

El TAT se calcula de la siguiente manera:

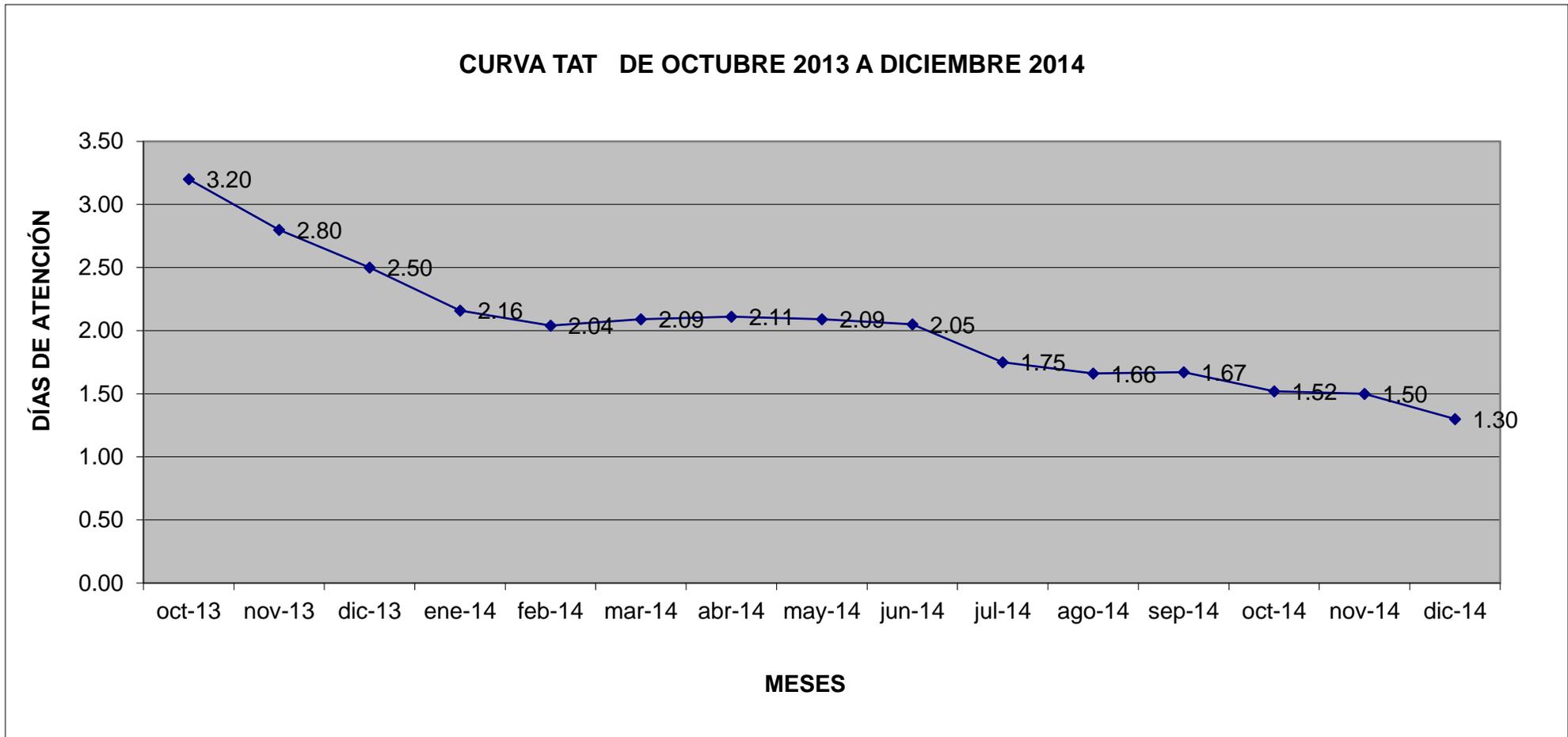
$$TAT = \frac{\sum \text{Total de los días que demora la atención de las maquinas}}{\text{Cantidad total de maquinas atendidas}}$$

El objetivo de la empresa es entregar las maquinas en el menor tiempo posible, es decir mientras menor sea el TAT menor es el tiempo de atención en las maquinas.

