

UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
DE LA RIOJA

**unir**

**PLAN DE RETENCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL TALENTO EN  
LA EMPRESA “EMKA SEALING SYSTEMS, S.L.”**

Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

Trabajo Final de Máster presentado por:

Alba Martínez Parra

María Dolores Yebenes Vila

Director:

Joaquín Martínez Navajas

## ÍNDICE:

### **1. RESUMEN, ABSTRACT, PALABRAS CLAVE**

### **2. INTRODUCCIÓN**

#### 2.1 LA EMPRESA

2.1.1 Historia

2.1.2. Valores

2.1.3. Marco organizativo

2.1.4. Área geográfica

2.1.5. Organigrama

2.1.6 Estudio demográfico

#### 2.2. VISIÓN

#### 2.3. MISIÓN

### **3. NECESIDADES Y OBJETIVOS. ¿Por qué este proyecto?**

(Contexto laboral, problemas de captación, etapa de expansión laboral de Emka, necesidad de retención.)

### **4. MARCO TEORICO**

4.1. Clasificación

4.2. Diferentes Teorías sobre motivación laboral.

4.3. Motivación y satisfacción laboral.

### **5. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN:**

5.1 Escala general de Satisfacción.

5.2. Encuesta motivacional, satisfacción laboral (comparación 2015-17-19).

5.3. Resultados y Conclusiones.

### **6. PLAN DE RETENCIÓN DEL TALENTO:**

6.1 DEFINICIÓN ¿Qué es?

6.2 METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DEL TALENTO. HERRAMIENTAS:

6.2.1 EVALUACIÓN DESEMPEÑO.

6.2.2 FORMACIÓN

6.2.3 RSC (RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA)

6.2.4 PLAN DE CARRERA

6.2.5 EMPLOYER BRANDING

### **7. CONCLUSIONES**

### **8. RECOMENDACIONES FINALES**

### **9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRAFÍA**

### **10. ANEXOS**

## 1.RESUMEN:

En este Trabajo de Fin de Máster se elabora un “Plan general de motivación y retención del talento” para aplicar a la empresa *Emka Sealing Systems* que ponga en práctica las nuevas tecnologías y tendencias actuales en esta materia teniendo en cuenta el carácter internacional de la compañía y, a su vez, la especial idiosincrasia de que su sede se encuentre ubicada en un pequeño pueblo de la Rioja. El motivo de tomar la iniciativa en la puesta en marcha de este plan radica en la especial casuística de la compañía y la importancia, por ello, que tiene el hecho de retener el talento que posee, motivarlo a largo plazo y atraer el talento que la misma necesite para cumplir en el futuro sus planes estratégicos.

En este sentido, es importante tener en cuenta que, según el Instituto Nacional de Estadística<sup>1</sup>, el pueblo de Arnedo en el año 2018 contaba con una población de 14.815 personas y, por tanto, las necesidades de talento que pueda tener esta empresa se ven difícilmente cubiertas en la propia población siendo, en muchas ocasiones, realmente complicado la búsqueda, selección y contratación de personal nuevo con los conocimientos, competencias y talento requeridos por la empresa en las cantidades y en el momento oportuno.

Todo esto le da sentido al presente “Plan general de motivación y retención del talento”, ya que, si en cualquier empresa la fuga de talento es un perjuicio para la misma, para la sede de *Emka Sealing Systems* puede ocasionar graves obstáculos para la consecución de sus objetivos.

La escasez de talento que envuelve el actual entorno empresarial, unido a la dificultad para conseguirlo en un pueblo de estas características, hace necesario un plan que encuadre las diferentes estrategias de la compañía para atraer, retener y motivar el talento, así como realizar una correcta gestión del conocimiento obrante en la misma.

**PALABRAS CLAVE:** Motivación laboral, retención y atracción del talento, clima laboral, factores motivacionales.

---

<sup>1</sup> <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2879>

**ABSTRACT:**

In this Master's Final Project, it is elaborate a "General Motivation and Talent Retention Plan" to apply to the company Emka Sealing Systems to put into practice the new technologies and current trends in this matter, taking into account the international nature of the company and, in turn, the special idiosyncrasy that its headquarters is located in a small town in La Rioja. The reason for taking the initiative in the implementation of this plan lies in the special casuistry of the company and the importance, therefore, that it has the fact of retaining the talent that has, motivate it in the long term and attract the talent that the it needs to fulfill its strategic plans in the future.

In this sense, it is important to bear in mind that, according to the National Institute of Statistics, the town of Arnedo in 2018 had a population of 14,815 people and, therefore, the talent needs that company could have are difficult covered in the own population being, in many occasions, really complicated the search, selection and hiring of new personnel with the knowledge, skills and talent required by the company in the quantities and in the opportune moment.

All this gives meaning to the present "General plan of motivation and talent retention", because, if in any company the leakage of talent is a detriment to it, for the headquarters of Emka Sealing Systems can cause serious obstacles to the achievement of the objectives.

The shortage of talent that surrounds the current business environment, together with the difficulty to achieve it in a town of these characteristics, makes necessary a plan that frames the different strategies of the company to attract, retain and motivate talent, as well as make a correct knowledge management in it.

**KEYWORDS:** Work motivation, talent retention and attraction, work environment, motivational factors.

## **2. INTRODUCCIÓN**

### **2.1 LA EMPRESA**

Emka es líder mundial en el diseño, desarrollo y fabricación de componentes para la industria eléctrica y mecánica con una gran gama de productos modulares fabricados atendiendo a las necesidades de la industria. Emka fabrica más de 15.000 productos en 8 ubicaciones distintas.

Emka Beschlagteile está compuesta por 52 filiales y agencias en todo el mundo, lo cual le permite tener un conocimiento muy amplio sobre las necesidades de la industria y su mercado. El programa modular y la alta competencia de fabricación definen un espectro único de capacidad.

En este caso, la filial sobre la que se va a realizar el plan es la situada en España y, a diferencia de las demás filiales, se dedica a la extrusión de caucho.

Emka Sealing Systems SL, está localizada en Arnedo, en la provincia de La Rioja. La actividad de Emka Sealing Systems SL perteneciente al grupo Emka, y cuya central Emka Beschlagteile, como ya se ha dicho anteriormente, es la fabricación y comercialización de juntas de estanqueidad y perfiles de PVC, producidas mediante las técnicas de extrusión e inyección. Emka Sealing Systems SL, se considera como una unidad productiva dentro del grupo, y como tal, aplica el plan estratégico definido para ella por Emka Beschlagteile.

#### **2.1.1 Historia**

Emka Sealing Systems SL es una empresa que, con distintos nombres y propietarios, atesora una experiencia de más de 38 años en el sector del automóvil, siempre suministrando productos para primer equipo y con un alto grado de satisfacción de sus clientes. Hay que distinguir dos mercados para sus productos, sin perjuicio de la aplicación del sistema de gestión de la calidad implantado en Emka Sealing Systems SL:

- Productos de primer equipo para fabricantes de automóviles y productos para suministradores de primer equipo para fabricantes de automóviles.
- Productos generalistas para el sector de recambios y otro tipo de aplicaciones.

#### Evolución/Cronología:

- 1977: La Compañía Elastorsa, empieza a producir perfiles de caucho.

- 1989: Contitech-Elastorsa fundó JV junto con Continental Group (Contitech Division) y Elastorsa
- La actual fabrica se construye en 1992
- 2005: Se fundó SaarGummi Iberica (SaarGummi Group)
- 2007: Sealing Systems La Rioja (Orlando Group)
- 2010: Sealing Systems La Rioja (EMKA Group )

### 2.1.2. Valores

Existe por parte de la Gerencia de Emka Sealing Systems SL un compromiso expreso con el desarrollo del sistema de la calidad y del sistema de gestión ambiental, así como la mejora continua de su eficacia. Este compromiso se expresa de la siguiente manera:

- Mediante las políticas de calidad, medioambiente, responsabilidad social corporativa y de comunicación.
- Asegurándose de que se establecen objetivos de calidad y medioambientales.
- Asegurando la disponibilidad de recursos.
- Revisando anualmente el sistema de gestión de la calidad y medioambiente, incluyendo la revisión de los procesos definidos en Emka Sealing Systems SL.

### 2.1.3. Marco organizativo

Como ya se ha señalado, el grupo Emka es una multinacional situada a nivel mundial, con una sede central en Velbert (Alemania). Esta dispone de 52 filiales y agencias en todo el mundo. Todas estas filiales se organizan de la siguiente manera:

- Headquarters Velbert/Germany → donde se localizan las siguientes sucursales que se ocupan a lo siguiente:
  - Administration
  - Tool design and construction
  - Plastic injection moulding
  - Punching, bending and metal working
  - Surface finishing
  - Sealing foam technology



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

## TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

- Logo printing
- Assembly
- Stock, despatch and logistics



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

- Subsidiaries → estas son algunas de las sucursales del grupo Emka.



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

Middletown (Pennsylvania) / USA.  
Sales office with local production (50 employees)



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

Kittsee / Austria

Sales office



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

Arnedo (La Rioja) / Spain

Sales office and production site



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

Pastrego (Lake Garda) / Italy

Sales office with local production

## TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

**Interlaken / Switzerland**  
**Sales office**



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

**Gävle (Gästrikland) / Sweden**  
**Sales office**



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

**AP Veghel / Netherlands**  
**Sales office**



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

**Bedzin (Katowice) / Poland**  
**Sales office**



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

**Bourré / France**  
**Sales office**



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

**Sibiu / Romania**  
**Sales office**



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

**Coventry / UK**  
**Sales office**



### 2.1.4. Área geográfica

Emka Sealing Systems SL, está localizada en Arnedo, en la provincia de La Rioja y a diferencia de otras sucursales del grupo Emka, esta se dedica a la producción de perfiles de caucho.



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

La planta productiva de Arnedo tiene una localización estratégica y eso la hace especial para el sector automovilístico:

100 km to OPEL / Zaragoza

120 km to MB / Vitoria

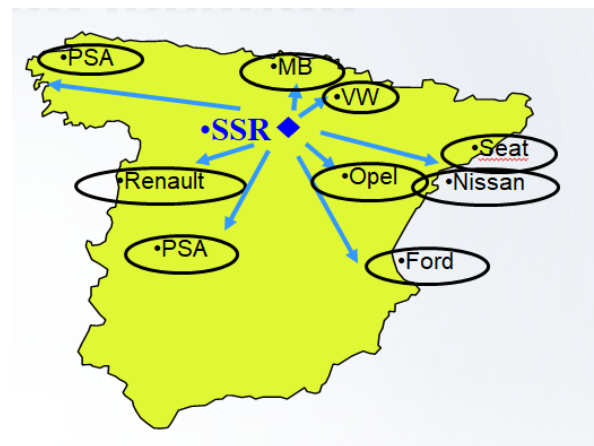
325 km to PSA / Madrid

450 km to SEAT-NISSAN / Barcelona

450 km to FORD / Valencia

130 km to VW / Pamplona

290 km to RENAULT / Palencia-Valladolid



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

En la actualidad, cuenta con una ampliación de la nave teniendo ahora disponible 4500m<sup>2</sup> más. La inauguración de la planta adicional se realizará a lo largo del último cuatrimestre de este año 2019.

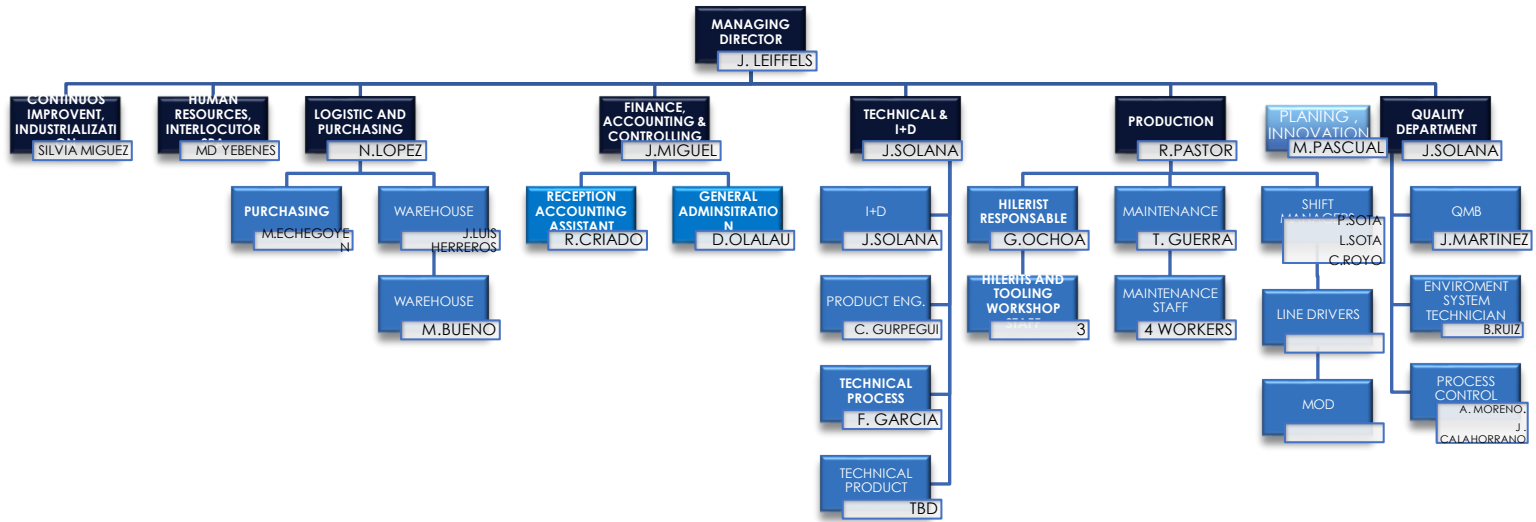
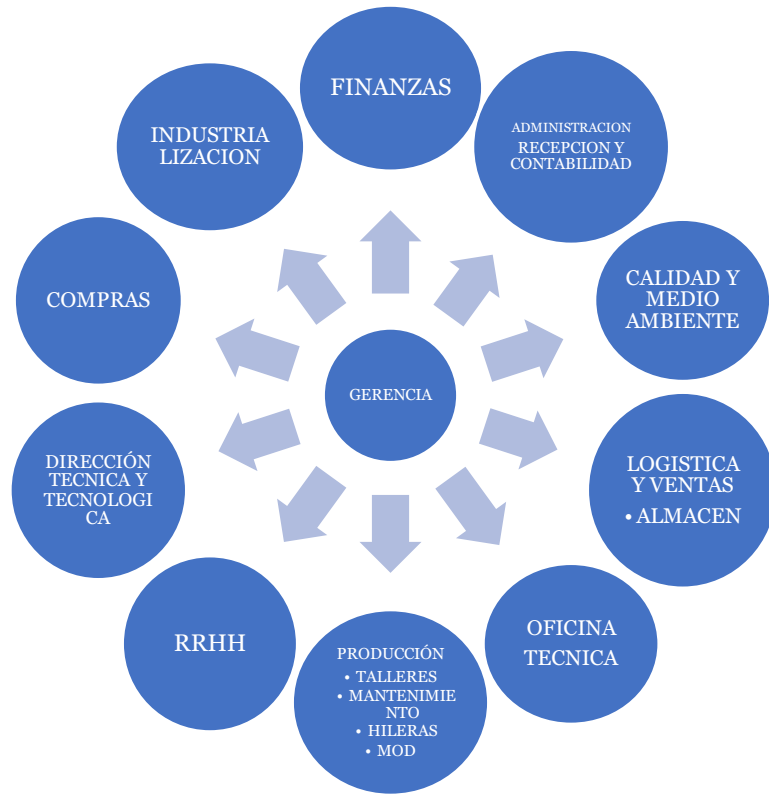


Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

### **2.1.5 Organigrama:**

En una primera etapa, para poder analizar el capital humano de la empresa Emka Sealing Systems SL, se debe tener en cuenta las descripciones de los puestos de trabajo existentes. Por ello, se elabora un manual de descripción de estos para así poder identificar las posiciones más relevantes tanto para realizar un plan de retención adecuado e individualizado como para la motivación de estos. Los departamentos de la empresa son los siguientes:

# TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

### 2.1.6 Estudio demográfico. Evolución de la plantilla.

La plantilla de Emka Sealing Systems es una plantilla heterogénea, donde se encuentran diferentes generaciones dependiendo del momento de evolución de la compañía.

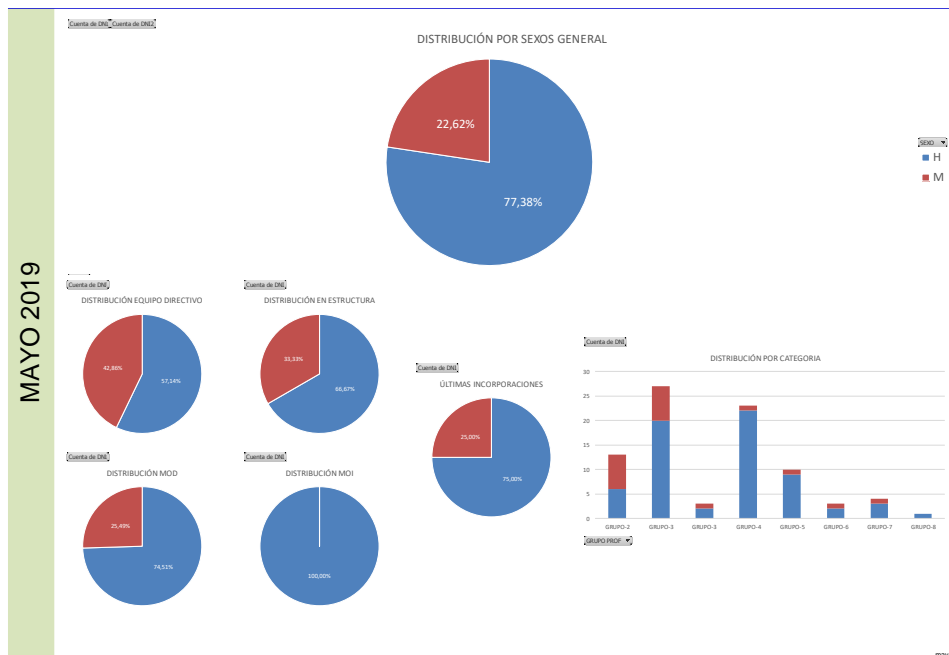
Para poder analizar de manera más detallada la evolución de los últimos años de la plantilla se presenta el siguiente estudio desglosado en diferentes gráficos. Este dato es fundamental para poder confeccionar un plan de retención del talento adaptado a las necesidades concretas de la empresa.

#### Estudio distribución de sexo en la plantilla de Emka Sealing Systems 2019.

En este estudio se observa la distribución de sexos en general, distribución en las distintas áreas de la empresa, y una distribución por categorías. Así se analizan las distintas desigualdades existentes en las diferentes áreas.

Pese a que existe una desigualdad considerable en cuanto a número de hombres vs número de mujeres trabajando en la empresa, dándose casos como los talleres de mantenimiento y utillaje donde no hay personal femenino, hay que destacar que en el equipo directivo existe casi igualdad en el número de miembros; 4 miembros masculinos frente a 3 miembros femeninos.

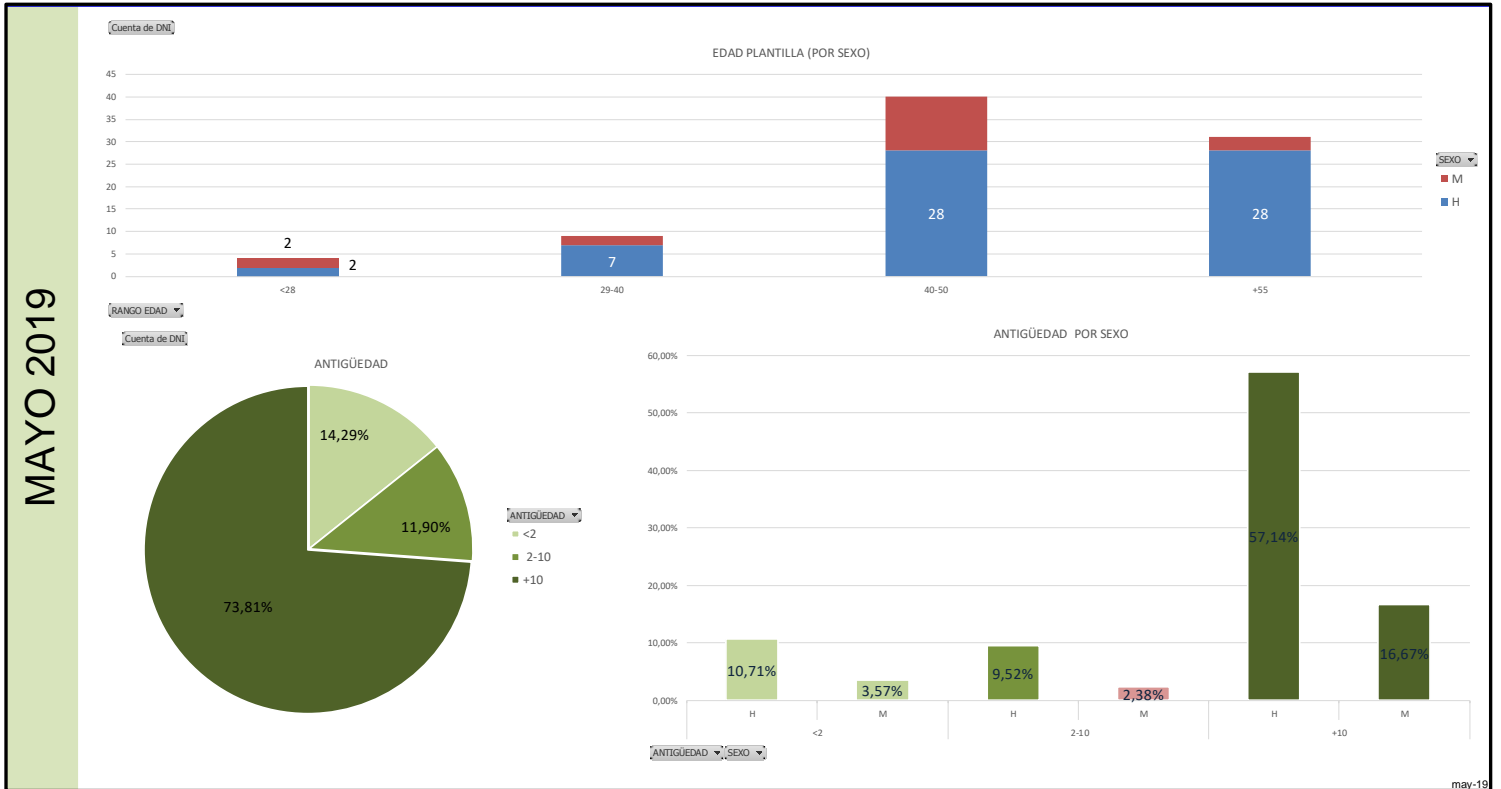
A pesar de esto, una de las conclusiones de este estudio es que la empresa tiene que tomar medidas en cuanto a la incorporación de personal femenino, por ello se plantea para el 2020-2022 realizar un plan de igualdad donde se contemplen distintas acciones para tal fin.



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

Estudio antigüedad plantilla y distribución de sexos

Se analizan los siguientes factores, la edad de la plantilla distribuida por sexos, la antigüedad del personal en general, donde se observa que un 73,8% lleva más de 10 años trabajando en la empresa y por último la distribución de la plantilla por edad y sexo.



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

Se observa que dentro del personal de estructura (oficinas) figuran las nuevas incorporaciones y personal más joven que el personal de planta.

En el grupo de edad < 26 si existe paridad en cuanto a hombres y mujeres. Al ir aumentando de edad existen mayores desigualdades, esto puede ser debido a que la plantilla de mayor edad es la que más tiempo lleva en la empresa trabajando y hace 20-30 años el mercado laboral concretamente, industrial, estaba liderado por hombres.

Se observa que dentro del personal de estructura figuran las nuevas incorporaciones y personal más joven que el personal de planta. Por ello es tan complicado crear un único plan de motivacional que satisfaga a la totalidad de la plantilla.

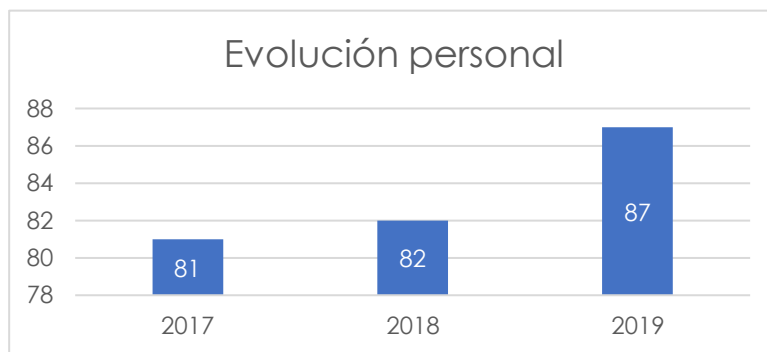
En el caso de las personas trabajadoras que forman parte de la estructura, les puede motivar de una manera importante el hecho de definir planes de carrera, planes de formación, al fin y al cabo, crear en ellos una proyección profesional y asegurar ese crecimiento profesional a la par que personal.

## TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

Pese a que se realizará una valoración en general de la plantilla, se centrará todo el plan de retención en estos perfiles técnicos que son los que realmente aportan valor a la empresa y pueden ser captados por otras empresas ocasionando una pérdida de talento grave en la empresa.

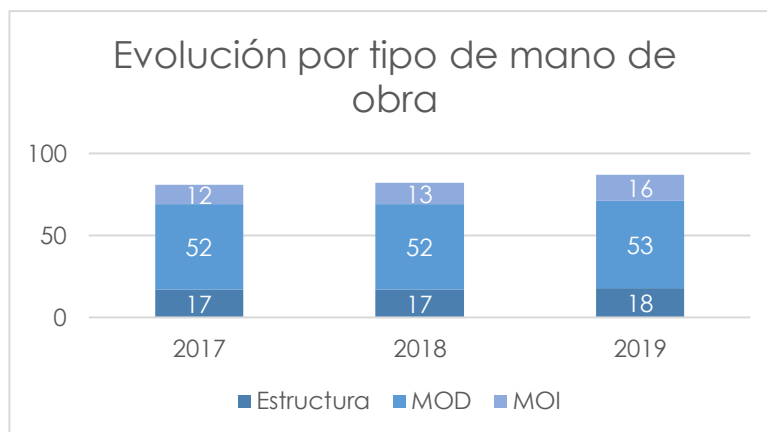
Al comentar el caso del personal de MOD (personal de fabrica) es un grupo mucho más complejo ya que, muchos de ellos están más cerca de su retiro profesional, que de crecimiento profesional. Sin embargo, se intentará que todos ellos formen parte de este nuevo proyecto ofreciendo algunas nuevas ideas para su implicación.

### Estudio de la evolución de la plantilla en el periodo 2017-2019



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

En los últimos años Emka Sealing Systems SL ha experimentado un crecimiento a todos los niveles, prueba de ello es el incremento de plantilla. Aunque bien es cierto que las necesidades de personal han cambiado en los últimos años, requiriendo perfiles mucho más técnicos.



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

En el gráfico se observa una clara evolución de la plantilla, incrementado el personal cualificado y disminuyendo la mano de obra directa.

Todas las inversiones previstas están orientadas a la mejora y automatización de los procesos, por lo que no se requerirá nuevo personal en cuanto a mano de obra directa, si existirá creación de empleo en personal clave para el funcionamiento de las máquinas automatizadas. Este plan estratégico es clave para poder realizar una buena búsqueda de talento y retención del talento en la actual plantilla.

## **2.2. VISIÓN**

La visión del Grupo Emka es liderar en el mercado internacional el diseño, desarrollo y fabricación de componentes para la industria eléctrica y mecánica, además de desarrollar proyectos personalizados desde la fabricación de primeras muestras hasta la realización del producto.

En el caso de Emka Sealing Systems se contribuye a la elaboración de todas esas piezas de una manera altamente innovadora ofreciendo la tecnología e innovación a todo el mercado de la tecnología de bloqueo.

## **2.3. MISIÓN**

La misión de Emka Sealing Systems es la fabricación y comercialización de juntas de estanqueidad, tanto en el mercado nacional como internacional con los mayores nivel de calidad y exigencia, haciéndolo compatible con el desarrollo sostenible, siempre cumpliendo con la legislación, reglamentación requisitos legales y otros requisitos aplicables que la organización suscriba, actuando con ética y respeto frente a nuestras partes interesadas.

## **3. NECESIDADES Y OBJETIVOS. ¿Por qué este proyecto?**

La competitividad de las empresas es un reto ineludible para cualquier administración o entidad, máxime cuando éstas son reconocidas, de forma expresa, por el tejido empresarial regional como referentes e impulsoras de las políticas de desarrollo, innovación y crecimiento.

Las características del presente tejido productivo (riojano) dimensionan diferentes aspectos que muestran necesidades muy concretas en las empresas de la región que determinan, en gran medida, su capacidad para consolidarse, crecer y ser competitivas.

Como ya se ha señalado, esta empresa pertenece al Grupo Emka, teniendo su sede principal en Alemania y la sucursal española en Arnedo, por tanto, formando parte de todo el tejido industrial riojano. Las empresas riojanas se caracterizan por su reducida dimensión con escasez de medianas empresas y prácticamente ausencia de grandes.

El tamaño de las empresas riojanas es, sin duda, un factor clave en el desarrollo y crecimiento de las mismas que tiene una relación directa con su productividad, con su capacidad innovadora y, por supuesto, con sus posibilidades de ser competitiva en un mercado global, y casi digital, donde la profesionalización y la especialización marcarán la diferencia que determinará sus opciones de futuro.

En un entorno como el actual, de constantes cambios, retos e incremento brutal de la competencia, la supervivencia de las empresas depende, en la mayor parte de los casos, de su capacidad para generar valor añadido a sus grupos de interés, especialmente clientes y proveedores. Esta es la base sobre la que se sustentara su competitividad y posicionamiento en el mercado.

Sin embargo, esto no viene determinado únicamente por su capacidad productiva y sus activos tangibles; también depende de su capacidad para innovar, para dar respuestas rápidas y eficaces a necesidades detectadas y para adaptarse a un entorno cambiante, global y lleno de retos competitivos.

El capital humano es un elemento clave que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad e impulsar la innovación y, como consecuencia de ello, su competitividad.

Así, el capital humano es el factor que mayor peso ha ido adquiriendo a lo largo de los últimos años en esta sociedad. Este capital humano precisa de cualificaciones y competencias que afectan al negocio y de las cuales depende el incremento de la productividad y que garantizarán un crecimiento sostenible a las empresas.

En este último año, la empresa Emka apuesta por una expansión de la planta situada en Arnedo, esto hace que ahora, más que nunca, desee prestar especial atención a este capital humano, ya no solo para atraerlo a la empresa, sino retener el que ya posee.

De ahí, la necesidad de crear un plan de retención del talento en la empresa Emka Sealing Systems. Para ello, se empezará evaluando el clima laboral y el grado motivacional de su plantilla.



En los siguientes puntos se analizará diferentes encuestas realizadas a la plantilla en los años 2015, 2017 y 2019. En los años 2015 y 2017 se evaluaron con una encuesta distinta a la empleada este año. Así mismo, se puntualiza que la empresa se llamaba en esos años Sealing Systems y a finales del 2017 pasa a llamarse Emka Sealing Systems.

Los objetivos principalmente son:

OBJETIVO GENERAL: Conocer el nivel general de satisfacción de los colaboradores a fin de implementar acciones tendentes a mejorarlo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Hay dos objetivos específicos concretos, por un lado, ofrecer a los trabajadores la oportunidad de manifestar sus niveles de satisfacción en relación a nuestro trabajo. Y, por otro lado, contar con una base de datos e informaciones que sirvan de referencia para basar las acciones de la organización en procurar mejorar los niveles de satisfacción de su capital humano.

JUSTIFICACION: Para una buena y eficiente gestión del talento humano, es sumamente importante conocer las formas y causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos; en tal sentido, un supervisor podría manejar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y, los miembros de ésta, se sientan más satisfechos.

Así pues, la motivación y satisfacción se convierten en elementos importantes, que permiten canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la institución y a la misma persona. De ahí, el interés por conocer, monitorizar y mejorar los niveles de satisfacción de todos los colaboradores.

#### **4. MARCO TEÓRICO:**

Partiendo de la premisa de que el capital humano es el recurso más importante que posee una empresa, no cabe ninguna duda de que, contar con el personal adecuado, tanto en cantidad como calidad, en el momento oportuno será clave para conseguir y mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

Pero, además, será necesario que dicho capital humano se encuentre motivado para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

En concreto, teniendo en cuenta las especiales casuísticas de esta empresa: su carácter internacional, el sector de que se trata, su ubicación geográfica, etc. hace indispensable contar con el mejor personal, con las habilidades necesarias y, sobretodo evitar la rotación y fuga de talentos (que conllevarían grandes perjuicios económicos para la empresa), además de la dificultad que supone encontrar este tipo de perfiles en una zona geográfica como la nuestra (La Rioja).

#### **4.1. CLASIFICACIÓN:**

Antes de entrar de lleno en el plan, conviene situarse en el marco teórico que fundamenta todo este trabajo.

Son muchas las fuentes que clasifican las diferentes teorías sobre la motivación en dos grandes grupos: las teorías centradas en el contenido y las centradas en el proceso. La universidad de Sevilla en su página [www.ocwus.us.es](http://www.ocwus.us.es)<sup>2</sup> define las primeras como aquellas teorías que estudian los factores o aspectos que influyen en la motivación de las personas. Éstas *“están más implicadas en el intento de especificar la identidad concreta de las variables que inciden sobre la conducta y descuidan el proceso por el que se da tal incidencia. Se limitan por tanto a describir las necesidades, motivos, metas u objetivos que determinan la conducta de los individuos”*.

En cambio, las teorías centradas en el proceso, las define como aquellas que *“tratan de analizar la situación de trabajo en su conjunto, así como las relaciones que van surgiendo de su interacción y que inciden sobre el proceso motivacional”*. Es decir, son aquellas teorías de la motivación que se centran en el proceso analizando el comportamiento personal y los factores que influyen al mismo.

Estudian los pensamientos, por los cuales, los individuos se motivan.

#### **4.2. DIFERENTES TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL:**

A continuación, se muestra una breve descripción de alguna de las teorías mas conocidas, en base a la recopilación realizada en la diferente bibliografía contrastada:

La Teoría de las necesidades humanas o Jerarquía de Maslow: El autor Mauro Rodríguez Estrada, en su libro *“Motivación al trabajo”* define esta teoría como aquella basada en la clasificación de cinco niveles diferentes de necesidades de forma piramidal. Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente.

---

<sup>2</sup> [http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page\\_03.htm](http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page_03.htm)

Para Maslow, las necesidades básicas (o fisiológicas) se sitúan en la parte inferior de la pirámide y en la parte superior de la misma se encuentran las necesidades de tipo superior o racional (de desarrollo, autorrealización). El motivo de esta estructura piramidal implica que, cada una de las necesidades sólo se produce una vez se ha visto satisfecha la necesidad del nivel inferior. Es decir, sin estar cubiertas las necesidades básicas no se activarían las de nivel superior.

El autor Castellero Mimenza, O. en la página “Psicología y Mente” (<https://psicologiymente.com>) detalla todo lo relativo a la definición del Modelo de McGregor o Teoría X y Teoría Y. Esta teoría, desarrollada tras la Revolución Industrial. Este autor basa su teoría en las bases establecidas por Maslow su jerarquía de necesidades. Esta teoría surge para explicar la falta de motivación y productividad de los trabajadores.

Para ello explica las teorías X y la Y, como excluyentes la una de la otra. La llamada teoría X explicaría una visión más tradicional del modo de entender la empresa al trabajador. Según la teoría tradicional, el trabajador es un ente pasivo (vago por naturaleza) que trabaja lo menos posible por una razón meramente económica. Por ello, necesita un control constante y exhaustivo de su trabajo.

El modelo de liderazgo correcto sería el autoritario, estableciendo normas estrictas y ejerciendo un control constante sobre el empleado para evitar su desdén.

El único elemento de motivación que reconoce el empleado sería el económico. Por el contrario, la teoría Y defiende que los trabajadores son elementos activos por naturaleza que solo se comportarán con pasividad si son abocados a ello. Esta teoría da especial relevancia al reconocimiento como elemento motivador.

La organización es la responsable de que el trabajador desee cumplir los objetivos de la organización alcanzando a su vez sus propios objetivos. De esta manera, defiende la idea de autogobierno o autocontrol del trabajador haciéndole responsable de diferentes tareas contribuyendo a que el mismo actúe de forma participativa.

Para esta teoría, el liderazgo debe promover la participación y confianza al trabajador, valorando su labor.

Otra de las teorías es la conocida como Teoría de las necesidades de McClelland: Conforme plasma el blog de “Talento Humano” (<http://ing-luna.blogspot.com>) este

psicólogo americano basó la motivación del individuo en base al cumplimiento de tres necesidades dominantes del resto: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de filiación.

Este autor defiende que todos los individuos tienen la necesidad de logro, lo que hace que se esfuercen por conseguir el éxito. Por ello, estas personas con más alto grado de necesidad de éxito serían las más adecuadas para ocupar puestos de liderazgo en la organización a pesar, advierte, que las mismas puedan ser muy exigentes con su personal.

Con respecto a la necesidad de poder, McClelland diferencia entre poder personal o institucional.

Por último, describe la necesidad de afiliación como aquél deseo de relacionarse con los demás dentro de la organización. Estos individuos darían especial importancia a las relaciones personales, las normas del grupo y prefieren cooperar a competir.

Estas tres necesidades están presentes en cada individuo y las mismas afectan a las acciones de las personas dentro de la organización. En cada uno predominará más una necesidad u otra en función de sus experiencias, aprendizajes, etc. de ahí que se conozca a esta teoría también como de las necesidades aprendidas (Rodríguez, E. (2018), <https://lamenteesmaravillosa.com>).

Basada en la teoría de Maslow, anteriormente citada, el Modelo Jerárquico de Alderfer: (también llamada como la teoría ERC), plantea tres grupos de necesidades primarias: La existencia: este grupo satisface los básicos de la existencia mental (desde necesidades fisiológicas a las de seguridad).

El segundo grupo es el de la relación: aquí se incluiría la necesidad del individuo de relacionarse unos con otros incluyendo los deseos sociales o de estatus.

Por último, estaría la necesidad de crecimiento: relacionada con el desarrollo personal.

La diferencia que este autor plantea, con respecto a Maslow es que, mientras que aquél defendía que mientras no se cumplan las necesidades inferiores no se podía subir de nivel; Alderfer expone que existen también necesidades múltiples que pueden operar al mismo tiempo y que el hecho de ver satisfecha una necesidad superior puede implicar realizar una regresión sobre la de nivel inferior.

Por último, dentro de las teorías de contenido, se procede a describir la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg: Este autor explica la motivación y las relaciones en base a la descripción de dos tipos diferentes de factores.

Los factores higiénicos: son aquellos factores que envuelven al individuo en su puesto de trabajo y que, per se, se encuentran fuera de su control. Por ejemplo: salario, el estilo de dirección existente, el tipo de supervisión, seguridad, etc. Se puede decir que, la existencia de estos factores por sí mismos, no tienen porque implicar la motivación del individuo, pero la carencia de ellos sí podría acarrear una gran insatisfacción y desmotivación para el mismo.

Los factores motivacionales: son aquellos factores cuya existencia implicaría satisfacción para el individuo y se relacionan con su crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento que reciba profesionalmente, el éxito, la autorrealización, la responsabilidad, que el trabajo que realice sea desafiante para el mismo, etc.

Entrando ya de lleno en las teorías de proceso, se encuentra la Teoría de la equidad de Adams. Esta teoría se basa, principalmente, en la comparación que hacen los individuos entre sus situaciones, en base a las aportaciones que hacen y lo que reciben.

Dentro de toda organización, cada individuo realiza determinadas aportaciones propias por lo que obtiene unos resultados o beneficios.

Tras la comparación, para Adams pueden producirse tres resultados diferentes:

Que haya equidad: lo que hace que el individuo se sienta motivado a dar un gran rendimiento.

Que haya inequidad negativa: el individuo se siente infra retribuido al comparar sus recompensas con las de los demás. Esto produce una desmotivación y tiende a disminuir sus aportes o aumentar sus resultados por otras vías.

Por último, puede darse una situación de inequidad positiva: el individuo recibe un resultado injusto a su favor. Esto podría dar lugar a un sentimiento de culpa que pretenda restablecer la equidad aumentando sus aportes o reduciendo los resultados.

Para Vroom, en su Teoría de expectativas, la motivación de los individuos en el contexto laboral consiste en que, el esfuerzo necesario para obtener un resultado, va a ser

proporcional a la posibilidad del lograrlo, y que sea recompensado. En definitiva, que el esfuerzo empleado valga la pena.