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, el TAT ha ido mejorando al igual que el reconocimiento en el periodo 2014. Lo cual indica que el reconocimiento también ha influido en este indicador.

Gráfico N°1.- CURVA TAT – OCTUBRE 2013 A DICIEMBRE 2014.

Fuente: Reporte mensual del taller de Pre-entrega.



CONCLUSIONES

1. Los índices de reconocimiento del taller de Pre-entrega de la empresa Ferreyros S.A se habían visto afectados debido a tres variables: deficiente capacitaciones y certificaciones, ausencia de liderazgo y falta de actividades de confraternidad entre el personal
2. En el año 2013 solo el 32% se sentía apreciado por la empresa lo que indicaba que el otro 68% del personal entrevistado no se sentía apreciado en su lugar de trabajo, algo preocupante para el taller debido a que estas cifras representan a más de la mitad de trabajadores.
3. En los comentarios del censo realizado en el año 2013, el personal del taller manifiesta que es necesario aplicar reconocimiento en forma de incentivos intrínsecos y extrínsecos.
4. Muchas de las actividades con las que cuenta la empresa Ferreyros S.A en pro del desarrollo y bienestar de sus trabajadores se encuentran centralizadas en la sede principal, descuidando a las sedes más alejadas de la empresa.
5. La empresa Ferreyros cuenta con todos los recursos necesarios para aplicar un buen programa de reconocimiento en su personal.
6. Aplicada la mejora en el año 2014, el 57% de los trabajadores volvió a sentirse apreciado por la empresa, 25% más si lo comparamos con el 32% del año 2013.
7. Finalmente, se concluye que el plan de acción también ha influido en la productividad del taller, pues en los resultados se aprecia que en el periodo 2014 el indicador de tiempo de entrega de máquinas ha ido mejorando conforme ha ido aumentando los índices de reconocimiento en el taller, lo cual es beneficioso y rentable para la empresa pues esto ayuda a cumplir con los plazos de entrega a clientes, y se evita pagar penalidades por incumplimiento de fechas establecidas en la venta.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa Ferreyros S.A seguir con el plan de acción aplicado, y enfocarse en estos tres aspectos: capacitaciones y certificaciones, liderazgo y actividades de confraternidad entre sus colaboradores.
2. Para disminuir los porcentajes de personal desmotivado en el taller de Pre-entrega se recomienda aplicar reconocimiento a través de motivación extrínseca e intrínseca, ya que ambas son importantes para llegar a un máximo nivel de motivación.
3. La empresa debe tener en cuenta que se puede dar reconocimiento utilizando motivación extrínseca sin necesidad de demasiada inversión, como: vales de consumo, vales de viaje full day, *merchandising*, etc., Asimismo para la motivación intrínseca se recomienda que la empresa brinde a sus colaboradores diplomas de agradecimiento por su buen desempeño.
4. Se sugiere seguir con la descentralización de las actividades que realiza la empresa a favor de desarrollo y bienestar de los trabajadores, como campañas de salud, talleres productivos, etc., realizando estas actividades por cada sede, de modo que los colaboradores puedan tener fácil acceso a ellas. De igual forma si hay actividades que no pueden descentralizarse ofrecer horarios accesibles para que las sedes alejadas puedan participar también. Así se incentivara la integración del personal con la organización y vinculara a la familia en actividades realizadas por la empresa.
5. Retener al personal es clave para el sostenimiento a largo plazo y el éxito de la empresa, es por ello que Ferreyros debe utilizar todos sus recursos y medios necesarios para incentivar a sus colaboradores. Por tal motivo se aconseja que la empresa haga llegar estos recursos a todos sus colaboradores de forma equitativa, evitando así el descontento de pequeños grupos.
6. Se recomienda seguir aplicando el enfoque PDCA en todas las áreas problemáticas de la empresa para mantener el mejoramiento continuo de las mismas.
7. Lo cierto es que, a nivel personal, el reconocimiento es clave para preservar la propia identidad de los colaboradores, es una forma de darle sentido a su trabajo y de promover su sentido de bienestar y satisfacción laboral, por tal motivo se sugiere que Ferreyros siga aplicando el plan de acción ejecutado ya que las

estadísticas demuestran que habido una mejora notable en el reconocimiento. La empresa debe tener claro que invertir en su capital humano incrementara el rendimiento en la organización puesto que un personal motivado rinde mejor que uno desmotivado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