De esta manera, la motivación para Vroom es el resultado de tres elementos: la valencia, la expectativa y la instrumentalidad (“La Teoría de la Expectativa”. [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com))

Según este autor, la motivación de una persona en el entorno laboral consiste en que el esfuerzo a realizar para obtener un resultado, depende de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado, de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

La motivación según Vroom es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia (V) que mide la importancia que una persona le da a la recompensa que vaya a obtener, Expectativa (E) valora la confianza que la persona tiene en obtener el resultado y los Medios o Instrumentalidad (I) que mide la extensión con la que la persona cree que su superior repartirá la recompensa.

Se halla, a su vez, la Teoría de esfuerzo de Skinner, basada en el comportamiento humano y cómo reacciona a estímulos externos que estimularían una conducta en cuanto quiera ser reforzada para que se repita o quiera ser cambiada.

Esta teoría se basa en que el aprendizaje cambia nuestro comportamiento. Dichos cambios son el resultado a los estímulos externos que antes se mencionaba. Ese impacto puede ser positivo o negativo en función de si se quiere reforzar o se quiere eliminar un comportamiento.

Por último, se analizará la Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke. Este autor se basa en que el individuo acepta unas metas por las cuales desea trabajar. Cuanto más altas sean dichas metas, más alto deberá ser el desempeño.

Es decir, esta teoría explicaría que, en función de cuales son las metas que persigue el individuo, así será el nivel de esfuerzo empleado por el mismo y esto determinará el nivel de motivación.

El hecho de que el individuo participe en establecimiento de sus propias metas dará lugar a un mayor desempeño por parte del mismo. Además, cuando más difícil sean dichas metas u objetivos, más motivación encontrará.

#### **4.3. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL:**

La motivación en la empresa es clave para contar con una correcta ventaja competitiva, aumentar la productividad y, además, promueve la innovación; tres factores claves para asegurar el éxito de cualquier organización.

De nada servirá contar con el personal más cualificado, si el mismo no se encuentra debidamente motivado para resolver los conflictos que se originen en el camino, trabajar en equipo, esforzarse por mejorar cada día, y, en definitiva, trabajar mano a mano junto con la organización para conseguir los objetivos comunes.

Se puede definir la motivación laboral como aquella técnica empleada por la organización para conseguir que sus empleados se encuentren con un alto estímulo que los lleve a actitudes positivas que mejoran su desempeño, eficacia y eficiencia.

De hecho, la Real Academia Española, define la motivación como: *“Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.”*

Esta motivación está relacionada con diferentes factores, tanto personales como contextuales, y está íntimamente relacionada con el concepto de satisfacción.

### **5. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN:**

#### **5.1 ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN.**

No importa cuánto se avance en la gestión del talento humano, la satisfacción laboral debe ser un tema de constante análisis en una organización. La investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes: compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Si bien es cierto que el compromiso con el trabajo y el compromiso organizacional son esenciales para el éxito institucional, no menos cierto es que, estas dos actitudes, se ven fuertemente influenciadas por la satisfacción laboral.

#### **5.2. ENCUESTA MOTIVACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL (COMPARACIÓN 2015-2019).**

Se adjunta al presente trabajo, un anexo con la encuesta de satisfacción laboral y los resultados obtenidos en los años 2015-2017-2019.

Así mismo, al aplicar esta encuesta, se pone de manifiesto el interés en procurar el bienestar de la plantilla.

Sin duda alguna, las informaciones recabadas permitirán implementar acciones tendentes a mejorar el índice de satisfacción de los colaboradores y, consecuentemente, aumentar la motivación.

Recordar que la satisfacción laboral no es más que una actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que él desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

En el presente análisis, se ofrecen detalles gráficos y estadísticos sobre las informaciones suministradas por los trabajadores encuestados. Se ha realizado una comparación de los resultados obtenidos 2015 y 2017 frente a los del presente año.

Interesa comenzar exponiendo los resultados de las encuestas de 2017 para poder compararlos con los resultados previamente obtenidos. Las encuestas de satisfacción, fueron aplicadas el pasado 3 de Abril 2017. El ámbito de aplicación se extendía a toda la plantilla, sin excepción alguna, de Sealing Systems (actualmente Emka Sealing Systems SL). La encuesta se rellenaba de manera anónima y se depositaba en el buzón de sugerencias de los trabajadores como fecha límite hasta el 30 de mayo de 2017.

La encuesta está compuesta por 27 preguntas de tipo Likert con valores desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (completamente de acuerdo), dividida en cinco áreas de interés:

1. Mandos Directivos: preguntas de la 1-5.
2. Confianza: preguntas de 6-9.
3. Desempeño profesional: preguntas 10-13.
4. Motivación y reconocimiento: preguntas 16-22
5. Área y ambiente de trabajo: preguntas 23-27.

Y dos preguntas abiertas para que los trabajadores puedan expresar de manera más clara sus intereses.





Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

Tal y como se observa en el gráfico, el eje vertical de la izquierda incluye las posibles puntuaciones de cada pregunta y el eje horizontal dichas preguntas: de tal forma que cada resultado es la media de cada pregunta.

La media de resultados es de 3.39, lo que indica que existe una conformidad global, ya que las puntuaciones no son ni muy altas, donde mostrarían un alto grado de acuerdo con la empresa ni muy bajas, donde mostrarían un alto grado de desacuerdo.

Sin embargo, hay que destacar las puntuaciones  $\leq 3$ , puesto que son a las que se debe prestar atención para poder focalizar ahí el plan de acción de la organización. Estas preguntas son: 3,5,9,12,19,23.

Con respecto a la pregunta 3: *“En Sealing Systems no tengo nada que esperar del favoritismo ni temer de la arbitrariedad de mi jefe”* → esta pregunta se refiere a la percepción del personal acerca de la objetividad a la hora de realizar promociones internas. En comparación con la encuesta del 2015, se observa que existe menos confianza ahora que en el pasado.

Pregunta 5 → *“La competencia profesional y el comportamiento de mi jefe son un buen modelo digno de imitarse”* referente a la competencia profesional del jefe directo, los trabajadores perciben que no es una buena conducta. En comparación a la encuesta anterior, ha habido un cambio de conducta por parte de los mandos directos que los trabajadores han percibido como algo negativo, puesto que este valor ha decrecido.

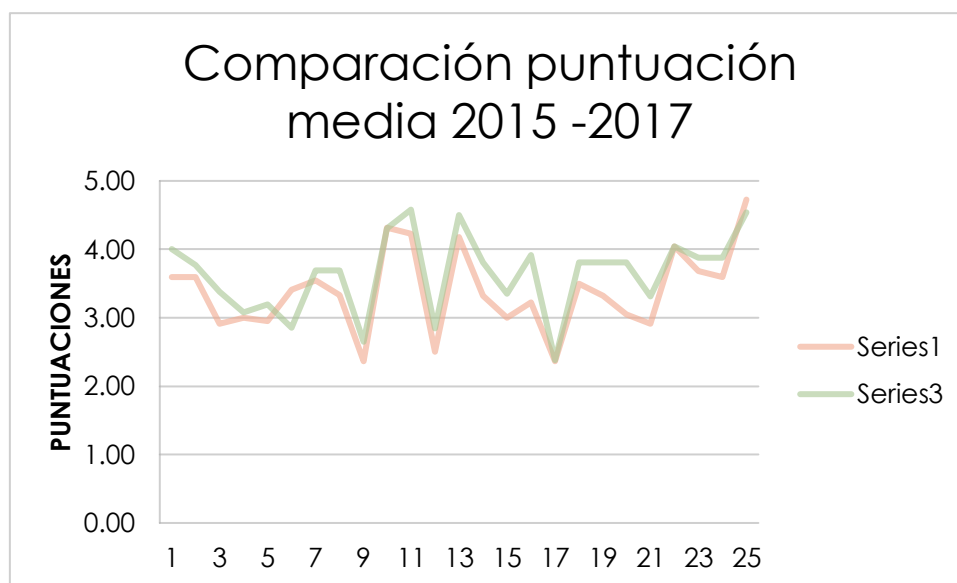
Pregunta 9→”Existe un alto nivel de confianza mutua acerca de la competencia profesional entre los empleados y el equipo directivo”, este punto tiene que ver con la poca accesibilidad entre los mandos y los empleados. Este es uno de los puntos en los que se debe incidir, ya que, en la encuesta anterior también fue un punto débil. Se deben de reformular las acciones tomadas e interponer un nuevo plan de acción para mejorarlo.

Pregunta 12→”la incertidumbre ocasionada en los últimos años afectan a mi rendimiento y mi motivación”, pese a que se informó de la no necesidad, ni previsión a corto y largo plazo de solicitud de ERE, parece que esta desconfianza aún está presente en la plantilla.

Pregunta 19→ “¿las condiciones salariales actuales para usted son buenas?” Este valor ha sido sorprendente porque a lo largo del año 2016 y 2017, se ha incrementado el Plus Convenio en un 110€, pasando de cobrar 290 a 400€ mensuales. Se deberá trabajar en cómo interpretar esta baja puntuación.

Pregunta 23→” ¿El trabajo en su área está bien organizado?” los trabajadores perciben que la organización del trabajo no es efectiva.

La disconformidad en estas preguntas en concreto indica que se debe prestar atención a la relación mandos-trabajadores para poder mejorarla y crear una seguridad en ellos.



Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

Serie 1= resultados medios encuestas 2017.

Serie 3= resultados medios encuestas 2015.

En comparación con la encuesta del 2015, se observa una disminución de confianza entre los mandos directos y el personal, al igual que una percepción de la mala eficiencia de

estos. Existen ítems en los que se repite la inseguridad ocasionada por los EREs pasados y por supuesto, un descontento a nivel salarial.

Al analizar todo esto se debe de, por un lado, hablar con los mandos directos sobre este descontento y proponer una formación de liderazgo para que se establezcan una unión más positiva entre trabajador y mando directo y a su vez, que estos tengan herramientas para poder realizar una organización más óptima y que los trabajadores perciban más objetividad en su trabajo. Por otro lado, se debe ser más firmes a la hora de comunicar la no previsión de ERE a largo plazo.

En cuanto, al incremento salarial, es un ítem que realmente ha sido sorprendente, puesto que en menos de dos años se ha incrementado el salario en gran medida, habría que analizarse más adelante quizá la equidad interna de la empresa y la competitividad externa para ver si en este hecho se encuentra el descontento.

Tal y como se ha comentado el clima laboral y la motivación del personal es un tema especialmente importante para el Grupo Emka, sobre todo teniendo en cuenta la trayectoria de esta empresa, donde la plantilla ha vivido momentos de todo tipo.

Por ello, en 2018, y después de analizar los resultados de las encuestas 2015 y 2017, el departamento RRHH cambio el formato de la encuesta de satisfacción para disponer de un instrumento más acorde al momento en que se encuentra.

En Abril 2019, se repartió la nueva encuesta insistiendo en la participación del personal, debido a que para la organización es de vital importancia la participación de estos para poder entender en qué momento se encuentra. En estos años (2017-2019) la empresa ha sufrido algunos cambios importantes para la plantilla, nueva gerencia e incorporación de miembros al equipo directivo, cambio de jefe de producción y filosofía de trabajo, nueva visión de empresa, acuerdos con el comité de empresa (incremento salarial 35% PC), ampliación de la nave, inversiones en maquinaria y en materia de prevención,...

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas anteriores (2015 y 2017), la organización es más consciente del reto que tiene para mejorar el clima laboral de una plantilla con una edad media elevada y unos 20 años de experiencia. Sin embargo, se cree que este es el camino para hacer que la plantilla se identifique con el grupo Emka y que sus expectativas profesionales sean las mismas que las de la empresa.

Las encuestas de satisfacción, fueron aplicadas el pasado 10 de Abril 2019. El ámbito de aplicación se extendía a toda la plantilla, sin excepción alguna, de Emka Sealing Systems SL. La encuesta se rellenaba de manera anónima y se depositaba en el buzón de sugerencias de los trabajadores como fecha límite hasta el 31 de mayo de 2019.

## TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

La encuesta está compuesta por 24 preguntas de tipo Likert con valores desde 1 (nunca o casi nunca) hasta 4 (siempre o casi siempre), dividida en distintas áreas de interés, mandos directivos, confianza, desempeño profesional, motivación y reconocimiento, salario, pertenencia al grupo. Existen ítems negativos para paliar de algún modo las respuestas automáticas a la encuesta. Estos ítems son: 15,16,17,18, 20. Y una pregunta abierta para que los trabajadores puedan expresar de manera más clara sus intereses.

La encuesta de satisfacción 2019 fueron realizadas por un total de 35 participantes. En ella había preguntas del estilo demográfico, sin embargo, para la interpretación de los resultados no se tendrán en cuenta.

El nivel de participación ha incrementado, pasando de una participación de 22 trabajadores en el 2017 a 35 en el 2019. Al igual que el nivel de comentarios y sugerencias expuestos en la encuesta por parte de los trabajadores.

25 Comentarios	
T1	Identificar y acabar con las desigualdades tanto salariales como privilegios. Motivar al empleado y ofrecer herramientas para facilitar sus tareas. Ser más comunicativos
T3	Sonreír más a menudo
T4	Cobrar el trabajo que gana. Que dejes de hacer de mas a algunos y de menos a otros. ¿Sirve esto para algo?
T5	En algunos casos, valorar mas al empleado de "casa" y no buscar un sustituto fuera. Usar la "misma regla" a la hora de promocionar a un compañero con otro.
T6	Eliminar agravios comparativos entre diferentes de grupos profesionales desempeñando la misma labor
T7	No se cuenta con la opinion de la gente. Sobre todo el jefe de fabricacion y encargados
T9	Hay una brecha salarial muy amplia entre un grupo profesional u otro que no se corresponden con la categoría es decir, es salto de retribucion es excesivo.
T13	Entrar los domingos por la noche. Poder cambiar los turnos en un momento especial
T15	Ser mas comunicativos
T21	La gente de Arnedo es trabajadora. Esto no es el calzado. Muchas desigualdades. Seguimos cobrando menos los de planta que hace 10 años. Hay que estar en el tajo. No todo es fácil- No decís que la empresa es familiar, porque no entra nadie de nuestra familia y de Arnedo?
T22	Mi opinion sobre el clima laboral es el que no habia percibido durante muchos años creo en mi opinion, que la balanza y equilibrio en cuanto trabajo y salario es bastante justo. En las lineas de extrusion cada día se trabaja mas y se suprimen puestos de trabajo y en prensas es donde tenemos que ser mas justos y comprensivos para que el dialogo fluya y que sea lo mas justo para empresa y el trabajador. Mantener un buen clima es importante para todos.
T24	Deberiamos limar asperezas entre los distintos escalafones de la empresa, que impere el sentido comun en todos, hay unos derechos y unos deberes que deberemos respetar todos.
T25	Repartir mas las tareas. Diferencias de sueldos excesivas. Convalidar mas la vida social y laboral
T28	Basta ya de diferencias con los grupos es una vergüenza, ni son todos los que estan, ni estan todos los que son. Sin los operarios no existiriais. Cuidado. Podriais mirar los curriculum de la gente igual os llevais sorpresa
T30	Primero los encargados: El mejor Conrado, organiza bien. Ayuda a la gente, prepara los puestos de trabajo, te atiende cuando algo sale mal y muy trabajador. El peor Luis ese es solo para estar de cachondeo, y eso si siempre con sus amiguismos, podia trabajar mas con lo que cobra. Los grupos 4 cuando no tengan trabajo por lo menos los del plastico, en lugar de trabajar en los trenes tambien podrian trabajar en las prensas que se rien de los gr 3 y 2 Que la empresa valore a las personas por su forma de trabajar y su polivalencia.
T32	Para ser una empresa Alemana, parece mentira que no haa visto en 8 años ni una motivación de personal, empezando por entrar los domingos e turno de noche, ya que las excusas de dirección o RRHH, me suenan a cuentos chinos, si todas las empresas serias lo hacen asi sin ningun problema por algo sera, teneis crispado a 80% de la fabrica con este tema y o creo que ya vale, la excusa de que tienen que estar todos los compañeros de acuerdo seguro que se puede omitir, lo unico que habeis conseguido es que le cojamos mas paquete a esos compañeros. Hay algun que otro capataz y algun ingeniero que si que cumple sus objetivos de trabajo, pero su puesto les permite estar de rositas y cachondeos la mitad de su jornada, y eso para el que esta las 8 horas trabajando de verdad, me parece a mi que poco auda a un buen ambiente, con todo lo que haa para limpiar y trabajar con mas calidad y orden de la que trabajan.
T34	Cambiar el relevo de los viernes noche por viernes tarde
T35	Estan genial estas encuestas si al final se sacan conclusiones y se ponen en practica las buenas ideas La labor del nuevo responsable de Producción esta poniendo a todo y a todos en su sitio. Somos colaboradores en eventos () en Arnedo: futbol, fardelej,...No se puede, días antes de la celebración de los mismos, regalan 2 entradas a cada trabajador con la nomina? Creo tambien que es hora de salir de Arnedo. Aquí saben quienes somos (aunque tienen un pequeño lio con quien es el gerente de la Empresa) Estamos invirtiendo mucho, mucho dinero en una solo actividad, sin haber realizado un estudio de los () Y en redes sociales ni se nos ve...

Fuente: Imagen facilitada por la empresa.

La media de resultado obtenida es de un 2.46, lo que indica que existe una conformidad global, ya que las puntuaciones no son ni muy altas, donde mostrarían un alto grado de acuerdo con la empresa ni muy baja donde mostrarían un alto grado de desacuerdo.

Hay que destacar que la media del año 2017 fue más alta que la obtenida en esta nueva encuesta.

Se presta especial atención a las puntuaciones  $\leq 2$ , ya que se debe de focalizar ahí el plan de acción de la organización. Estas preguntas son: 2, 2.4, 2.5, 4 y 13.4. En cuanto a las puntuaciones un poco más altas se dan en los ítems 14, 19.1 y 23.

## TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

Al analizar las puntuaciones mas bajas se obtiene respecto a la pregunta 2 “¿que nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo?”, las puntuaciones más bajas se dan en los ítems *cambios en la dirección o entre tus superiores* y *contratación o incorporaciones de nuevos empleados*. Este ítem mide el grado de percepción por parte de la plantilla de la empresa Emka Sealing Systems sobre el control de contrataciones y cambios organizacionales, se aprecia que claramente se percibe que su grado de participación es muy bajo.

Este punto es importante porque se cuestiona el grado de comunicación existente entre la dirección de empresa y sus empleados, percibiendo estos últimos una escasa participación en decisiones que les afecta directamente a ellos. En cuanto a la pregunta 4 *¿considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?*

Las puntuaciones obtenidas también son bajas obteniendo una media de 1,94. Resulta sorprendente esta puntuación por lo que se cita a continuación el salario base por grupos que se establece en el convenio de químicas y un plus convenio de un 35% salario base:

<b>SUBIDA SALARIAL 2019</b>					
GRUPOS	SMG	35%	TOTAL ANUAL	Plus convenio mensual	1 punto BEDAUX
GRUPO 2	16741,41	5859,49	22600,90	488,29	54,25
GRUPO 3	18149,58	6352,35	24501,93	529,36	58,82
GRUPO 4	20183,6	7064,26	27247,86	588,69	65,41
GRUPO 5	22999,21	8049,72	31048,93	670,81	74,53
GRUPO 6	26911,47	9419,01	36330,48	784,92	87,21
GRUPO 7	32700,52	11445,18	44145,70	953,77	105,97
GRUPO 8	41462,37	14511,83	55974,20	1209,32	134,37

Fuente: Elaboración propia.

<b>SUBIDA SALARIAL 2020</b>					
GRUPOS	SMG	35%	TOTAL ANUAL	Plus convenio mensual	1 punto BEDAUX
GRUPO 2	17159,94	6005,98	23165,92	500,50	55,61
GRUPO 3	18603,32	6511,16	25114,48	542,60	60,29
GRUPO 4	20688,19	7240,87	27929,06	603,41	67,05
GRUPO 5	23574,19	8250,97	31825,16	687,58	76,40
GRUPO 6	27584,26	9654,49	37238,75	804,54	89,39
GRUPO 7	33518,03	11731,31	45249,34	977,61	108,62
GRUPO 8	42498,93	14874,63	57373,56	1239,55	137,73

Fuente: Elaboración propia.

Este ítem es recurrente en todas las encuestas hasta el momento. Tanto en el 2015 y 2017 también se puntúa bajo el nivel salarial, sin embargo, se destaca que en el año 2018 se incrementó el salario de la plantilla en un 35% como muestra la tabla anterior. Este malestar está plasmado en las sugerencias:

*“Hay una brecha salarial muy amplia entre un grupo profesional u otro que no se corresponden con la categoría, es decir, el salto de retribución es excesivo”.*

*“La gente de Arnedo es trabajadora. Esto no es el calzado. Muchas desigualdades. Seguimos cobrando menos los de planta que hace 10 años. Hay que estar en el tajo”.*

*“Cobrar el trabajo que gana. Que dejéis de más a algunos y de menos a otros. ¿Sirve esto para algo?”*

La pregunta 13.4 *si tienes que realizar un trabajo delicado o complicado y deseas ayuda o apoyo, puedes contar con otras personas que trabajan en la empresa*, la puntuación obtenida ha sido de una media 1.91, lo que refleja una falta de compañerismo en la plantilla.

En cuanto a los puntos fuertes del análisis, se destaca la formación en la pregunta *¿En que medida tu trabajo requiere aprender cosas o métodos nuevos?* Se obtiene una alta puntuación haciendo que el trabajo no sea monótono. Se destaca la pregunta 23 *¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?* Puntuando por encima de 2 puntos por lo que se califica como alto el nivel de satisfacción consigo mismos del trabajo que realizan.

### **5.3 RESULTADOS Y CONCLUSIONES:**

La satisfacción laboral es, seguramente, la actitud más estudiada en todo tipo de organizaciones. Los expertos suelen coincidir en afirmar que la satisfacción laboral no es un concepto global válido para todos. Por lo contrario, se trata de un concepto complejo que se relaciona con la visión de los empleados respecto del entorno laboral, las recompensas, la supervisión, las exigencias del puesto, etc.

En sentido general, a cada uno de estos aspectos le corresponde una actitud, que no es más que una predisposición, adquirida a partir de la experiencia de manera positiva o negativa. La importancia de cada uno de estos aspectos va cambiando a medida que el

trabajo, circunstancias, cambian. También es posible que un empleado se encuentre muy satisfecho con un aspecto y muy insatisfecho con otro. Analizado todos los factores y variables que integraron este estudio, ahora se puede especificar con cierto nivel de precisión, cuáles son esas áreas de mejora que se poseen y las fortalezas.

Dentro de los factores a mejorar conviene citar:

- La competencia, profesionalidad y objetividad e imparcialidad de los mandos directos.
- Organización del trabajo.
- Reconocimiento de los supervisores hacia los trabajadores.
- Las oportunidades de desarrollo que se le ofrecen al trabajador.
- La comunicación interna de arriba hacia abajo entre supervisores y empleados.
- Salario: en este sentido convendrá por parte de la empresa realizar un análisis profundo sobre la equidad interna para poder detectar posibles irregularidades o injusticias y sobre la competitividad externa.
- Compañerismo a nivel de iguales.

Estos factores guardan una gran relación en todas las encuestas, en el sentido de que, mucha de la inconformidad, radica en la relación supervisor-supervisado y las relaciones entre iguales. Se aprecia claramente en las sugerencias por parte de los trabajadores expresadas la última pregunta:

*“No se cuenta con la opinión de la gente. Sobretudo el jefe de fabricación y encargados.”*

*“En algunos casos, valorar mas al empleado de "casa" y no buscar un sustituto fuera. Usar la "misma regla" a la hora de promocionar a un compañero con otro.”*

*“Hay una brecha salarial muy amplia entre un grupo profesional u otro que no se corresponden con la categoría es decir, es salto de retribución es excesivo.”*

Así como existen áreas deficientes (las cuales producen insatisfacción en el personal), también posee áreas fuertes que producen un efecto inverso al antes citado.

*“Deberíamos limar asperezas entre los distintos escalafones de la empresa, que impere el sentido común en todos, hay unos derechos y unos deberes que deberemos respetar todos. “*

Dentro de este apartado se puede destacar la actitud positiva respecto a la formación y la percepción de seguridad y protección en el trabajo.

Como empresa que apuesta a la mejora continua, se seguirá trabajando para superar las deficiencias arrojadas por este estudio. Además, se fortalecerán aquellos puntos en los que la organización es poderosa.

Si estos resultados se extrapolan a las principales teorías sobre la motivación se obtiene que todas ellas se centran en la importancia de conocer a los empleados y ofrecerles recompensas que sean relevantes para ellos. Pero ya se ha visto que no siempre el salario es la única manera de incentivar, de hecho, en este caso en concreto el hecho de aumentar el salario considerablemente no ha hecho que la motivación incrementara en la plantilla.

A lo largo del 2018 existió un nuevo acuerdo con el comité de empresa donde se pactó un incremento salarial a modo de Plus Convenio de un 35% del salario base a cambio de incrementar la productividad en dos puntos en la escala Bedaux.

Esta iniciativa, entendida por la dirección como algo favorable para ambas partes, hizo que gran parte de la plantilla se sintiera a disgusto con ella, ya que esperaban percibir ese aumento de salario sin aportar un mayor trabajo. En la encuesta de este año 2019 se aprecia el impacto de estas medidas en la plantilla y al igual que los años anteriores la plantilla sigue disconforme con el salario ganado.

## **6. PLAN DE RETENCIÓN DEL TALENTO:**

### **6.1 DEFINICIÓN ¿Qué es?**

La gestión de las personas en las empresas tiene entre sus objetivos conquistar y mantener a las personas de la organización creando para ellas un ambiente de trabajo positivo y ayudándolas a obtener un nivel de desempeño óptimo que afecte en una mayor productividad y, ofreciendo, unas condiciones personales y sociales que cubran sus expectativas y mejoren sus niveles de satisfacción. Como afirma la Escuela de Organización Industrial (EOI), el principal objetivo de la Gestión de Recursos Humanos es buscar el beneficio de las personas (para su retención) y de la propia organización a través de:

- La creación, mantenimiento y desarrollo de un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- El establecimiento, conservación y atesoramiento de condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- El logro de la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.




## TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

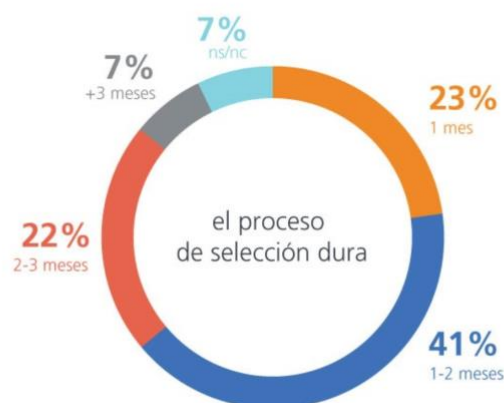
En el caso del tejido industrial riojano, y en concreto de la empresa Emka Sealing Systems, cuando no se consigue retener y atraer a las personas es por varias razones:

1. Las personas cambian de trabajo buscando un salario más alto.
2. Movilidad geográfica: se busca un trabajo mas cerca del lugar de residencia.
3. La flexibilidad horarios.
4. Políticas de promoción interna.

Para poder retener talento, primero hay que encontrarlo, así pues, conseguir las personas adecuadas es determinante para el mantenimiento y crecimiento del tejido empresarial. Según el estudio de “Tendencias en Recursos Humanos” de Randstand de 2016:

 El talento es un recurso estratégico para **9 de cada 10** empresas

 encontrar profesionales adecuados lleva + tiempo que hace 1 año para **3 de cada 10** empresas



### Las claves para atraer talento

 **38%** proyecto atractivo

 **32%** marca de empresa atractiva

 **29%** salario

 **29%** formación

Fuente: <https://research.randstad.es/encontrar-talento-en-espana/>

Dentro del mercado laboral riojano, y según la Federación de Empresarios de la Rioja, Gobierno de la Rioja (2017) en su “*Proyecto de análisis y valoración de las Necesidades*

*en materia del área laboral y Recursos Humanos de las Empresas y Autónomos Riojanos 2017*” una de las principales dificultades para encontrar un nuevo candidato es la cualificación de los candidatos, las condiciones del contrato y la movilidad geográfica.

Las empresas buscan en los nuevos candidatos personas polivalentes y adaptativas que sepan resolver problemas y tengan capacidad de aprendizaje. Que tengan valores de liderazgo y habilidades sociales.

A modo de conclusiones generales en lo que respecta al tejido industrial riojano pese a las dificultades de atracción del talento a las empresas, los programas de retención del talento sólo están presentes en el 13,1% de las empresas riojanas. Las principales políticas de gestión y retención del talento en las empresas riojanas son la formación y el desarrollo, la evaluación de puestos, la conciliación de la vida personal y profesional, los sistemas de retribución y las fórmulas flexibles de trabajo.

Estas características serán los principales pilares del plan de retención que se presenta.

## **6.2 METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DEL TALENTO. HERRAMIENTAS:**

### **6.2.1 EVALUACIÓN DESEMPEÑO.**

Antes de plantear un plan de evaluación del desempeño es importante aclarar que el mismo deberá ir en consonancia con los objetivos, valores y misión de la empresa.

Para evaluar el desempeño de su personal, se necesitará saber qué evaluar.

La ventaja competitiva de Emka Sealing Systems radica, precisamente en sus principales valores: sus estándares de calidad y medioambiente.

Por tanto, a la hora de evaluar el desempeño de los trabajadores, los indicadores analizados habrán de ser un fiel reflejo de dichos objetivos.

De esta forma, se implanta por primera vez en esta sede un Plan de evaluación del desempeño que, inicialmente, recogerá la evaluación de aquellos puestos más estratégicos de la compañía, así como aquellos otros cuyo talento sea más difícil de obtener.

Posteriormente, en caso de ver la efectividad de esta medida, se planteará su instauración en toda la compañía.

Los beneficios de la implantación de un sistema de evaluación del desempeño son múltiples: mejorar el feedback con el evaluado en cuanto a su actuación laboral a lo largo de todo el año, conseguir un clima de reflexión y expresión por ambas partes, mejorar la

comunicación en la empresa, encontrar las áreas de mejora y puntos fuertes del evaluado, mejorar el clima laboral, mejora el desempeño, ayuda a clarificar las políticas de compensación, ayuda a detectar posibles errores en el diseño del puesto o la adecuación persona-puesto, etc.

Todas estas ventajas redundan en una mayor motivación del empleado, sin embargo, una mala gestión de esta iniciativa puede crear en los evaluados la sensación de que dicha medida es un instrumento de castigo o de control excesivo por parte del superior.

Por ello, será necesario establecer un plan bien diseñado que constará de los siguientes pasos:

1.- Determinación de quienes ejercerán la figura del evaluador: Es de suma importancia determinar qué personas serán las encargadas de llevar a cabo la evaluación. Los superiores inmediatos son las personas que mejor y de más primera mano conocen la laboral y desempeño de sus empleados, así como el puesto en sí.

Sin embargo, una de las desventajas que conlleva este método es la subjetividad del superior. Por este motivo, y siendo una iniciativa que se irá instaurando poco a poco en la empresa, inicialmente será el superior directo el que ejerza dicha función, pero el objetivo final es prepararlos para que, en un plazo de dos años se lleve a cabo una evaluación tipo 360 grados.

El motivo de la preferencia por este tipo de evaluación es que la misma es mucho más objetiva al incluir a todas las partes: superior directo, evaluado, clientes internos, subordinados y compañeros.



2.- Realización de un calendario de ajustes o cronograma: dónde se planifique en qué momento del año se llevarán a cabo por parte de los superiores inmediatos las evaluaciones del personal a cargo. También se deberá programar, en qué momento se recogerán dichos resultados y cuándo se realizarán las entrevistas con el evaluado.

Fuente: <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>

Dicho cronograma para este año sería:

## JUNIO

L	M	M	J	V	S	D
27	28	29	30	31	1	2
3	4	5	6	7	8	9
SE ABRE PLAZO PARA CUMPLIMENTAR EVALUACIONES				SE CIERRA PLAZO PARA CUMPLIMENTAR EVALUACIONES		
10	11	12	13	14	15	16
PERIODO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS: SE ESTABLECEN LOS DATOS ACUMULADOS Y GRÁFICAS						
17	18	19	20	21	22	23
SE CIERRA PERIODO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS: SE ESTABLECEN LOS DATOS ACUMULADOS Y GRÁFICAS						
24	25	26	27	28	29	30
PREPARACIÓN DE ENTREVISTAS INDIVIDUALES						

Fuente: Elaboración propia.

## JULIO

L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
PERIODO DE ENTREVISTAS INDIVIDUALES						
8	9	10	11	12	13	14
				FIN DE ENTREVISTAS		
15	16	17	18	19	20	21
ANÁLISIS DE LAS CONCLUSIONES Y PLANES DE ACCIÓN						
22	23	24	25	26	27	28

Fuente: Elaboración propia.

El motivo de elegir estas fechas es que es el período de menos producción en la empresa y, por tanto, ambas partes cuentan con más tiempo para realizar adecuadamente esta tarea. Este fue uno de los elementos que hicieron que en anteriores ocasiones fracasase la evaluación del desempeño: los evaluadores no disponían de tiempo ni formación suficiente.

3.- Formación de los evaluadores: Aunque este apartado se desarrollará con más profundidad en adelante, cabe destacar que es imprescindible realizar una correcta formación a los evaluadores para que, en caso contrario, esta técnica no produzca los efectos opuestos a los que se pretenden. Es decir, una mala comunicación de esta iniciativa, fácilmente implicará un malentendido entre ambas partes y, a la larga, una desmotivación del personal al sentirse constantemente controlado y evaluado. En este sentido, resulta indicado recordar las palabras de Alles (2010):

*“✓ Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer una cierta supervisión, no es la “dueña” o responsable de las evaluaciones;*

*✓ los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación utilizadas, y ✓ deben evaluar en forma justa y objetiva.*

*El éxito del programa depende de ellos.”<sup>3</sup>*

Para ello, se establecerá un plan de entrenamiento específico para los evaluadores sobre la metodología que se va a utilizar, sus objetivos, pero sobretodo, las técnicas de comunicación y feedback más adecuadas para llevar a cabo la entrevista con el evaluado. Esta preparación y formación es importantísima para que el evaluado conozca cuales son las fases y los elementos indispensables en las mismas:

- Preparación previa: El evaluador se preparará previamente por escrito la entrevista con los resultados obtenidos.

- Entrevista: Se ha de crear un clima de confianza y respeto para que la comunicación fluya, se ha de explicar en qué consistirá la entrevista y cómo se va a desarrollar. Asimismo, es importante mantener una escucha activa y escoger el mejor lugar para su realización, la ergonomía del mismo y la distancia entre los interlocutores.

---

<sup>3</sup> Alles, Martha Alicia. Capítulo 1. Pág. 40. Desempeño por competencias: evaluación de 360°, Ediciones Granica, 2010.

-Fin de la entrevista: establecer un seguimiento del plan de acción que se vaya a llevar a cabo, pedirle su opinión al evaluado a cerca de la propia entrevista y evaluación y, por último, se intentará terminar la misma remarcando los aspectos positivos del empleado.

Todo ello son factores que intervendrán en cómo se desarrolle la entrevista y los resultados finales.

Para ello, se realizará un protocolo por parte de la compañía que será entregado al evaluador junto con una formación específica presencial.

4.- La realización, por parte de la empresa, de unos formularios de fácil comprensión para que el evaluador pueda cumplimentar dedicándole el tiempo necesario.

La escala que se ha decidido emplear para implementar en el presente formulario de evaluación es una escala de puntuación, dónde el superior directo del empleado debe valorar cada indicador evaluándolo desde la puntuación de 1 (equivalente a “Malo”) hasta la mayor puntuación que correspondería a un 5 (“Excelente”).

Además, los formularios ideados están personalizados en función del puesto a desarrollar. Siendo, como se ha comentado anteriormente, determinados los puestos estratégicos y que aportan más valor a la empresa, se comenzará realizando los cuestionarios de evaluación dirigidos a: personal de taller, mantenimiento, encargados de turno e ingenieros.

## TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

<b>EMKA</b> Sealing Systems		<b>CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO</b>				
		MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
Indica la opción que te parezca más adecuada, teniendo en cuenta que 1 es "grado más bajo de satisfacción" y 5 "grado más alto de satisfacción".						
<b>NOMBRE EVALUADOR</b>	<b>NOMBRE EVALUADO</b>					
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>		<b>Puntuación</b>	<b>Comentarios</b>			
1.Responsabilidad						
2.Exactitud y calidad de trabajo						
3.Productividad-Volumen y cantidad de trabajo						
4.Orden y claridad del trabajo						
5.Grado de conocimiento funcional/técnico						
6.Organización del trabajo en tiempo y forma						
<b>RESULTADOS</b>		0,00	<b>TOTAL</b>			
<b>CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD</b>						
1.Precisión y calidad del trabajo realizado						
2.Realiza un volumen adecuado de trabajo						
3.Organización del trabajo en tiempo y forma						
4. Realiza su trabajo buscando la mejor calidad de producto final posible						
<b>RESULTADOS</b>		0,00	<b>TOTAL</b>			
<b>CONOCIMIENTO</b>						
5.Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido						
6.Uso y conocimiento de métodos y procedimientos						
7. Uso y conocimiento de herramientas						
8. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda						
9. Capacidad de enseñar/entrenar a otros						
<b>RESULTADOS</b>		0,00	<b>TOTAL</b>			
<b>INICIATIVA/LIDERAZGO</b>						
10.Cuando completa sus tareas,busca nuevas asignaciones						
11. Elige prioridades de forma eficiente						
12. Sugiere mejoras						
13. Identifica errores y trabaja para arreglarlos						
14. Motiva y ayuda a los demás.						
<b>RESULTADOS</b>		0,00	<b>TOTAL</b>			
<b>HABILIDADES</b>						
15. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados						
16.Tiene una actitud positiva y proactiva						
17.Promueve el trabajo en equipo.						
18.Iniciativa						
19.Respuesta bajo presión						
20.Trabaja sin necesidad de supervisión						
21.Se esfuerza más si la situación lo requiere						
22.Puntualidad						
<b>RESULTADOS</b>		0,00	<b>TOTAL</b>			
<b>COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES. PLAN DE ACCIÓN ESTABLECIDO POR AMBAS PARTES</b>						
<b>METAS Y OBJETIVOS PARA LA PRÓXIMA EVALUACIÓN.</b>						
<b>SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN</b>						

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.2 FORMACIÓN.

A la hora de elaborar un Plan de Formación eficaz, se ha de tener en cuenta diferentes factores:

- Los objetivos estratégicos de la empresa. El plan de formación debe estar debidamente alineado con el Plan estratégico.
- Los diferentes perfiles de trabajadores que forman la empresa y sus diferentes niveles formativos.
- Las necesidades de formación a medio y largo plazo de los trabajadores.

## TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

- Las necesidades de competencias y conocimientos que la empresa requerirá en medio-largo plazo.
- Los conocimientos y competencias existentes en el mercado laboral y, en concreto su mercado de referencia.

Aunque el objetivo principal y último de un Plan de Formación es su contribución a las metas de la empresa, los beneficios del mismo no se limitan a eso:

- Aumenta el desempeño de los trabajadores lo que redonda en su auto-imagen y, por ende, en su motivación en la empresa.
- Favorece la gestión del conocimiento dentro de la empresa.
- Mejora el sentimiento de pertenencia y de grupo del trabajador frente a la empresa.

Por todo ello, es necesario visualizar el Plan de Formación como una inversión, jamás como un gasto ya que esta mentalidad podría llevar a la bancarrota a cualquier empresa.

Además, se presenta un Plan de Formación enfocado a los diferentes perfiles de la compañía aunando las necesidades de formación existentes, los objetivos estratégicos a largo plazo de la compañía y, los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción.

En esta línea y bajo estas condiciones, se presenta el PLAN DE FORMACIÓN 2019 planteado para la empresa:

### PRESENTACIÓN

El Departamento de RRHH de Emka Sealing Systems tiene entre sus funciones la elaboración y desarrollo del Plan Anual de Formación como pieza clave para la consecución de objetivos y el desarrollo profesional y personal de los empleados. Apuesta por la formación continua como un derecho permanente de los trabajadores, ya que, fomenta la igualdad de oportunidades y constituye un elemento favorecedor de la promoción personal y profesional.

Por ello, este Plan de Formación está dirigido a toda la plantilla de Emka Sealing Systems, haciendo especial hincapié en el personal de producción, para fomentar la polivalencia y eficiencia de los trabajadores, así como a los mandos intermedios con el fin de trabajar y mejorar en las relaciones con sus empleados y fortalecer la comunicación



vertical descendente (elementos que necesitan mejorar, tal y como se observan en las encuestas de satisfacción de los últimos años).

### CONTEXTO Y VALORACIÓN PLAN FORMATIVO 2019

En los últimos años, la empresa Emka Sealing Systems ha atravesado momentos difíciles debido, en parte, a la crisis económica. Es por ello que la empresa tuvo que realizar diferentes reestructuraciones para mantenerse a flote. Desde 2010, la empresa pasó a formar parte del grupo Emka y con ello tuvo la oportunidad de abrir de manera considerable la cuota de mercado.

El 2018, ha sido un año de cambios ya que, a nivel organizacional se han afianzado diferentes posiciones reestructurando nuestro organigrama cambiando responsabilidades y departamentos tan importantes como el de PRODUCCIÓN Y CALIDAD.