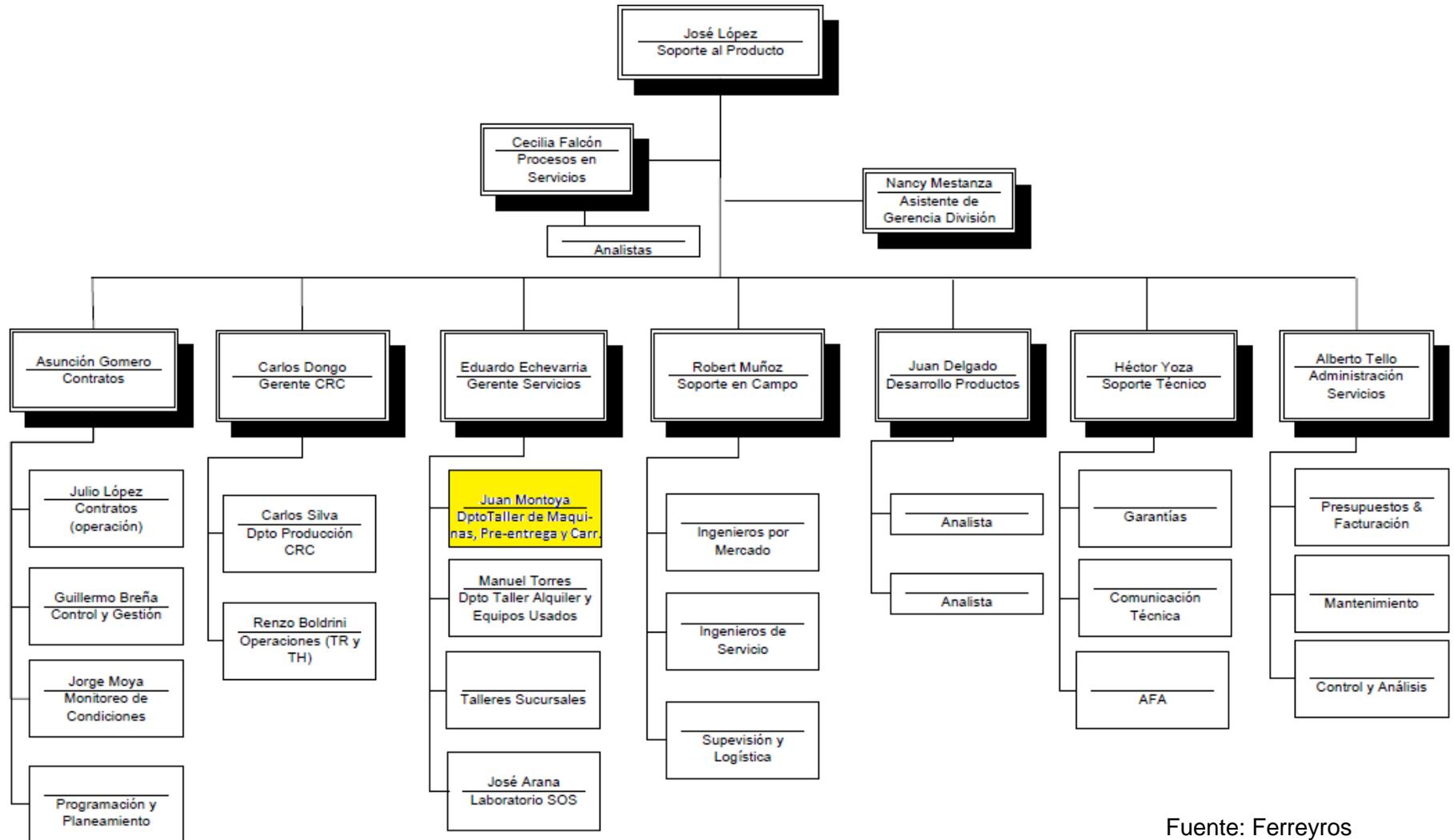
1. Abad, R. (sf). *El poder del reconocimiento. desde:*
<http://www.ganaropciones.com/unminuto14.htm>
2. Alles Martha (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias.* 2ª edición. Buenos Aires. Editorial Granica.
3. Ares, A. (sf). *La importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. desde:*
<http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/2015/RECONOCIMIENTO%20Y%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20publicado%20revista%20AT.pdf>
4. Bager Alcalá Ángel (2009). *Dirección de personas.* 2ª edición. Editorial Díaz de Santos.
5. Barragán Codina, José; Castillo Villareal, Jorge; & Guerra Rodríguez, Pablo (2009). *La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados.* Editorial Daena.
6. Bohlander George, & Snell Scott (2008). *Administración de recursos humanos.* 14ª edición. México. Editorial Thomson.
7. Castillo Aponte José (2007). *Administración de Personal.* 2a edición. Bogotá. Editorial Ecoe Ediciones.
8. Chiavenato Idalberto (2008). *Gestión del Talento Humano.* 3ra edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
9. Gómez Mejía, Luis; Balkin, David; & Cardy, Robert (2008). *Gestión de recursos Humanos.* España. 5ta. Edición. Editorial Pearson.
10. Griffin Ricky W., Moorheard Gregory (2010). *Comportamiento Organizacional.* 9na edición. México. Editorial Cengage Learning.
11. Monge, M. (sf). *Generando una cultura de reconocimiento. En Blog: Aptitus.com. desde:* <http://aptitus.clasificados.pe/blog/gestion-laboral/generando-una-cultura-de-reconocimiento/>
12. Mora Vanegas, C. (2007). *Reconocimiento Laboral. desde:*
<http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-del-reconocimiento-laboral.htm>
13. Montenegro, R. (2013). *Recompensas y reconocimiento en los recursos humanos. Desde:*
<http://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>
14. Sánchez Moreno, Y. (2014). *Importancia del reconocimiento laboral en las empresas. desde:*
<http://www.gerencie.com/importancia-del-reconocimiento-laboral-en-las-empresas.html>
15. Sarries Sanz Luis, & Casares García Esther (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos.* Madrid. Esic Editorial.
16. Werther, William B., & Davis Keith (2008). *Administración de recursos Humanos, el capital de las empresas.* 6ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill.