Por ello, a través del Plan de Formación 2019, se tiene como principal objetivo adaptar el perfil del personal a nuevos retos, sin olvidar la formación y concienciación en Prevención de Riesgos Laborales.

Asimismo y con la intención de profesionalizar aún más al equipo, este plan de formación conseguirá dotarles de una mayor polivalencia y conocimiento para adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado, y poder estar actualizados y ser competitivos en todo momento. Esto se conseguirá a través de píldoras de formación o jornadas realizadas por la FER (Federación de Empresas de la Rioja).

Además, y debido a la entrada de nuevos clientes, y por tanto de nuevas exigencias, nuevos procesos y nueva maquinaria, este plan de formación dotará de cualificación al personal y/o les reforzará en diversas áreas.

Por último, y debido en parte al Plan de retención del Talento realizado en 2019, los resultados de las encuestas de satisfacción, las nuevas evaluaciones del desempeño y, en general, la línea de actuación de la empresa en el futuro, se va a dedicar gran parte del Plan de Formación a capacitar a los líderes y mandos intermedios en técnicas para mejorar las relaciones entre empleado y superior, una comunicación más eficaz y transparente, etc.

## OBJETIVOS

El Plan de Formación para el 2019, es el marco general de actuaciones referidas a la mejora de la cualificación y capacitación del personal de EMKA SEALING SYSTEMS a través de las distintas acciones formativas que en él se contemplan. Este Plan se plantea diferentes objetivos:

- Por un lado, conseguir una mayor calidad de los servicios y actividades realizadas por la empresa.
- Posibilitar a todo el personal mejorar su capacitación profesional.
- Conseguir unas mejores relaciones entre departamentos, iguales y con los superiores que ayuden a mejorar la comunicación en la empresa y el clima laboral.
- Dotar al equipo de una mayor polivalencia y conocimientos para adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado, cada vez más competitivo, dotar a los mandos intermedios del liderazgo necesario para gestionar equipos, incrementar la implicación de todo el equipo que compone Emka Sealing Systems, así como concienciar e informar sobre la importancia de la seguridad en el trabajo.
- Mejorar la imagen de la empresa de cara a los *stakeholders* internos y externos.
- Como consecuencia de todo ello, y fin último de la presente formación, conseguir una mejora de la satisfacción de su personal que facilite

Para ello, se facilita diferente tipo de formación: por un lado, una formación interna orientada a seguir un plan general de formación y las acciones formativas de Prevención de Riesgos Laborales, y por otro una formación externa dirigida a la profesionalización de nuestros trabajadores. Esta formación será muy específica y orientada a la consecución de determinados objetivos formativos por parte de la empresa, por tanto, será estudiada y autorizada por la Dirección.

## LINEAS DE ACTUACIÓN

Para elaborar el Plan de Formación, se ha realizado una detección de necesidades formativas a través de consultas a los mandos de la empresa, así como la revisión de actuaciones pasadas y previsión de las futuras. Las acciones formativas que conforman este Plan se han llevado a cabo teniendo en cuenta las propuestas y sugerencias recibidas. Hay que señalar que la programación contenida en este Plan tiene carácter flexible, por tanto podrán incluirse, modificarse o eliminarse cursos de acuerdo con las necesidades y las circunstancias que se vayan apreciando a lo largo del año.

### ACCIONES FORMATIVAS: REGLAS GENERALES

Hay varios tipos de cursos:

- Abiertos
- Dirigidos
- Obligatorios

Los abiertos, enfocados a dar una formación general, podrá acceder cualquier trabajador siempre que se cumplan los requisitos especificados de cada curso.

Los dirigidos, enfocados a una formación más especializada por grupo de trabajo, referencias, materiales, etc.

Los cursos obligatorios, serán aquellos cuya formación es específica para desarrollar adecuadamente el puesto de trabajo que se ocupa, y además de carácter obligatorio para los participantes que han sido seleccionados por sus mandos en la detección de necesidades.

La Dirección de RRHH convocará directamente a los participantes. Para que un curso se lleve a cabo es requisito imprescindible que se cubra al menos el 75% de sus plazas.

Los cursos se celebrarán, fundamentalmente, dentro del horario laboral.

### VALORACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Al finalizar cada acción formativa, se les facilitará a los participantes la Encuesta de valoración en la que podrán opinar sobre diversos aspectos del curso al que han asistido. A partir de este año, se desechará la antigua forma de redactar la encuesta en papel y se pasarán a realizar a través de la plataforma *FORMS* donde los trabajadores contestan a través de un mail a esta.



Esta información es importante para orientar al Departamento de RRHH sobre la adecuación del curso en el momento de su realización, así como para los nuevos cursos que se prevean en el futuro, ya sea en cuanto a objetivos, contenidos, metodología, condiciones, organización, aplicabilidad al desempeño de funciones y responsabilidades, etc.

### VALORACIÓN DE LA EFICACIA DEL CURSO Y APROVECHAMIENTO

En los cursos realizados se emitirán pruebas de autoevaluación de los contenidos teóricos y prácticos desarrollados, que sirven también para reforzar conceptos y resolver dudas a los alumnos.

Adicionalmente, una vez transcurridos 6 meses (puede variar en función de la tipología de formación) de la realización de una acción formativa, el responsable jerárquico del asistente a la acción formativa, realiza una Valoración de la Eficacia y Aprovechamiento de la Formación mediante la cumplimentación del formato definido. Esta clase de valoración se realizará a través de la plataforma *Forms*.

El análisis de los informes y valoraciones indicadas permite en la planificación de las posteriores acciones formativas (en el mismo año o siguientes) modificar contenidos, metodologías, proveedores, etc. Asimismo, se analiza si la baja eficacia o aprovechamiento ha sido motivado por el propio asistente para tomar las medidas correctivas oportunas o volverle a incluir en las convocatorias siguientes.

### PLANES DE FORMACIÓN INDIVIDUALIZADOS

Los planes de formación individualizados son una herramienta que permite formar de manera concreta e individualizada a los trabajadores. Cada uno de ellos realizará un plan concreto con una serie de objetivos para conseguir la formación deseada. Por eso, para el plan de acogida de determinados puestos de trabajo ya se registra este plan de formación donde se adapta al nuevo trabajador a su nuevo empleo.

### NECESIDADES DEPARTAMENTALES

A partir de las necesidades departamentales se puede obtener una visión global de la formación necesaria para nuestros trabajadores, es por ello que se requiere de cada jefe departamental el cumplimiento de los siguientes formularios para poder así realizar un cronograma acorde con las necesidades de la empresa y estipular un plan de formación exclusivo para los trabajadores de Emka Sealing Systems.

Por ello, se decide incorporar esta valoración departamental cuatrimestral para consultarles la formación necesaria y ser capaces de detectar las necesidades formativas en tiempo y forma, evitando el desperdicio de costes en formación no efectiva o necesaria.

### CRONOGRAMA

Este es el cronograma inicial, donde se incluyen los cursos propuestos para este año. Es un cronograma vivo, es decir, dependiendo de las necesidades detectadas a lo largo del año, se irá procediendo a su modificación y actualización, es por ello, que pueden ocurrir

diferentes situaciones con él: los cursos se realizan, o se posponen o se cancelan. Al igual que también se pueden incluir diferentes cursos no detectados al inicio del año.

### RELACIÓN DE CURSOS Y EXPLICACIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS:

Debido a las necesidades de retención, atracción de talento y mejora del clima laboral, se marcan con un asterisco aquellas formaciones de obligada planificación por parte de la empresa en este año:

GERENCIA
----------

1. CASTELLANO: El gerente de la empresa es alemán, con lo que, se decide implantar la formación individual y personalizada en este sentido que, a largo plazo, permitirá mejorar la comunicación con gerencia en ambas direcciones.

2. TEAM BUILDING Y GESTIÓN DE EQUIPOS: Se impartirán tanto a gerencia como resto de mandos directivos diferentes formaciones relacionados con *Team bulding* y desarrollo de equipos de alto rendimiento.

Entre dichas actividades destacarán aquellas que formen en técnicas que favorezcan el trabajo y cohesión de equipos que les ayude a ser implantadas en los equipos por parte de los superiores.

Alguna de estas actividades pueden ser:

- Escape room
- Trivial en la oficina
- Actividades comunitarias
- El muro de los recuerdos, etc.

Debido a las propias características de este tipo de actividades, tendrán carácter voluntario.

3. TÉCNICAS DE FEEDBACK Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (\*): Del mismo modo, esta formación se impartirá a los mandos directos y superiores jerárquicos. Se considera fundamental formar a estos puestos de las técnicas necesarias para realizar un correcto *feedback* con los empleados que facilite la libre comunicación bidireccional de ideas.

Contar con personal adiestrado en estas técnicas ayudará a que los empleados se sientan más escuchados, valorados, satisfechos y, por tanto, mejore el clima laboral.

Se impartirá formación sobre las técnicas psicológicas del reforzamiento positivo, adecuando el lenguaje, trabajando la escucha activa, etc.

Asimismo, se les entrenará en las siguientes técnicas: sándwich, negociación, resolución de problemas, transparencia, etc.

4. **GESTIÓN DEL TIEMPO:** Esta formación, dirigida a todo aquel personal cuya carga de trabajo y plazos pueda provocar un exceso o, a la larga, bajo rendimiento, les ayudará a saber gestionar mejor el tiempo, plazos, delegaciones, etc.

## **PRODUCCIÓN**

1. **INGLES:** Siendo una formación que les ayudará a adquirir competencias para su vida personal también, beneficia a ambas partes y ha sido una formación demandada por este departamento.
2. **CURSO DE DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN INDUSTRIA 4.0 (\*):** De gran importancia para conseguir que el personal se encuentre al día de todos los avances relacionados con la industria.
3. **LEAN MANUFACTURING.**
4. **FORMACIÓN INTERNA MAQUINISTAS (CONCEPTOS LEAN)**
5. **FORMACIÓN INTERNA (BAÑO DE SALES, INKJET, MARCADOR LASER, PARADAS DE LINEA, etc).**
6. **GESTION DE EQUIPOS (MANDOS INTERMEDIOS) (\*)**
7. **FUNCION DEL MANDO INTERMEDIO EN LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**

## **MANTENIMIENTO**

1. **MANTENIMIENTO ELÉCTRICO-CONTROL Y AUTOMATIZACIÓN**
2. **MANTENIMIENTO INDUSTRIAL (Mecánica, hidráulica, neumática y eléctrica)**
3. **MANTENIMIENTO PREVENTIVO**

4. OBTENCION CERTIFICADO FORMACION MANTENIMIENTO HIGIENICO DE INSTALACIONES DE RIESGO FRENTE LEGIONELLA
5. CONTROLADORES Y VARIADORES.

#### **ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

1. INGLES
2. NORMATIVA CONTABLE/MERCANTIL
3. NORMATIVA FISCAL
4. ACTUALIZACION EN MATERIA LABORAL
5. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO (\*).
6. GESTIÓN DE EQUIPO (\*)
7. SISTEMAS INFORMATICOS, BI, OFFICE 365

#### **MEJORA CONTINUA**

1. INGLES
2. BLACK BELT
3. METODOS Y TIEMPOS (MTM SYSTEM)

#### **LOGISTICA & EXPEDICIONES Y COMPRAS**

1. INGLES
2. GESTION AVANZADA DE ALMACENES.
3. COMPRAS. NEGOCIACION
4. COMERCIO EXTERIOR.
5. CONOCIMIENTOS BÁSICOS OPERARIO ALMACEN
6. CONTABILIDAD BÁSICA

#### **OFICINA TECNICA E I+D**

1. INGLES
2. CATIA
3. METODOS Y TIEMPOS (MTM SYSTEM)
4. DESIGN THINKING

**MEDIOAMBIENTE, CALIDAD**

1. INGLES
2. IMDS

**PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**

1. RIESGOS Y MEDIDAS PREVENTIVAS EN LA MANIPULACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS
2. RIESGOS Y MEDIDAS PREVENTIVAS EN PUESTO DE OPERADORES DE CARRETILLAS ELEVADORAS.
3. PLAN DE EMERGENCIAS. FUNCIONES DEL EQUIPO DE PRIMERA INTERVENCIÓN Y EQUIPO DE ALARMA Y EVACUACIÓN.
4. SEGURIDAD EN LAS MÁQUINAS
5. RIESGOS DE LOS DIFERENTES PUESTOS DE MANIPULADOS Y EXTRUSIÓN
6. RECURSO PREVENTIVO (50 H)

**EMKA IBERICA**

1. INGLES
2. CURSO DE MARKETING Y VENTAS
3. GESTION AVANZADA DE ALMACENES
4. TIME MANAGEMENT
5. STOCK MANAGEMENT.
6. DIRECCIÓN ESTRÁTEGICA
7. PLAN DE MARKETING

**SUPERIORES INMEDIATOS DE CADA DEPARTAMENTOS Y MANDOS INTEMEDIOS**

Existen una serie de cursos o formaciones que se impartirán a todos los superiores de departamento y mandos intermedios debido a la importancia para la gestión de equipos y que ya se ha comentado con anterioridad:

1. GESTIÓN DE EQUIPOS (\*)
2. FEEDBACK Y GESTIÓN DE CONFLICTOS (\*)
3. GESTIÓN DEL TIEMPO (\*)
4. FORMACION ESPECIFICA PARA LA CORRECTA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS (\*)



### PRESUPUESTO ANUAL.

Se establece un presupuesto anual para el Plan Formativo basándose en las necesidades formativas de la empresa teniendo en cuenta las ventajas que ofrece FUNDAE para ello y el capital inversor determinado por la empresa.

Este presupuesto al igual que nuestro cronograma está vivo y puede modificarse a lo largo del año.

### **6.2.3 RSC (RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA)**

Como ya ha quedado acreditado en el presente trabajo y en los diferentes estudios realizados por los especialistas, más salario no siempre implica una mayor retención o satisfacción del empleado (partiendo siempre de la base que debe existir un salario internamente equitativo y externamente comparativo).

El motivo de ello, es que existen otras necesidades del empleado (visto dentro del marco teórico de este trabajo) que la empresa debe cubrir y que, en muchas ocasiones, son prioritarias para el empleado.

Es lo que se conoce como “salario emocional”. Según la Asociación Española para la Calidad (AEC), salario emocional *“es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.*

*Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo.”* (<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>).

Las ventajas de que la empresa cuente con un adecuado salario emocional para sus empleados son múltiples:

- Mayor satisfacción de los empleados
- En consecuencia, menor rotación y mayor fidelización de empleados.
- Mayor atracción del talento externo.

## TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

- Disminución de los costes de selección, reclutamiento y formación de personal externo.
- Menores niveles de absentismo.
- Mejora de la productividad y competitividad.
- Ventaja competitiva.

Dentro de este contexto, entra en juego lo que se conoce como Responsabilidad Social de la Empresa, responsabilidad en el mismo sentido que se explica la responsabilidad personal. Se le atribuye responsabilidad con el calificativo de “personal” a la empresa porque la misma es una consecuencia del compromiso que la compañía asume ante la sociedad y ante sus colaboradores (stakeholders).

El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa la define como: “*una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.*” (<https://observatoriosc.org/la-rsc-que-es/>).

Además, establece los principios que deben regir la misma:

- Observación y Cumplimiento de la legislación vigente.
- Ha de ser una responsabilidad global y transversal, es decir, que afecte a todas las áreas del negocio. Lo que implicará un absoluto compromiso por parte de la alta dirección.
- Las responsabilidades adquiridas deben implicar unos compromisos éticos objetivos que, además, han de ser coherentes con la estrategia de negocio.

No se puede pasar por alto que, para que dicha RSC sea efectiva, deberá implicar a todos los miembros de la empresa y la misma debe ser divulgada mediante un correcto plan de comunicación interna y externa.

Las principales medidas que se van a llevar a cabo son:

- 1º. Se elaborará un protocolo de RSE por parte del departamento jurídico junto con el de calidad que muestre las medidas a adoptar que cumplan con la regulación de la principal normativa comunitaria en esta materia:
  - Pacto mundial de las naciones unidas sobre los impactos sociales y medioambientales.
  - *Global Reporting Initiative (GRI)*.

- AA1000 *Account Ability*
- SA8000.
- SGE 21: norma certificable que versa sobre la gestión ética y socialmente responsable de las organizaciones.
- ISO26000.

1º. Emka es una empresa que desde hace tiempo apuesta por medidas que promuevan la salud y seguridad en el trabajo, debido precisamente, a su propia idiosincrasia, es fundamental una correcta Política de salud y seguridad en el trabajo que cumpla, entre otras, las normas GRI, ISO26000, SA8000 y OSHAS18000. De este modo, adquiere un compromiso frente a los empleados, clientes y *stakeholders* en general que garantizar unos determinados protocolos de funcionamiento que garanticen una correcta protección de la salud y seguridad mientras ejercen su labor.

2º. Por otro lado, velará porque dentro de la misma no se produzcan desigualdades por razón de género, religión o discapacidad. Para ello, se crea un catálogo de medidas y buenas prácticas que deberán cumplirse por parte de todos los empleados y directivos para una correcta Política de diversidad e igualdad. El fundamento de la misma consistirá en que se deberá dar las mismas oportunidades a todos los empleados de la organización que se regirán bajo las mismas condiciones y mismas reglas y serán aplicables a todos los ámbitos de la misma incluyendo: procesos de selección, plan de retribución, plan de carrera, acceso a beneficios, etc.

Se establece como ejemplo de medida en el proceso de selección el sistema de curriculum ciego, de tal forma que los candidatos que se inscriban a través de la página web corporativa no podrán subir fotografía ni se podrá acceder al nombre del mismo. De esta manera, se pretende eliminar posibles prejuicios de raza o sexo que podrían dar lugar a discriminación por tales razones.

3º. Quizá una de las más importantes, sobretodo teniendo en cuenta los resultados de las encuestas de satisfacción de los últimos años, se cree necesario iniciar una correcta Política de la conciliación de la vida laboral y familiar que ayude a mejorar la imagen que los empleados tienen sobre la empresa y aumente su sentido de pertenencia a la misma.

## TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

En ese sentido, se decide implantar las siguientes medidas en beneficio de los empleados de la empresa:

- **BOLSA DE HORAS:** Con la intención de encaminarse hacia una mayor flexibilidad horaria se establece esta medida dando libertad a los trabajadores para, en cierta medida, puedan regular su propia jornada laboral con determinadas condiciones.

Dichas condiciones serían: los horarios de entrada y salida podrán tener la flexibilidad de 30 minutos antes o 30 minutos después del horario marcado por la compañía, siempre y cuando, se realicen diariamente las horas diarias que tienen establecidas por contrato.

Esta medida sólo podrá ser aplicable a los puestos de trabajo del personal llamado de estructura (personal de oficina) ya que el resto de puestos, por su propia idiosincrasia, es obligatorio una determinada hora de entrada y salida, para evitar problemas de producción.

- **HORAS POR CUMPLEAÑOS DEL EMPLEADO O SUS HIJOS:** Previo acuerdo entre el empleado y su superior directo, el trabajador podrá disfrutar por permiso de dicha jornada o la mitad de ella (en función del acuerdo llegado). Dichas horas deberán ser recuperadas por parte del empleado. Deberá certificarse la fecha y, será una medida aplicable a todos aquellos que lo soliciten, independientemente del puesto.

- **JORNADA INTENSIVA EN VERANO:** Se establecerá una jornada intensiva en los meses de Junio, Julio y Agosto de 8 a 16h (para jornadas completas) de lunes a viernes.

Esta medida sólo podrá ser aplicable a los puestos de trabajo del personal llamado de estructura (personal de oficina) ya que el resto de puestos, por su propia idiosincrasia, es obligatorio una determinada hora de entrada y salida, para evitar problemas de producción.

Estas tres medidas están pensadas para mejorar las iniciativas de conciliación familiar y laboral en la empresa y fomentar en los empleados mayor sentimiento de pertenencia a la misma; pero las tres podrán suspenderse unilateralmente por la compañía si existieran razones para pensar que el mantenimiento de las mismas pudiera incidir para los objetivos del negocio.

4º. Como ya se ha mencionado, una correcta Política de comunicación interna es fundamental para lograr que todas las medidas implantadas sean correctamente conocidas por todos los empleados, pero, también para mejorar la imagen que tienen algunos de ellos acerca de la posible falta de transparencia y accesibilidad de los mandos superiores.

En este sentido, se establecen estas medidas:

- Creación de un *blog corporativo*: esta medida ya ha sido analizada anteriormente, pero conviene recalcar que la misma busca la mayor comunicación con los empleados, libre divulgación de ideas entre los mismos, etc.

Todo ello redundará en una mayor sensación de transparencia.

- Comunicaciones a través de videos: aunque a priori, puede parecer una medida mas costosa en tiempo y dinero, lo cierto es que diferentes estudios (<https://medium.com/@zipstrr/this-is-why-video-is-the-most-engaging-type-of-content-e5ca46d5cefi>) demuestran que los mensajes comunicados a través de video crean mucho más engagement (un 95% frente al 11% de los textos).

Por ello, se establece que con periodicidad mensual se llevará a cabo una comunicación mediante video dónde se informará de las últimas noticias, los resultados mensuales de la compañía, líneas de mejora, etc. Este video podrá publicarse, en función del carácter del contenido, en las redes sociales de la compañía y difundirse a los trabajadores a través del correo y blog corporativo.

- Se incluye dentro del plan de formación anual, entrenamiento específico en técnicas de feedback constante y escucha activa. De esta forma se pretende mejorar la comunicación entre mandos y subordinados y el seguimiento de dicha comunicación. Además, teniendo en cuenta la demografía de la empresa y su media de edad, se hará seguimiento de que, con periodicidad, mínimo mensual, se realicen por parte de los encargados y jefes de departamento las reuniones con los empleados donde se transmita la información de forma presencial.

Se trabajará para que dichas reuniones se realicen (siempre teniendo en cuenta el mensaje) en un clima que beneficie el libre intercambio de opiniones.

- Por último, relacionado con la comunicación interna pero también con una política de prácticas éticas, se establece un Código Ético que tenga como objetivo definir y comunicar los valores, principios y códigos de conducta que deben cumplir tanto la empresa como entidad, como los trabajadores de la misma en la práctica de su desarrollo profesional diario, así como en las relaciones entre empleados, entre empleados y superiores, con clientes, proveedores, competencia, colaboradores y asociados.

Este código establece un marco de referencia para dichas conductas y relaciones que ayude y oriente a las partes a actuar en el día a día profesional.

Este código, se plasmará en un documento que será entregado, junto con el manual de acogida a cada nueva incorporación. Y será responsabilidad del personal de Recursos Humanos su comunicación, difusión y aclaración de posibles dudas.

Dentro de las pautas de conducta que el código reflejará, se incluirá: cumplimiento de la normativa vigente, cumplimiento de protocolos de calidad de la empresa, transparencia en la información, garantizar el trato correcto a los empleados, el principio a la no discriminación, respeto a la dignidad e imagen personal, denuncia del acoso laboral en todas sus formas, conflictos de intereses con familiares que puedan perjudicar a la organización, etc.

La forma de comunicar el presente Código Ético, así como la denuncia de su vulneración deberá ser muy clara para no dar lugar a errores ni a su utilización como moneda de cambio o instrumento de amenaza.

Las posibles denuncias se comunicarán a un buzón electrónico creado a tal fin ([codigoetico@emkasealingsystems.com](mailto:codigoetico@emkasealingsystems.com)). Las incidencias se tramitarán de forma anónima y sólo se tomarán medidas disciplinarias contra los denunciados, una vez se haya realizado una investigación completa y exhaustiva sobre la situación y se hayan podido comprobar los hechos y hayan quedado acreditados sin lugar a dudas.

#### **6.2.4 PLAN DE CARRERA:**

*El 57 % de los trabajadores no abandonaría su trabajo si viese posibilidades reales de ascenso y promoción.<sup>4</sup>*

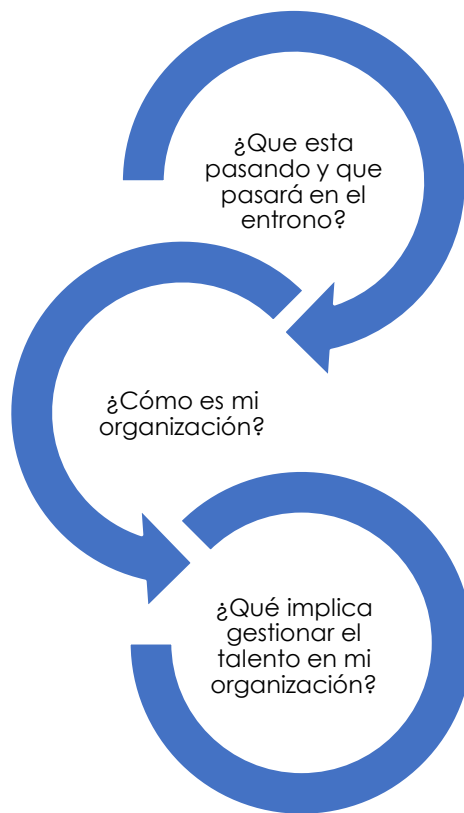
---

<sup>4</sup> Fuente: <https://www.sodexo.es/blog/el-plan-de-desarrollo-del-talento-interno/>

Citando el estudio de *Sodexo* (<https://www.sodexo.es/blog/el-plan-de-desarrollo-del-talento-interno/>) se refuerza la idea planteada a lo largo de todo el trabajo teórico sobre la retención y atracción del talento. El caso de la empresa Emka Sealing Systems no es un caso aislado ya que el 71% de los directivos le preocupa retener el talento (<https://www.sodexo.es/blog/el-plan-de-desarrollo-del-talento-interno/>).

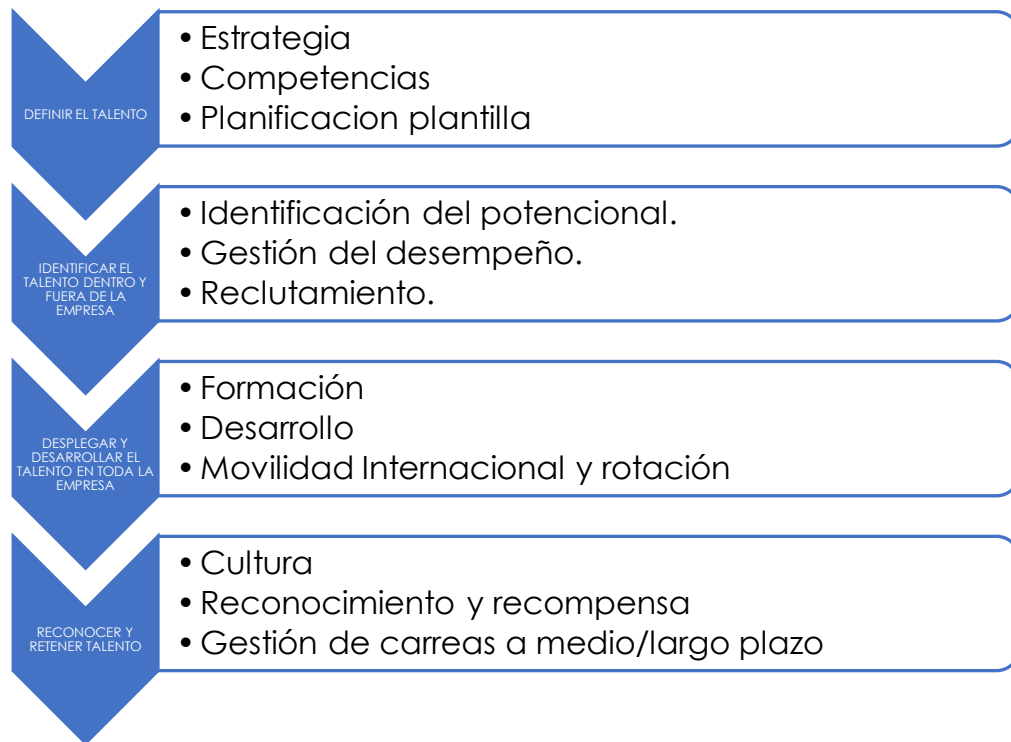
Actualmente, los avances digitales hacen que las personas sean un valor muypreciado en las empresa y ese talento hay que retenerlo.

A lo largo del trabajo se han respondido a tres de las principales preguntas para poder realizar un buen plan de retención y atracción del talento:



Fuente gráfico: <https://es.slideshare.net/hquezada/03planes-de-carrera-latam-per-240811-meli-v2>

La gestión estratégica del talento abarca diferentes áreas de gestión:



Fuente gráfico: <https://es.slideshare.net/hquezada/o3planes-de-carrera-latam-per-240811-meli-v2>

Todas ellas se han desarrollado en el presente trabajo, en esta fase donde ya existe una identificación de los puestos claves a través de descripciones de puesto de trabajo y evaluaciones de desempeño, hay que plantear un correcto plan de carrera. Se identifican dos posiciones clave de la empresa que se dividen en dos áreas:

- **TALLERES:** se refiere al departamento de fabricación de hileras y utillaje y el departamento de mantenimiento. Ambos talleres pilares fundamentales para producción ya que sin ellos sería imposible producir el producto en condiciones de calidad y ser competitivos.
- **INGENIERIA:** junto con los talleres, son los puestos que requieren mayor atención ya que, gracias a ellos, se diseña el producto y el proceso que después el taller pondrá en marcha para una correcta ejecución en fábrica.

Realizar un plan de carrera implica un diseño de un esquema teórico sobre el cuál se desarrollaría la carrera dentro de un área determinada (en este caso los talleres y el departamento de ingeniería) para una persona que ingresa en la organización, desde una posición inicial.

Algunas de las características que debe de tener un plan de carrera se establecen en las siguientes:

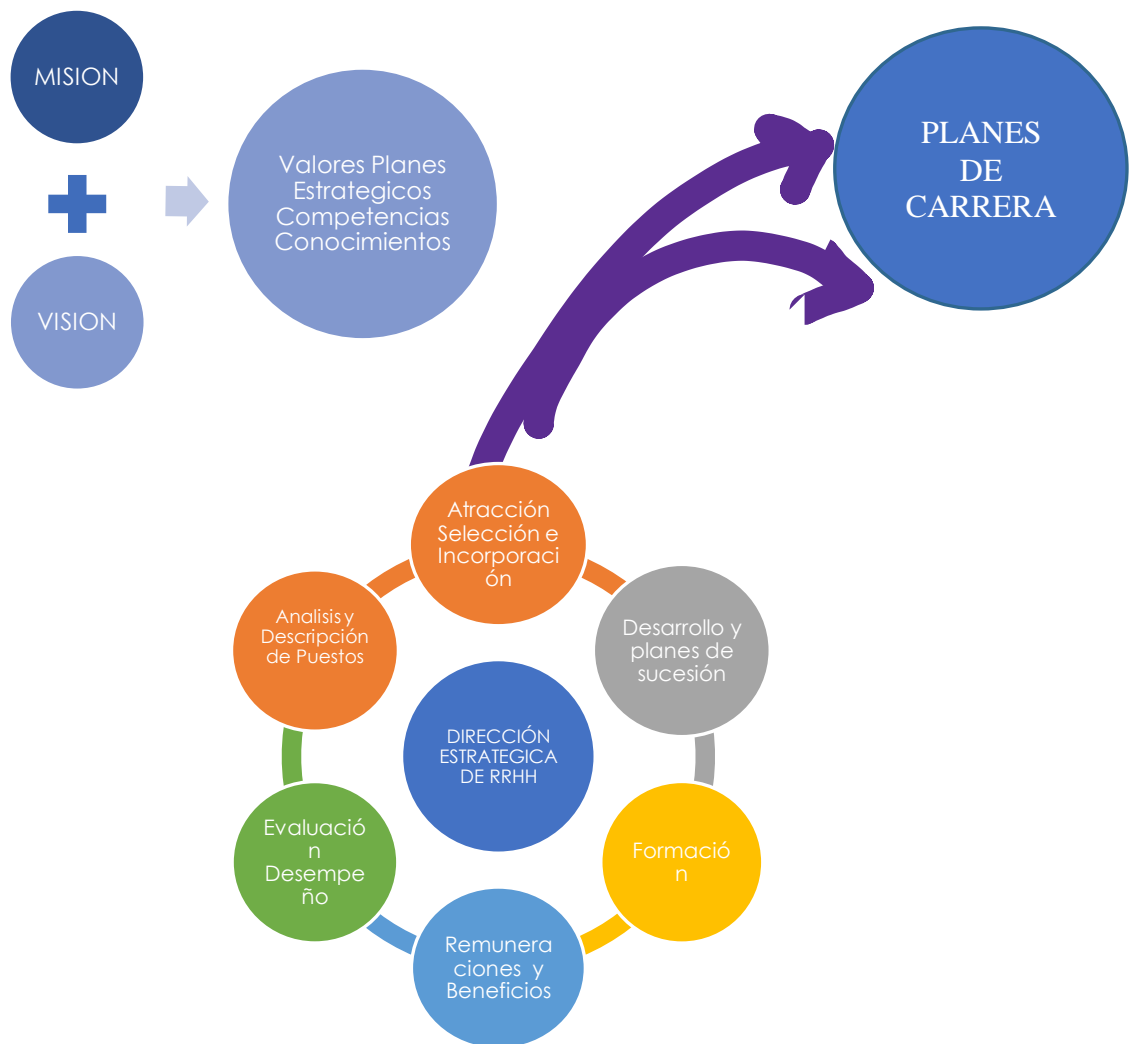
- **Alcance:** especificar el rango de áreas para las que se ha diseñado y los niveles que involucra. En el caso de Emka Sealing Systems contara con al menos estas



## TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

áreas: Diseño mecánico, Mantenimiento Industrial e Ingeniería de procesos y producto, Ingeniería Industrial y mejora continua.

- Objetivos: Detallar los objetivos que la organización pretende alcanzar con el programa de desarrollo.
- Diseño de carrera estándar: Indicar de manera precisa los niveles y requisitos para acceder a cada uno de ellos. (Promoción interna)
- Comunicación amplia: La comunicación debe abarcar como mínimo dos planos. La organización en su conjunto debe estar informada de los Planes de Carrera. Los involucrados, participantes y jefes deben conocer los planes al detalle.
- Clarificar: Describir una carrera estándar y los pasos necesarios para transitarla. No implica promesa de la empresa de otorgar el puesto, ya que ello dependerá de múltiples factores establecidos en el mismo.



Fuente gráficos: <https://es.slideshare.net/hquezada/03planes-de-carrera-latam-per-240811-meli-v2>

FASES DEL DISEÑO DEL PLAN DE CARRERA:



Fuente gráficos: <https://es.slideshare.net/hquezada/03planes-de-carrera-latam-per-240811-meli-v2>

Para poder aplicar correctamente el plan de carrera, los distintos niveles de conocimientos, competencias y experiencia deberán ser claramente medibles y objetivos.

Lo ideal para implantar un plan de carrera en la empresa debería de seguir las siguientes fases:

1. Definir el alcance y política a seguir en los planes de carrera.
2. Determinar los departamentos y puestos clave de la organización.
3. Definir rutas profesionales.
4. Analizar el potencial humano de la compañía e identifica al personal con alto potencial.

- Trayectoria profesional pasada
  - Evaluación de la trayectoria
  - Logros pasados
- Situación profesional actual
  - Grado de adecuación al puesto
  - Grado de satisfacción/insatisfacción
  - Expectativas personales
- Descripción de la persona
  - Competencias
  - Valores
  - Actitudes ante el trabajo
  - Actitudes ante las personas
- Evaluación del potencial
  - Puntos fuertes
  - Áreas de mejora
  - Líneas de desarrollo

5. Diseñar el plan de carrera (Entrevistas a las personas con alto potencial)
6. Analizar, individualmente, el coste/beneficio de cada plan carrera.
7. Aprobar el Plan de Carrera.

8. Desarrollarlo
9. Seguimiento del plan de carrera.

---

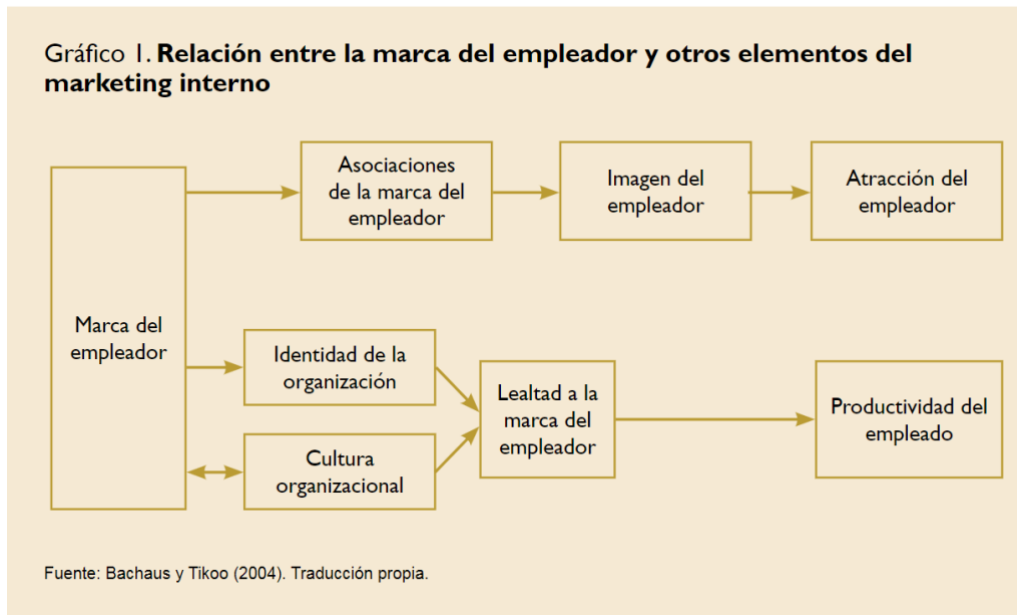
<b>FICHA TIPO</b>	Nombre del empleado o empleados
	Edad
	Nivel de estudios
	Puesto que desempeña en la empresa
	Puesto que podría desempeñar en el futuro
	Antigüedad en la empresa
	Puntos fuertes o débiles, a mejorar y a reforzar
	Necesidades de capacitación
	Evaluación del desempeño

---

Siguiendo estas directrices expuestas, se adjunta una propuesta de plan de carrera para el personal de oficina técnica, es una evolución tanto en las funciones, responsabilidades para promocionar de un grupo 4 a un grupo 5 (Anexo II).

#### **6.2.5.EMPLOYER BRANDING:**

El Employer Branding no es otra cosa que la marca de una empresa como empleador. Así de acuerdo con Francisca Blasco, Susana Fernández Lores y Almudena Rodríguez Tarodo en *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*, “la marca del empleador se basa en la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador. Su intención es la misma que la de una marca comercial: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. La diferencia estriba en el “cliente”, que aquí es el “empleado, actual y/o potencial”.



Fuente gráfico: <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/974/1090>

En el caso de Emka Sealing Systems, pese a ser una empresa multinacional con sucursales por todo el mundo, se observa que en lo referente a la marca de empresa se deberían potenciar varios aspectos.

En el último año, se han realizado algunos eventos donde la marca Emka ha estado presente, sin embargo, se ha podido comprobar que existe una ligera confusión entre ambas filiales españolas, Emka Sealing Systems y Emka Bechlagteile Iberica. Por tanto, para poder atraer talento a la empresa Emka Sealing Systems y no crear más confusión, se debe empezar con pequeños pasos para fomentar la marca de empresa y proyecto. Para la empresa es vital que la marca se de a conocer y que los puestos clave se vean atraídos por esta multinacional. Para ello se establecerá un plan de acción basados en las últimas tendencias del mercado:

- Fomentar y publicitar la cultura de empresa.
- Analizar las opiniones de los empleados (grado de satisfacción actual, que es lo que más se valora en la compañía, que aporta la empresa para que estén a gusto...)
- Cuidar la experiencia de los trabajadores, desde el inicio con un buen plan de acogida, y fomentando su motivación día a día a través de planes de carrera...
- Implicar a todo el equipo.
- Estar presente en las redes sociales y administrarlas de manera propia.

A corto plazo (2-6 meses) estas son algunas medidas que se van a llevar a cabo:

- 1º. Como primera acción se establecerán unos objetivos de la mano del departamento de marketing para que ambos se rijan por la misma meta y se

tengan los mismos valores de marca. Para ello se establecerán reuniones periódicas para analizar la repercusión a nivel global de esas acciones.

2º. En una segunda instancia, se creará una página web propia donde se comunique la historia y el proyecto futuro de empresa. En ella, se creará un blog corporativo dentro de la página donde se incluirán temas como: preguntas frecuentes, videos de algunos procesos de calidad, presentaciones de nuevos productos, temas de interés para nuestro *target*, presentación de empleados, noticias de prensa, etc.

El fin último de esta medida es promover es interactuar con clientes o proveedores presentes y futuros, posicionar la marca, así como promover la cultura de empresa y el engagement entre los empleados.

3º. Se establecerá un portal del trabajador donde se proporcionará al trabajador de herramientas digitales para facilitar su vida laboral, tales como pedir las vacaciones, formación online, comunicación directa con dirección, red social de trabajadores de Emka para poder establecer vínculos sociales... Así se fomentará la pertenencia del grupo a la marca de empresa y sus opiniones sobre la empresa serán más satisfactorias.