ANEXOS.

ANEXO N°1
Cuadro N° 8.- MATRIZ DE CONSISTENCIA - PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL

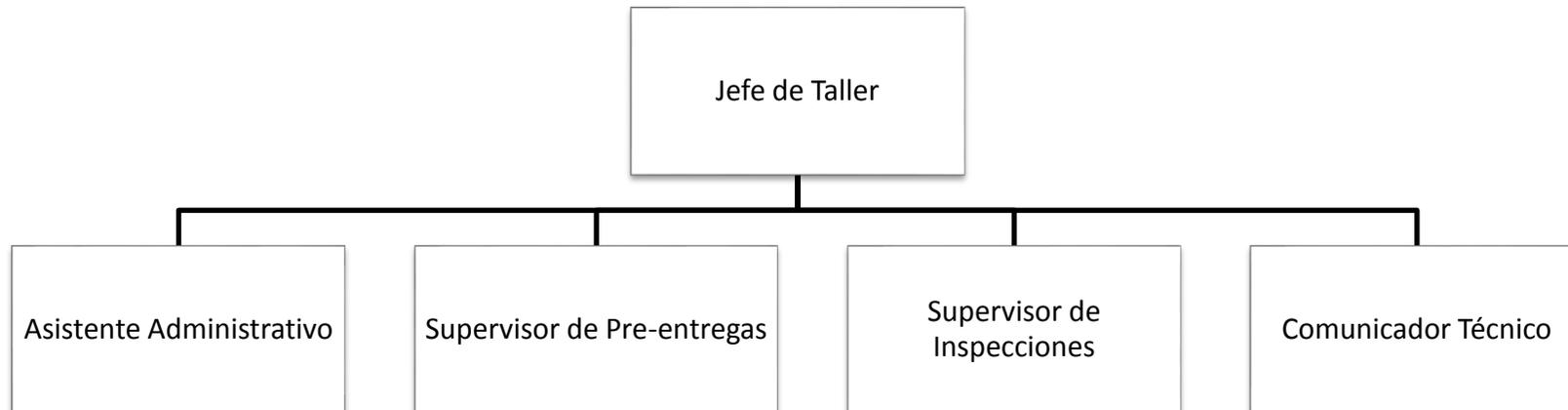
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADÍSTICA
<p>Pregunta General</p> <p>¿Existen bajos índices de reconocimiento en el taller de Pre-entrega de la empresa Ferreyros S.A?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar porque existen bajos índices de reconocimiento en el taller de Pre-entrega de la empresa Ferreyros S.A.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Implementar un plan de acción que mejore las capacitaciones, el liderazgo y contribuya a fomentar actividades de confraternidad en el personal ayudara a incrementar los índices de reconocimiento en el taller de Pre-entrega de la empresa Ferreyros S.A</p>	<p>Variable 1- Reconocimiento</p> $\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas que se sienten reconocidas en su area de trabajo}}{\text{Total de personas del area}} \times 100$	<p>Población</p> <p>Los trabajadores del taller de Pre-entrega, sede Gambeta.</p>	<p>Método:</p> <p>Experimental</p>	<p>Censo de opinión del colaborador</p>	<p>Recolección de resultados en función a los datos obtenidos por la empresa Kenexa Indica que el 32%de censados se siente apreciado en su área de trabajo, lo cual es preocupante ya que más de la mitad de entrevistados, es decir el otro 68% no siente apreciado.</p>
	<p>Objetivo Especifico</p> <p>Desarrollar un plan de mejora para incrementar el índice de reconocimiento en el taller de Pre-entrega de la empresa Ferreyros S.A.</p>		<p>Variable 2 - Liderazgo</p> $\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas que aprueban a su lider}}{\text{Total de personas a cargo del lider}} \times 100$				

ANEXO N°2
Gráfico N° 2.- ORGANIGRAMA – DIVISIÓN SOPORTE AL PRODUCTO



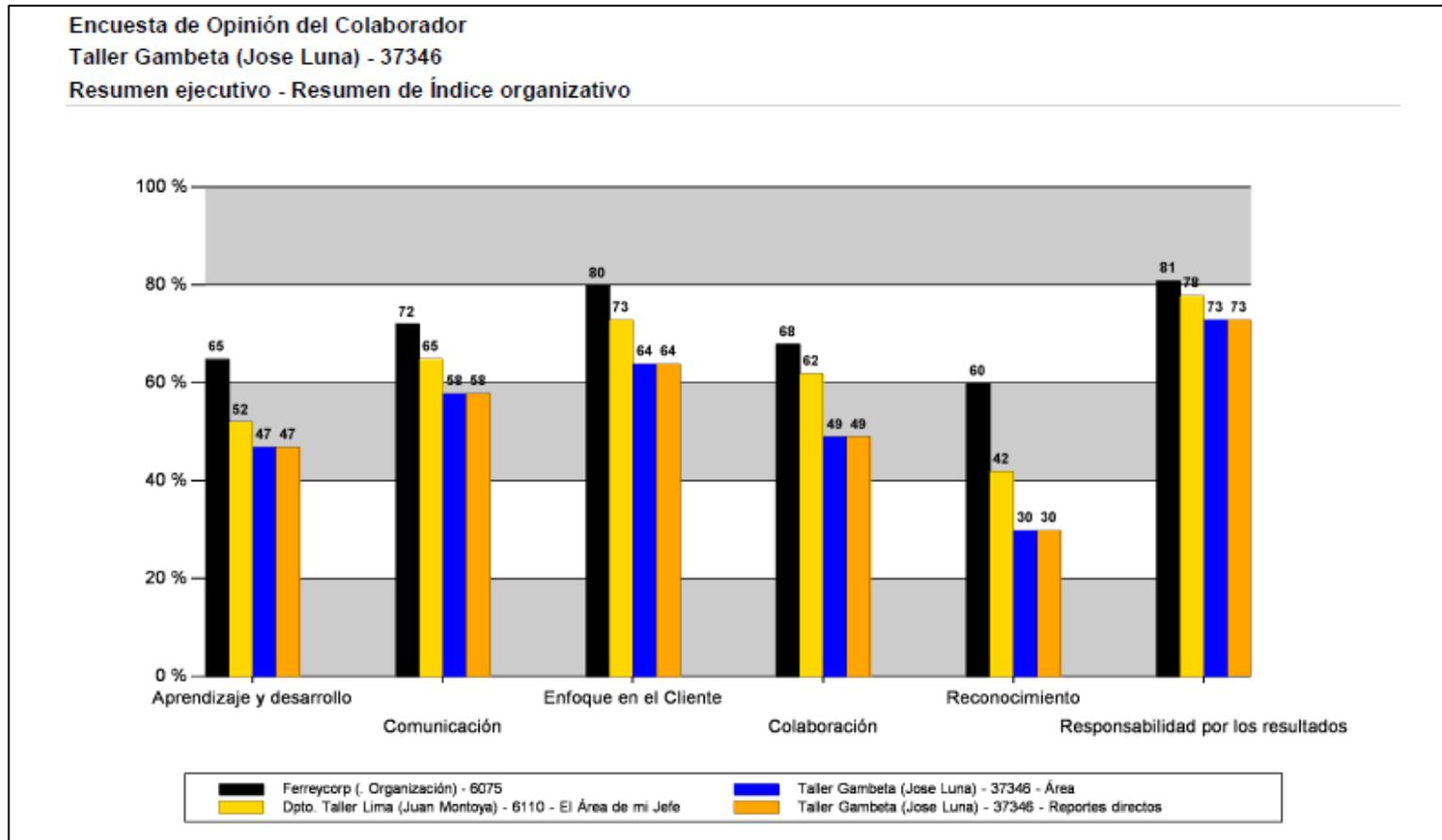
Fuente: Ferreyros

ANEXO N°3
Gráfico N°3.- ORGANIGRAMA – TALLER DE PRE-ENTREGA



Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 4
CENSO CON RESPECTO AL RECONOCIMIENTO



Fuente: Kenexa- Compañía de IBM

ANEXO N° 5
CENSO CON RESPECTO AL RECONOCIMIENTO

Encuesta de Opinión del Colaborador									
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346									
Datos detallados									
	Encuestas Recibidas	Porcentaje favorable	Porcentaje neutral	Porcentaje desfavorable	Porcentaje de respuestas a favor en 2013	Encuesta Anterior	Cambio en el porcentaje		
Reconocimiento									
Ferreycorp (. Organización) - 6075		16	44	25	11	5	60%	--	--
Dpto. Taller Lima (Juan Montoya) - 6110 - El Área de mi Jefe		9	33	33	21	5	42%	--	--
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Área		5	25	26	35	9	30%	--	--
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Reportes directos		5	25	26	35	9	30%	--	--
48. Recibo regularmente reconocimiento apropiado cuando logro resultados sobresalientes.									
Ferreycorp (. Organización) - 6075	4,576	12	39	27	15	7	51%	--	--
Dpto. Taller Lima (Juan Montoya) - 6110 - El Área de mi Jefe	66	8	29	36	20	8	36%	--	--
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Área	19	11	21	26	32	11	32%	--	--
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Reportes directos	19	11	21	26	32	11	32%	--	--

Fuente: Kenexa- Compañía de IBM

ANEXO N° 6
CENSO CON RESPECTO AL RECONOCIMIENTO

Encuesta de Opinión del Colaborador									
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346									
Datos detallados									
	Encuestas Recibidas						Porcentaje de respuestas a favor en 2013	Encuesta Anterior	Cambio en el porcentaje
		Porcentaje favorable	Porcentaje neutral	Porcentaje desfavorable					
Reconocimiento									
49. Me siento apreciado en el trabajo.									
Ferreycorp (. Organización) - 6075	4,578						67%	78%	-11 %
Dpto. Taller Lima (Juan Montoya) - 6110 - El Área de mi Jefe	66						48%	71%	-23 %
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Área	19						32%	47%	-15 %
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Reportes directos	19						32%	47%	-15 %
50. Esta empresa reconoce los aportes destacados.									
Ferreycorp (. Organización) - 6075	4,577						61%	--	--
Dpto. Taller Lima (Juan Montoya) - 6110 - El Área de mi Jefe	66						41%	--	--
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Área	19						26%	--	--
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Reportes directos	19						26%	--	--

Fuente: Kenexa- Compañía de IBM

ANEXO N° 7 CENSO CON RESPECTO AL RECONOCIMIENTO

Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346

Comentarios

81. Si tiene algún otro comentario, indíquelo aquí. Para asegurar su anonimato, evite comentarios o referencias que puedan identificarlo. Sus comentarios se informarán en el idioma en que se escribieron.

Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Área

Responsabilidad por los resultados

- SE SUGIERE QUE SE REALICE LOS CAMBIOS TOTALMENTE EN EL AREA DE TRABAJO YA QYE UN DIA DIJERON Y HASTA AHORA NO SE HA HECHO LO QUE HABLARON .

Cambios

- NINGUNA

Colaboración

- Con respecto al desarrollo de cada técnico, la jefatura siempre dice que apoyan para que podamos certificar continuamente, ya que solo depende de nuestro avance de habilidades para que nos aumenten de sueldo, pero siempre hay molestias porque no podemos avanzar con nuestras habilidades, porque el certificador que supuestamente tenemos asignado no está continuamente con nosotros porque según él, le envían de apoyo a otra sucursal. Y eso nos afecta para poder avanzar con nuestra certificación, por lo cual pido su apoyo para que podamos tener un certificador asignado para pre-entrega.
- EN EN TALLER LAS COSAS NO CAMBIAN POR FALTA DE MANO DURA DE PARTE DEL SUPERVISOR EL RESPETO SE ESTA PERDIENDO POR AHI COMIENZA TODO.

Gerencia Ejecutiva

- EL AÑO PASADO SE NOS INFORMO QUE ÍBAMOS A PASAR A UNA NUEVA EMPRESA FERREYCORP, LA CUAL SE DETALLO QUE NO IBA A VER NINGÚN INCONVENIENTE CON EL TRASPASO, PERO DESPUÉS TODO ESO SE VIO AFECTADO EN NUESTRAS UTILIDADES ANULANDO CASI EL 50%, YO LO TOMO COMO UNA ESTAFA, SE BUURLARON DE TODOS NOSOTROS.

Inclusión

- De manera general, se apreció que la directiva realizó muchos esfuerzos en mejorar el clima laboral y fomentar una sentimiento de equidad y familiar, pero las buenas decisiones e intenciones se degradan en los distintos niveles antes de llegar al personal. Se debería dar mayor oportunidad en ser apreciados por otras áreas y ser valorados por los distintos talentos y habilidades que tenemos.
- Ninguno

Aprendizaje y desarrollo

- OK

Reconocimiento

- Mas capacitacion
- Se da mas trabajo pero no se motiva al trabajador con bonos o a un simple agradecimiento
- La empresa debería mejorar el sueldo de sus colaboradores (Técnicos principalmente) o brindar incentivos cada cierto tiempo como reconocimiento a nuestro apoyo y compromiso; así como nosotros damos nuestro apoyo, la empresa debe brindarnos su apoyo también.

Fuente: Kenexa- Compañía de IBM

ANEXO N°8
CENSO CON RESPECTO AL RECONOCIMIENTO APLICADA LA MEJORA

Encuesta de Opinión del Colaborador									
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346									
Datos detallados									
	Encuestas Recibidas	Porcentaje favorable	Porcentaje neutral	Porcentaje desfavorable	Porcentaje de respuestas a favor en 2014	Encuesta Anterior	Cambio en el porcentaje		
Reconocimiento									
Ferreycorp Corporación (.) - 6075		15	44	25	10	5	59%	60%	-1 %
Dpto. Taller Lima (Juan Montoya) - 6110 - El Área de mi Jefe		11	54	27	5	5	66%	42%	24 %
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Área		5	43	40	10		48%	30%	18 %
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Reportes directos		5	43	40	10		48%	30%	18 %
48. Recibo regularmente reconocimiento apropiado cuando logro resultados sobresalientes.									
Ferreycorp Corporación (.) - 6075	5,053	11	39	28	14	7	51%	51%	0 %
Dpto. Taller Lima (Juan Montoya) - 6110 - El Área de mi Jefe	64	11	45	31	5	8	56%	36%	20 %
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Área	14	7	29	50	14		36%	32%	4 %
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Reportes directos	14	7	29	50	14		36%	32%	4 %
49. Me siento apreciado en el trabajo.									
Ferreycorp Corporación (.) - 6075	5,053	17	50	22	8		67%	67%	0 %
Dpto. Taller Lima (Juan Montoya) - 6110 - El Área de mi Jefe	64	13	61	20			73%	48%	25 %
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Área	14		57	29	7	7	57%	32%	25 %
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Reportes directos	14		57	29	7	7	57%	32%	25 %

Fuente: Kenexa- Compañía de IBM

**ANEXO N°9
CENSO CON RESPECTO AL RECONOCIMIENTO APLICADA LA MEJORA**

Encuesta de Opinión del Colaborador									
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346									
Datos detallados									
	Encuestas Recibidas	Porcentaje favorable	Porcentaje neutral	Porcentaje desfavorable	Porcentaje de respuestas a favor en 2014	Encuesta Anterior	Cambio en el porcentaje		
Reconocimiento									
50. Esta empresa reconoce los aportes destacados.									
Ferreycorp Corporación (. .) - 6075	5,054	15	45	26	10	5	60%	61%	-1 %
Dpto. Taller Lima (Juan Montoya) - 6110 - El Área de mi Jefe	64	11	56	28			67%	41%	26 %
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Área	14	7	43	43	7		50%	26%	24 %
Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Reportes directos	14	7	43	43	7		50%	26%	24 %

Fuente: Kenexa- Compañía de IBM

ANEXO N°10
CENSO CON RESPECTO AL RECONOCIMIENTO APLICADA LA MEJORA

Encuesta de Opinión del Colaborador

Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346

Comentarios

73. Si tiene algún otro comentario, indíquelo aquí. Para asegurar su anonimato, evite comentarios o referencias que puedan identificarlo. Sus comentarios se informarán en el idioma en que se escribieron.

Taller Gambeta (Jose Luna) - 37346 - Área

- La distancia conlleva a que la presencia de la jefatura sea limitada en nuestras instalaciones y esto afecta notablemente a que se produzca una gestión óptima del servicio que aquí se realiza. Últimamente ha habido cambios en los procesos y se siente la ausencia del líder que integre y ordene las nuevas áreas de este gran taller.

Mejora Continua

- Se ha visto mejoras y preocupación por parte de la administración, pero también no solo depende de ellos también depende de cada trabajador para que esto siga adelante. No dependamos de los resultados de una encuesta para mejorar la situación de la empresa esto debe ser latente. QUE DIOS NOS BENDIGA
- Necesitamos mejorar muchos mas las areas en que trabajamos por la parte de infraestructura
- LA EMPRESA HA MEJORADO Y ESPERO QUE SIGA ASI PARA ADELANTEVIVA FERREYROS.....

Aprendizaje y desarrollo

- Mas Capacitacion Tecnica.
- NINGUNA
- Pues lo único que pido es más apoyo con el servis-pro. desde que se fue el certificador anterior, que estuvo asignado a pre-entrega aún no tenemos otro certificador asignado ya que el que tenemos actualmente no brinda mucho apoyo y nos pone muchos obstáculos. Lo otro es que deberían de cambiar el máximo de cursos por año, ya que solo recibimos 3 cursos por año, pero lo más importantes sobre los cursos es que deberían dictar instructores que conozcan bien el tema, ya que algunos instructores solo nos hacen llenar manuales con el SIS.CAT, y esto no debería ser así, ya que estos cursos son muy importantes para crecer técnicamente.
- La jefatura y la gerencia deben ayudar a desarrollar las capacidades del personal y brindarles las oportunidades de crecer y desarrollarse profesionalmente.

Bienestar/Salud

- AGRADECIDO CON ESTA EMPRESA.

Fuente: Kenexa- Compañía de IBM