4º. Paralelamente a la creación de la página web hay que establecer un plan de acción de presencia en las redes sociales para ello se crearán perfiles en los principales canales para encontrar talento: LinkedIn, Facebook, Quora, Recruitment Geek, Followerwonk, Hiretual, Recruit'em. Y se administrarán de manera interna para controlar todo lo que se publicite en estos portales.

5º. Por último y para cerrar esta primera etapa de nuestro plan acción, se fomentarán la asistencia a eventos de networking, con ello se pretende establecer una red de contactos que ayudarán a que la marca Emka sea mas conocida.

## 7. CONCLUSIONES:

El trabajo presentado constituye una oportunidad para analizar las distintas áreas de la empresa multinacional Emka Sealing Systems. Este análisis ha facilitado una visión más amplia y objetiva de la empresa, lo que ha ayudado a localizar tanto sus puntos fuertes como sus puntos débiles.

En primer lugar, tras la realización del análisis se afirma que el grupo Emka dispone de una buena base para poder implantar medidas nuevas y fomentar las medidas ya existentes. Su carácter internacional hace que se disponga de unos recursos mayores para dicha implantación y sea un punto fuerte para la atracción de talento.

Como puntos fuertes, se ha detectado que las bases para un buen plan de retención están incorporadas. Se observa que están programadas las encuestas de satisfacción, las encuestas de desempeño, manual de puestos de trabajo. Conceptos básicos para realizar un correcto y eficaz plan de retención.

En contrapartida, como puntos débiles o a mejorar, se ha detectado deficiencias en el plan de formación, el plan de carrera, comunicación interna, así como en medidas para la conciliación familiar y laboral de los trabajadores. Ambos planes deben ser mejorados y adaptados teniendo como punto de partida el presente trabajo.

Existen otras medidas que se deben implantar desde cero, así pues, se sugiere una creación de *employer branding* que incluya iniciativas enfocadas a mejorar la marca de empresa de cara a los clientes internos y externos de la empresa, al igual que una política que recoja la responsabilidad social corporativa y por último instaurar un código de conducta.

Todas estas acciones están orientadas a conseguir los dos objetivos planteados al principio del trabajo:

- Retener el talento incorporado a la compañía
- Realizar un plan de atracción del talento para que la selección de los puestos estratégicos sea más sencilla

Al mejorar estos objetivos se incide en una mejora del clima laboral, aumentando la motivación del personal y creando un sentimiento de pertenencia a la empresa, haciendo así que los mejores embajadores de marca sean los mismos trabajadores.

## **8. RECOMENDACIONES FINALES:**

Se recomienda realizar las siguientes acciones para que todo lo propuesto se coordine con la visión de la empresa y sus estrategias referente a las personas:

1. Descripción de los puestos de trabajo, con ajuste persona-puesto.
2. Identificar puestos que aportan valor y realizar un correcto análisis de equidad interna y competitividad externa.
3. Evaluación del desempeño basándose en las nuevas tendencias de evaluaciones de 360 grados para el equipo directivo y otras posiciones como mandos intermedios.
4. Realizar una encuesta de satisfacción laboral y establecer acciones para potenciar el clima laboral y el grado de motivación de la plantilla en todos los niveles.
5. Invertir en un proyecto de Employer Branding.
6. Establecer un buen outplacement para determinadas posiciones.

En conclusión y tras el análisis, se puede afirmar que, aunque este es el camino por el que la empresa debe seguir, esto son sólo medidas iniciales para que la empresa se empiece a enfocar en este tipo de iniciativas, pero el camino todavía es largo y deberá mantenerse constantemente actualizada para, poco a poco, implantar las tendencias más innovadoras de retención y atracción de talento y, sobretodo, que vayan en línea con los objetivos del negocio.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRAFÍA

AEC. *Salario Emocional*. Recuperado el 27 de junio de 2019, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>.

Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360*. Editorial: Ediciones Granica.

Argandoña, A. (2007). *Responsabilidad social de la empresa: ¿Qué modelo económico? ¿Qué modelo de empresa?* (Documento de investigación no 709). España: Cátedra Economía y Ética-IESE.

Blasco-López, M.F; Rodríguez Tarodo, A; Fernández-Lores, S; Universia BusinessReview. *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. Recuperado el 2 de junio de 2019 de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/974/1090>.

Blog People Next (2016). *Qué es la evaluación 360 grados y qué beneficios aporta a tu empresa*. Recuperado el 1 de junio de 2019, de <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>

Castillero Mimenza, O. Psicología y Mente. *La teoría X y la teoría Y de McGregor*. Recuperado de <https://psicologiymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>

Dimitrova Ignatova, I. (2017). *Plan De Motivación Laboral En La Empresa CHG* (Memoria del Grado en administración y dirección de empresas). Universitat Politècnica de Valencia. Campus de Alcoy. Recuperada de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/97741/IGNATOVA%20-%20ESTUDIO%20DE%20MOTIVACIÓN%20LABORAL%20Y%20PLAN%20DE%20MOTIVACIÓN%20EN%20LA%20EMPRESA%20CHG.pdf?sequence=1>.

Edenred. El blog para los profesionales en la gestión del capital humano. Recuperado el 23 de mayo de 2019, de <https://www.edenred.es/blog/employer-branding-que-es-rrhh/>.

Escuela de Organización Industrial. *“Gestión de recursos humanos”*. Recuperado el 24 de junio de 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

Federación de Empresarios de la Rioja, Gobierno de la Rioja (2017). *Proyecto de análisis y valoración de las Necesidades en materia del área laboral y Recursos Humanos de las Empresas y Autónomos Riojanos 2017*.

Fernández, J.C. (2009). SlideShare. *Plan de Carrera*. Recuperado el 1 de junio de 2019, de <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-carrera-laboral>.



Gestión.org. *Que es y como desarrollar un plan de carrera*. Recuperado el 1 de junio de 2019, de <https://www.gestion.org/develop-plan-career/>

Los Recursos Humanos.com. *Teoría de la Expectativa*. Recuperado el 20 de febrero de 2019, de <https://www.losrecursoshumanos.com/theoria-de-la-expectativa/>.

Michael Page. *Como redefinir un plan de carrera*. Recuperado el 22 de junio de 2019, de <https://www.michaelpage.es/advice/candidatos/develop-professional/how-redefine-career-plan/>

Miralles, O. (2015). El Blog de las mejores prácticas en rrhh. *Planes de Carrera. Verdades y mitos*. Recuperado el 24 de junio de 2019, de <https://www.mejorespracticarrhh.es/planes-de-carrera/>

Necesitas formación. (2014). *La importancia de diseñar un Plan de Formación para tu empresa*. Recuperado el 20 de mayo de 2019, de <http://necesitasformacion.blogspot.com/2014/10/la-importancia-de-disenar-un-plan-de.html>.

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. *Qué es RSC*. Recuperado el 12 de junio de 2019 de <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>.

Open Course Ware. Universidad de Sevilla (s.f.). Recuperado de [http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursoshumanos/temas/tema3cg/page\\_03.htm](http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursoshumanos/temas/tema3cg/page_03.htm)

Poveda Alarcón, J.A. (2014). *Plan de Carrera* (Trabajo Universidad de Bogotá). Recuperado el 25 de junio de 2019, de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3431/Componentes%20del%20Plan%20Carrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Randstad research. (2016). *Encontrar talento en España*. Recuperado el 25 de junio de 2019, de <https://research.randstad.es/encontrar-talento-en-espana/>

Randstad research. (2017). *Informe de Tendencias Salariales 2018*. Recuperado el 25 de junio de 2019, de <https://research.randstad.es/informe-de-tendencias-salariales-2018/>

Rodríguez Estrada, M. (1988). Capítulo 4. Factores biopsicosociales. *Motivación al trabajo* (p.16). Editorial El Manual Moderno.

Rodríguez, E. (2018). *La teoría de las necesidades de McClelland*. Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-las-necesidades-de-mcclelland/>

Sodexo. *El Plan de desarrollo del talento interno*. Recuperado el 2 de junio de 2019, de <https://www.sodexo.es/blog/el-plan-de-desarrollo-del-talento-interno/>

Standberg, L. (2010). *La medición y la comunicación de la RSE. Indicadores y normas* (Documento de investigación no 9). España: Cátedra «la Caixa» de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.

Talento Humano (2013). *Teorías de la motivación - centradas en el contenido*. Recuperado el 20 de febrero de 2019, de <http://ing-luna.blogspot.com/2013/04/teorias-de-motivacion.html>

Tiempos Modernos (2010). Web de Formación y Orientación Laboral. *Teorías de Proceso*. Recuperado el 20 de febrero de 2019, de: <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-teorias-de-procesos/>.

Udiz, G. Sage. *Cuatro políticas de conciliación que podrías aplicar en tu empresa*. Recuperado el 10 de junio de 2019, de <https://www.sage.com/es-es/blog/cuatro-politicas-de-conciliacion-que-podrias-aplicar-en-tu-empresa/>.

## 10. ANEXOS

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL 2015 Y 2017

ÁREA		Muy poco/ Muy mal / Totalmente en desacuerdo 1	2	3	4	Muchísimo / Excelente / Totalmente de acuerdo 5
Mandos Directos						
1	Mi mando me trata correctamente y con respeto.					
2	Creo que puedo discutir abiertamente con mi mando cualquier problema al que me enfrente sin temer una represalia por ello.					
3	En Sealing Systems no tengo nada que esperar del favoritismo ni temer de la arbitrariedad de mi jefe.					
4	Mi mando promueve e impulsa la iniciativa y participación de los empleados en la mejora continua y resolución de problemas.					
5	La competencia profesional y el comportamiento de mi jefe son un buen modelo digno de imitarse.					

ÁREA		Muy poco/ Muy mal / Totalmente en desacuerdo 1	2	3	4	Muchísimo / Excelente / Totalmente de acuerdo 5
Confianza						
6	Tengo confianza en que la Dirección del Grupo EMKA está dirigiendo correctamente la empresa.					
7	Ante un problema profesional que no puedo resolver, sé que lo mejor que puedo hacer es exponérselo a mi mando, quién me ayudará a resolverlo.					

TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

8	Creo que mi mando directo conoce su trabajo y lo desempeña correctamente.					
9	Existe un alto nivel de confianza mutua acerca de la competencia profesional entre los empleados y el equipo directivo.					
<b>ÁREA</b> Desempeño profesional		Muy poco/ Muy mal / Totalmente en desacuerdo 1	2	3	4	Muchísimo / Excelente / Totalmente de acuerdo 5
10	El futuro de SSLR y el mío propio están claramente ligados a lo bien o mal que tanto yo como los demás hacemos en nuestro propio trabajo.					
11	SSLR es algo mío, y me afecta directamente que pierda o gane dinero.					
12	La incertidumbre ocasionada en los últimos años (ERE's, eliminación de la prima, etc...) afectan a mi rendimiento y mi motivación.					
13	Reconozco que es más importante el interés en hacer bien las cosas y una actitud positiva a la formación, que nacer sabido.					

<b>ÁREA</b> Motivación y reconocimiento		Muy poco/ Muy mal / Totalmente en desacuerdo 1	2	3	4	Muchísimo / Excelente / Totalmente de acuerdo 5
16	¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?					
17	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?					
18	¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?					



TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

OTRAS OBSERVACIONES

RESULTADOS ENCUESTAS 2015

<b>SEALING</b>		ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS 27/05/2015																									
		T.4	T.5	T.6	T.7	T.8	T.9	T.10	T.11	T.12	T.13	T.14	T.15	T.16	T.17	T.18	T.19	T.20	T.21	T.22	T.23	T.24	T.25	T.26	MEDIA		
	<b>SYSTEMS</b>	4	3	3	4	5	5	4	5	1	4	4	5	4	4	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4,00		
2	4	3	3	4	2	2	4	5	5	3	5	1	4	5	5	5	3	4	3	4	3	5	5	4	3,77		
3	4	3	2	4	3	2	4	3	5	1	5	1	5	5	3	5	3	4	2	5	2	3	1	5	4	3,38	
4	1	3	2	3	3	1	4	2	4	2	5	1	4	5	4	4	3	5	2	2	2	1	5	4	4	3,08	
5	2	3	2	3	3	2	4	1	4	2	5	1	4	4	3	4	3	4	2	4	2	3	5	5	4	3,19	
6	2	3	2	3	3	3	3	1	4	1	5	1	2	5	3	5	3	4	3	3	2	1	5	2	2	2,85	
7	5	3	3	4	3	2	4	5	5	2	5	1	3	5	5	3	2	5	3	4	4	3	5	5	4	3,69	
8	3	3	2	4	2	3	4	4	5	2	5	1	5	4	5	4	2	5	3	4	3	5	5	5	4	3,69	
9	2	3	2	4	2	2	1	1	3	1	5	1	4	3	3	4	2	3	3	4	1	1	4	4	3	2,65	
10	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	2	3	4,31	
11	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4,58	
12	3	3	3	3	4	5	1	4	4	4	4	1	4	2	5	1	2	3	3	4	1	5	1	3	1	2,84	
13	4	3	5	4	4	5	2	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,50	
16	2	3	3	3	4	4	4	5	4	2	5	5	3	1	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	2	3,81
17	5	3	2	3	3	4	4	5	5	1	5	1	2	4	4	4	2	5	3	3	2	2	5	3	4	3	3,35
18	3	3	4	4	3	3	4	5	5	4	5	1	4	5	5	4	5	5	1	5	3	5	5	3	4	4	3,92
19	2	3	2	2	2	1	4	2	3	2	1	1	2	4	3	4	1	3	1	1	2	2	4	3	4	3	2,38
20	4	3	2	4	4	3	3	5	4	4	5	1	5	4	5	4	5	4	3	5	1	5	5	5	2	4	3,81
21	4	3	3	3	3	3	4	3	5	4	5	1	4	4	5	4	4	4	3	5	2	5	5	5	4	4	3,81
22	5	3	3	5	4	3	4	4	5	3	3	1	5	4	4	4	2	4	2	4	4	5	5	5	4	4	3,81
23	3	3	1	4	3	4	3	5	3	1	5	1	4	4	5	4	2	4	2	2	4	1	5	5	4	4	3,31
24	5	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	4	5	2	5	4	1	5	5	5	4	4,04
25	4	3	3	4	4	4	4	5	5	3	3	1	4	5	5	4	4	5	2	3	4	3	5	5	5	4	3,88
26	5	3	2	3	4	4	4	5	4	4	5	1	3	5	5	4	5	5	3	4	3	3	5	5	4	3	3,88
27	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4,54
																											3,64

OBSERVACIONES:

- \* Se necesita un gerente.
- \* Se pide subir de grupo profesional ( del grupo 2 el grupo 3 al resto de los trabajadores).
- \* Se pide subir la remuneración
- \* Se pide un entrevista individual.
- \* Unos trabajadores necesitan polos.
- \* los maquinistas deben cobrar lo mismo desde el primer día.

## TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

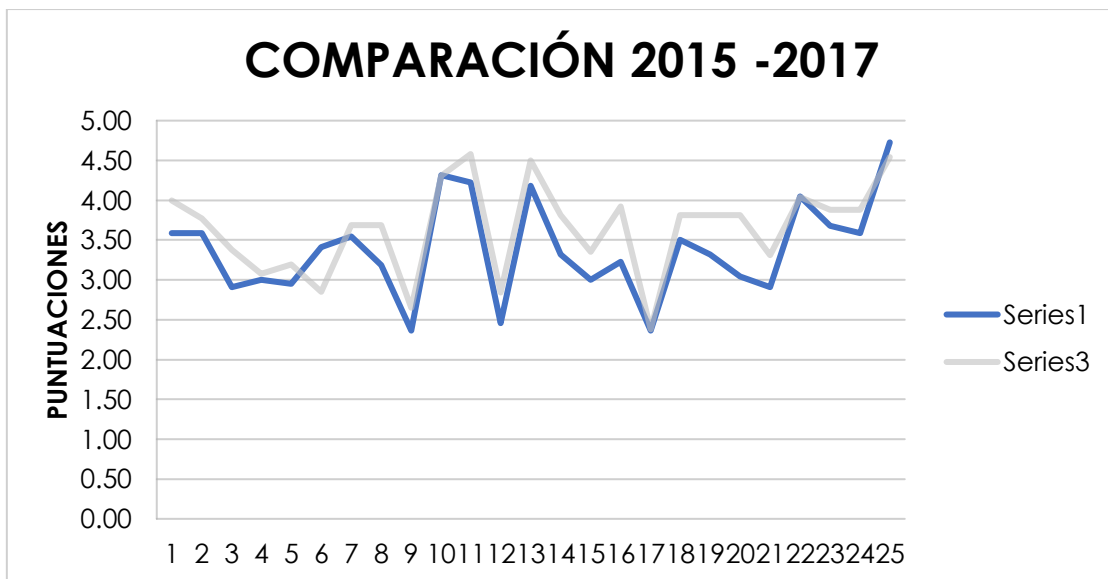
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN 2015											
SEGUIMIENTO PLAN DE ACCIONES											
DESCRIPCIÓN DE PROBLEMA / LA MEJORA	P	FECHA	ACCIONES A REALIZAR	¿QUIÉN?	¿CUANDO?		EFECTIVIDAD				COMENTARIOS
					Inicio	Fin	20%	40%	60%	80%	
Baja puntuación (2,85 sobre 5) en la pregunta 6: Tengo confianza en que la Dirección del Grupo EMKA está dirigiendo correctamente la empresa.		16/15	Información a la Dirección del grupo sobre este punto. Se realiza la reunión de directores de todo el grupo en España con visita de todos los jefes comerciales a nuestra planta. Además se establecen visitas de los diferentes sucursales a SSLR para conocer mejor nuestros productos y poder vender más y mejor.	Rupe	1/10/15						
Baja puntuación (2,65 sobre 5) en la pregunta 9: Existe un alto nivel de confianza mutua acerca de la competencia profesional entre los empleados y el equipo directivo.		16/15	En la encuesta de 2016 debemos detallar este punto, ya que personal entiende como equipo directivo su mando directo y otro el equipo directivo de Alemania. Al margen de esta aclaración se habla con todos los mandos para ser accesibles y que hablen y dejen hablar a su equipo. Además se establecen reuniones departamentales e interdepartamentales para solucionar temas de importancia.	RRHH	1/1/15						
Baja puntuación (2,84 sobre 5) en la pregunta 12: La incertidumbre ocasionada en los últimos años (ERE's, eliminación de la prima, etc...) afectan a mi rendimiento y mi motivación.		1/1/15	Se informa de la NO NECESIDAD, ni previsión a corto y largo plazo de solicitud de ERE. Se certifica durante el año 2015 con buenos resultados y con las mejoras de las condiciones de trabajo (salarios, compra de nueva maquinaria...)	RRHH	1/1/15						El personal puede que siga un poco preocupado porque es el primer semestre sin ERE's.
Baja puntuación (2,38 sobre 5) en la pregunta 19: ¿Las condiciones salariales actuales para usted son buenas?		1/12/14	SUBIDAS SALARIO (P.C). En dic de 2014 se inicia la primera negociación con subida de PC de 140€/mes/trabajador. En julio de 2015 sigue con una subida de 70€/mes/trabajador. En abril de 2016 sigue con una subida de 60€/mes/trabajador. Total 290€ de subida.	RRHH	1/12/14						En noviembre se establece otra negociación para ver resultados y calcular posibles subidas para 2017

## RESULTADOS ENCUESTAS 2017

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS JUNIO 2017																								
PREGUNTAS	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	T.8	T.9	T.10	T.11	T.12	T.13	T.14	T.15	T.16	T.17	T.18	T.19	T.20	T.21	T.22	MEDIA	MEDIA 2015
1	3	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	3	5	4	5	3	0	5	3,59	4
2	3	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	1	5	3	5	4	5	2	2	5	3,59	3,77
3	3	3	5	1	3	3	3	3	1	4	2	2	4	1	5	2	4	3	5	1	2	4	2,91	3,38
4	1	1	5	5	3	3	3	2	3	4	1	3	3	1	5	2	5	3	5	2	1	5	3,00	3,08
5	2	1	5	4	2	2	4	2	2	4	1	2	3	1	5	3	5	4	5	2	1	5	2,95	3,19
6	1	2	3	4	4	3	4	2	4	5	3	4	3	3	5	3	4	3	5	3	3	4	3,41	2,85
7	3	4	3	5	3	3	4	3	3	4	3	3	4	1	5	3	5	4	5	3	2	5	3,55	3,69
8	1	4	0	4	3	2	5	3	4	5	2	2	3	1	5	3	5	4	5	3	1	5	3,18	3,69
9	1	1	1	4	2	2	3	3	3	3	1	3	3	1	3	2	2	2	3	2	3	4	2,36	2,65
10	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	1	5	5	5	4	5	4	4	5	4,32	4,31
11	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	1	4	5	5	4	4	3	3	5	4,23	4,58
12	1	5	2	-	1	4	4	5	5	4	2	1	1	1	1	1	1	4	4	4	2	1	2,45	2,84
13	3	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	2	4	5	4	3	5	4,18	4,5
16	5	5	5	4	2	2	2	4	5	2	2	3	3	1	5	3	5	4	3	0	4	4	3,32	3,81
17	1	4	5	5	2	2	3	2	3	5	1	3	3	3	4	4	4	2	4	0	2	4	3,00	3,35
18	3	1	5	4	4	2	4	2	2	5	4	1	4	1	5	3	5	4	5	1	1	5	3,23	3,92
19	2	1	1	4	2	2	3	2	1	4	2	1	3	1	3	2	3	3	5	1	2	4	2,36	2,38
20	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	2	3	3	1	0	4	5	3	5	4	1	4	3,50	3,81
21	5	3	3	4	3	4	4	5	2	4	1	3	4	1	1	4	4	4	5	3	2	4	3,32	3,81
22	2	1	3	4	2	4	4	5	2	4	1	3	4	1	5	3	4	3	5	2	1	4	3,05	3,81
23	3	2	5	3	2	1	2	3	1	3	3	3	3	1	4	3	5	3	4	3	3	4	2,91	3,31
24	3	3	5	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4,05	4,04
25	3	3	5	5	4	4	4	2	1	4	5	4	4	1	5	2	5	4	5	3	3	5	3,68	3,88
26	3	3	5	4	4	4	3	1	3	3	4	3	3	3	5	4	5	4	4	3	3	5	3,59	3,88
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	5	4,73	4,54
																							3,38	3,6428


### OBSERVACIONES:

- \*SENSACION DE NO SERVIR PARA NADA DAR LA OPINION. DIRECCION INCOMPETENCIA
- \*DISCONFORMIDAD CON EL TURNO DE NOCHE
- \*EVOLUCION MAQUINARIA Y DESARROLLO PRODUCTO
- \*SENSACION DE AGOBIO EN LAS TAREAS DE CAPATAZ. DISTINCION SALARIAL ENTRE CAPATAZ Y OPERARIO. CALOR EN VERANO.
- \*ABUSO, SALARIO ESCASO Y CALOR EN VERANO.
- \*NO QUERER A LUIS SOTA COMO ENCARGADO. NO ES IMPARCIAL.
- \* PROBLEMAS MEDIO AMBIENTALES FRIO-CALOR.
- \*DISCRIMINACION SALARIAL. SUBIDAS DE GRUPO 2-GRUPO3.
- \*CLARIDAD EN LAS FUNCIONES, MEJORAR RELACIONES DEPT. FALTA DE PROFESIONAL DEL SUPERIOR DEL DEPT.





## TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

		ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN 2017									
		DE ACCIONES									
		FECHA	ACCIONES A REALIZAR	¿QUIÉN?	¿CUANDO?		EFECTIVIDAD				
Inicio	Fin				20%	40%	60%	80%	100%		
Baja puntuación (2,91 sobre 5) en la pregunta 3: En Sealing Systems no tengo nada que esperar del favoritismo ni tener de la arbitrariedad de mi jefe		8/6/17	Información a los responsables de cada departamento junto con Gerencia, para detectar el problema sobre la percepción de favoritismos en los trabajadores. Se revisará el plan de promoción interna para estructurarlo lo más objetivo posible	RRHH	1/9/17						
Baja puntuación (2,95 sobre 5) en la pregunta 5: La competencia profesional y el comportamiento de mi jefe son un buen modelo digno de imitarse		8/6/17	Detectar y revisar la competencia profesional de los mandos e informar de sus obligaciones	RRHH	1/9/17						
Baja puntuación (2,36 sobre 5) en la pregunta 9: Existe un alto nivel de confianza mutua acerca de la competencia profesional entre los empleados y el equipo directivo.		1/6/15	Se habla con todos los mandos para ser accesibles y que hablen y dejen hablar a su equipo. Además se establecen reuniones departamentales e interdepartamentales para solucionar temas de importancia.	RRHH	1/9/17						Se volverá a medir a los mandos para que la comunicación intermando-obligador sea más fluida.
Baja puntuación (2,50 sobre 5) en la pregunta 12: La incertidumbre ocasionada en los últimos años (ERE y eliminación de la prima, etc...) afectan a mi rendimiento y mi motivación.		1/1/15	Se informa de la NO NECESIDAD, ni previsión a corto y largo plazo de solicitud de ERE. Se certifica durante el año 2015 y 2016 con buenos resultados y con las mejoras de las condiciones de trabajo (salarios, compra de nueva maquinaria...). Además de un incremento en la producción en los meses mayo-julio 2017	RRHH	1/1/15						
Baja puntuación (2,36 sobre 5) en la pregunta 19: ¿Las condiciones salariales actuales para usted son buenas?		1/12/14	SUBIDAS SALARIO (P.C). En dic de 2014 se inicia la primera negociación con subida de PC de 140€/mes/trabajador. En julio de 2015 sigue con una subida de 70€/mes/trabajador. En abril de 2016 sigue con una subida de 60€/mes/trabajador. Total 230€ de subida. Enero 2017 se incrementa una subida del 70€/mes/trabajador. En Marzo se estipula incrementar esa subida en 40€/mes/trabajador. Total subida 2017:110€	RRHH	1/12/14						2017: Se realiza un incremento de salario. A finales de este año hay programada una serie de negociaciones acerca del incremento salarial.
Baja puntuación (2,38 sobre 5) en la pregunta 23: ¿El trabajo en su área está bien organizado?		8/6/17	Se detectara la desorganización por parte de determinados mandos, y se establecen una directrices para poder realizar un trabajo ordenado y organizado.	RRHH	1/9/17						

### ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 2019

A continuación, se presenta un cuestionario de satisfacción de empleados con el objetivo de poder analizar los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa, y poder mejorar estos últimos.

La participación es ANONIMA y deberá de ser introducida en el buzón de sugerencias/ideas de mejora que está habilitado en el panel de calidad.

La fecha máxima para dejar la encuesta rellena será el día **31 de mayo**, ya que a partir de esa fecha se procede a analizar los datos obtenidos.

En el cuestionario los ítems son valorados con niveles de probabilidad de ocurrencia, siendo nunca o casi nunca la menor puntuación y siempre o casi siempre la mayor puntuación. Por tanto, a mayor puntuación más de acuerdo estarás con el enunciado.

Muchas gracias por vuestra colaboración.

Marca con una "x" aquella respuesta que creas conveniente.

<b>SEXO</b>	
MUJER	
HOMBRE	

<b>TIEMPO EN LA EMPRESA</b>	
Menos 2 años	
Entre 2 y 10 años	

<b>EDAD</b>	
Menos 28 años	
Entre 29 y 40 años	
Entre 40 y 55 años	
Más de 55 años	

Más de 10 años	
----------------	--

**1. ¿Puedes tomar decisiones relativas a:**

	Nunca o casi nunca	A veces	A menudo	Siempre o casi siempre
Lo que debes hacer( actividades y tareas a realizar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La distribución de tareas a lo largo de tu jornada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cómo tienes que hacer tu trabajo (método, protocolos...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cantidad de trabajo que tienes que realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La distribución de los turnos rotativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> No trabajo turnos rotativos				

**2. Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo:**

	Ninguna participación	Solo recibo información	Se me consulta	Puedo decidir
Introducción de cambios en los equipos y materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introducción de cambios en la manera de trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reestructuración o reorganización de departamentos o área de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambios en la dirección o entre tus superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contratación o incorporación de nuevos empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. ¿Consideras que recibes una justa retribución económica por las labores desempeñadas? :**

Nunca

- A veces
- A menudo
- Siempre o casi siempre

**4. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa? :**

- Nunca
- A veces
- A menudo
- Siempre o casi siempre

**5. ¿En general, la correspondencia entre el esfuerzo que haces y las recompensas que la empresa te proporciona es:**

- Totalmente insuficiente
- Insuficientemente
- Suficiente
- Adecuadamente

**6. Considerando los deberes y responsabilidades de tu trabajo ¿estas satisfecho con el salario que recibes?**

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

**7. ¿Te facilita la empresa el desarrollo profesional (promoción, plan de carrera,...)?**

- No existe posibilidad de desarrollo profesional

- A veces
- A menudo
- Siempre

**8. ¿Cómo contribuye tu trabajo en el conjunto de la empresa u organización?**

- No es importante
- Es importante
- Muy importante
- No lo se

**9. ¿Cómo definirías la formación que se imparte o se facilita desde tu empresa?**

- Totalmente insuficiente
- Insuficientemente
- Suficiente
- Adecuadamente

**10. ¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?**

- Nunca
- A veces
- A menudo
- Siempre o casi siempre

**11. ¿En la organización las funciones están claramente definidas?**

- Nunca

- A veces
- A menudo
- Siempre o casi siempre

**12. Para realizar tu trabajo ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos?**

	Nada Clara	Poco clara	Clara a	Muy clara
Lo que debes hacer (funciones, competencias y atribuciones)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cómo debes hacerlo ( métodos, protocolos, procedimientos de trabajo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad y el tiempo de trabajo que se espera que hagas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La responsabilidad del puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Si tienes que realizar un trabajo delicado o complicado y deseas ayuda o apoyo, puedes contar con:**

	Nunca	A veces	A menudo	Siempre o casi siempre
Tus jefes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras personas que trabajan en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. En general, la cantidad de trabajo que tienes es:**

- Muy escasa
- Adecuada
- Elevada
- Excesiva

**15. ¿Debes atender a varias tareas al mismo tiempo?**

- Nunca
- A veces
- A menudo
- Siempre o casi siempre

**16. En tu trabajo, tienes que interrumpir la tarea que estás haciendo para realizar otra no prevista?**

- Nunca
- A veces
- A menudo
- Siempre o casi siempre

**17. En caso de que existan interrupciones, ¿alteran seriamente la ejecución de tu trabajo?**

- Nunca
- A veces
- A menudo
- Siempre o casi siempre

**18. Por el tipo de trabajo que tienes, ¿Estas expuesto a situaciones que te afectan emocionalmente?**

- Nunca
- A veces
- A menudo
- Siempre o casi siempre

**19. ¿ En qué medida tu trabajo requiere:**

- Nunca
- A veces
- A menudo
- Siempre o casi siempre

TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

Aprender cosas o métodos nuevos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptarse a nuevas situaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomar iniciativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser creativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. En tu trabajo ¿con que frecuencia tienes que ocultar tus emociones y sentimientos ante...?**

	Nunca	A veces	A menudo	Siempre o casi siempre
Otras personas no empleadas en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tus superiores jerárquicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21. El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuentas para realizar bien tu trabajo es:**

Mala	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>

**22. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?**

Bajo	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Alto	<input type="checkbox"/>
Muy alto	<input type="checkbox"/>

**23. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?**

Bajo	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Alto	<input type="checkbox"/>
Muy alto	<input type="checkbox"/>

**24. ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?**

Bajo	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Alto	<input type="checkbox"/>
Muy alto	<input type="checkbox"/>

**25. Te agradeceremos nos hagas llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.**



TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

**RESULTADOS ENCUESTAS 2019**

ENCUESTA SATISFACCIÓN EMPLEADOS ABRIL 2019																																
PREGUN TAS	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	T.8	T.9	T.10	T.11	T.12	T.13	T.14	T.15	T.16	T.17	T.18	T.19	T.20	T.21	T.22	T.23	T.24	T.25	T.26	T.27	T.28	T.29	T.30	T.31	
1	3,75	4	1,25	1,5	2,75	3,75	0,25	1,5	1,5	4	1,5	2	2	4	3	4	3	2	2,75	3,25	1	1,75	3,75	4	0,25	4	1,5	0	4	2,5	1,75	
1.1	3	4	1	1	3	4	1	1	2	4	2	2	3	4	3	4	3	2	2	4	1	2	3	4	1	4	2	0	4	1	2	
1.2	4	4	1	2	3	4	0	2	1	4	1	2	2	4	3	4	4	2	3	4	1	2	4	4	0	4	1	0	4	1	2	
1.3	4	4	2	2	3	3	0	2	2	4	2	2	2	4	3	4	3	3	4	3	1	2	4	4	0	4	2	0	4	4	2	
1.4	4	4	1	1	2	4	0	1	1	4	1	2	1	4	3	4	2	1	2	2	1	1	4	4	0	4	1	0	4	4	1	
2	3,4	2,4	1,4	1	2,6	2,4	0,2	1	1,4	2,4	0,8	2	1,6	3,2	1,8	3,6	2,6	2	1,4	2,8	1	1,2	2,6	3,2	0,6	3	1	0	4	1	2	
2.1	3	3	1	1	3	4	1	1	2	2	1	2	2	4	3	4	4	2	2	4	1	1	3	3	1	4	1	0	4	1	2	
2.2	3	3	2	1	3	3	0	1	2	4	1	2	2	4	2	4	3	2	3	2	3	1	2	3	4	1	4	1	0	4	1	2
2.3	3	2	2	1	3	3	0	1	1	3	1	2	2	4	1	4	2	3	1	3	1	1	3	4	0	3	1	0	4	1	2	
2.4	4	2	1	1	2	1	0	1	1	2	1	2	1	2	1	3	2	1	1	2	1	1	2	3	1	2	1	0	4	1	2	
2.5	4	2	1	1	2	1	0	1	1	1	0	2	1	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2	2	0	2	1	0	4	1	2	
3	2	3	1	1	1	3	1	2	2	1	3	4	2	3	3	3	2	2	2	3	1	3	4	4	2	2	4	1	0	4	1	4
4	1	3	2	1	3	2	1	1	2	2	1	0	2	2	3	3	1	2	2	3	1	2	4	2	2	3	2	0	4	1	1	
5	2	3	2	1	2	3	1	2	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	2	4	1	3	3	4	2	3	1	0	4	1	3	
6	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	1	0	4	1	3	
7	3	3	1	1	3	2	1	1	0	1	3	4	3	1	3	3	3	2	2	3	1	1	3	2	1	3	2	0	4	1	3	
8	3	2	2	2	3	2	1	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	3	2	2	1	3	4	2	4	2	2	0	3	1	2	
9	4	2	2	1	4	3	1	1	2	3	3	4	3	2	2	4	3	2	2	3	1	2	4	3	1	3	2	0	4	1	3	
10	2	3	2	1	3	3	1	1	1	2	2	4	2	2	2	3	4	3	2	3	1	1	4	3	1	3	2	0	4	4	2	
11	2	3	2	2	3	3	1	1	0	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	4	2	2	3	1	0	4	1	3	
12	2,5	3	1,75	3	3,25	3,5	0,25	1	3,25	2,75	3	3	3	1,5	3,5	3,25	3,25	3	2,75	3	1	3	4	3	2	3,5	2,5	0	4	3,25	3	
12.1	2	3	2	3	3	3	1	1	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	1	3	4	3	2	4	3	0	4	2	3	
12.2	2	3	2	3	4	3	0	1	3	2	3	3	3	0	4	3	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	2	0	4	3	3	
12.3	3	3	2	3	3	4	0	1	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	1	3	4	3	1	4	2	0	4	4	3	
12.4	3	3	1	3	3	4	0	1	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	3	4	3	2	3	3	0	4	4	3	
13	3	2,5	1,75	2	2,5	4	0,25	1,75	2	4	0,75	2	3	3,5	3	2,5	3,75	0,75	2,25	3	1,75	2,25	4	2	1,25	2	2,5	0	4	1,75	2	
13.1	4	4	2	2	3	4	0	2	3	4	3	4	4	4	2	3	4	3	2	4	1	2	4	2	1	4	1	0	4	1	2	
13.2	4	3	3	2	3	4	1	3	3	4	0	4	2	4	6	0	4	0	3	3	2	3	4	2	1	4	3	0	4	2	2	
13.3	2	0	1	2	2	4	0	1	0	4	0	0	4	4	2	4	4	0	3	2	2	4	4	2	1	0	2	0	4	2	2	
13.4	2	3	1	2	2	4	0	1	2	4	0	0	2	2	2	3	3	0	1	3	2	0	4	2	2	0	4	0	4	2	2	
14	4	2	3	4	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3	2	0	3	4	3	
15	1	3	2	1	2	2	4	2	3	1	2	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	1	1	2	2	0	1	2	2	
16	1	63	3	2	2	3	1	2	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	0	2	1	3	
17	2	4	3	2	3	1	1	1	2	3	3	4	3	3	6	4	4	4	2	2	2	2	3	2	2	3	3	0	3	1	4	
18	1	3	1	2	1	4	1	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	0	4	1	4	
19	3,5	4	2,5	1,5	4	4	1	2,75	2,75	4	2	2	2,75	3,25	2,5	3	3,5	3	3	3,5	2	4	3,25	3,25	2	2,5	3,25	0	4	1	3,5	
19.1	3	4	2	2	4	4	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	0	4	0	4	
19.2	3	4	3	2	4	4	0	3	2	4	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	0	4	4	4	
19.3	4	4	4	1	4	4	0	3	3	4	2	2	2	4	2	3	3	3	3	4	2	4	4	4	1	3	4	0	4	0	3	
19.4	4	4	1	1	4	4	0	2	3	4	2	2	3	2	3	4	3	3	4	2	4	4	3	3	1	3	3	0	4	0	3	
20	1	1,75	2	2,75	1	3,75	0,25	3	2,25	3,25	3	4	1,75	2,25	2,5	3	3,25	4	3	3	2	2,75	4	3	1,5	2,25	3,25	0	4	1,75	4	
20.1	1	0	2	4	1	4	1	3	4	4	3	4	1	1	2	3	3	4	3	4	2	4	4	3	2	3	3	0	4	1	4	
20.2	1	3	2	3	1	4	0	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	0	4	2	4	
20.3	1	0	2	3	1	4	0	3	0	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	2	2	2	4	3	0	3	0	4	2	4	4	
20.4	1	4	2	1	1	3	0	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	3	4	0	4	2	4	
21	3	3	1	2	2	2	3	1	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	1	3	4	3	3	2	2	0	4	3	3	
22	3	3	3	2	3	4	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	1	3	4	3	2	2	0	4	1	3	
23	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	1	4	4	3	2	2	1	0	4	1	3	
24	3	3	1	2	3	4	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	4	3	1	4	2	0	4	1	3	

## TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

25 Comentarios	
T1	Identificar y acabar con las desigualdades tanto salariales como (). Motivan al empleado y ofrecer herramientas para facilitar sus tareas. Ser más comunicativos
T3	Sonreír más a menudo
T4	Cobrar el trabajo que gaha. Que dejes de hacer de mas a algunos y de menos a otros. Sive esto para algo?
T5	En algunos casos, valorar mas al empleado de "casa" y no buscar un sustituto fuera. Usar la "misma regla" a la hora de promocionar a un compañero con otro.
T6	Eliminar () comparativos entre diferentes de grupos profesionales desempeñando la misma labor
T7	No se cuenta con la opinion de la gente. Sobretudo el jefe de fabricacion y encargados
T9	Hay una brecha salarial muy amplia entre un grupo profesional u otro que no se corresponden con la categoría es decir, es salto de retribucion es excesivo.
T13	Entrar los domingos por la noche. Poder cambiar los turnos en un momento especial
T15	Ser mas comunicativos
T21	La gente de Arnedo es trabajadora. Esto no es el calzado. Muchas desigualdades. Seguimos cobrando menos los de planta que hace 10 años. Hay que estar en el tajo. No todo es fácil- No decís que la empresa es familiar, porque no entra nadie de nuestra familia y de Arnedo?
T22	Mi opinion sobre el clima laboral es el que no habia percibido durante muchos años creo en mi opinion, que la balanza y equilibrio en cuanto trabajo y salario es bastante justo. En las líneas de extrusion cada dia se trabaja mas y se suprimen puestos de trabajo y en prensas es donde tenemos que ser mas justos y comprensivos para que el dialogo fluya y que sea lo mas justo para empresa y el trabajador. Mantener un buen clima es importante para todos.
T24	Deberiamos limar () entre los distintos escogones de la empresa, que impere el sentido comun en todos, hay unos derechos y unos deberes que deberemos respetar todos.
T25	Repartir mas las tareas. Diferencias de sueldos excesivos. Convalidar mas la vida social y laboral
T28	Basta ya de diferencias con los grupos es una vergüenza, ni son todos los que estan, ni estan todos los que son. Sin los operarios no existiriais. Cuidado. Podriais mirar los curriculum de la gente igual os llevais sorpresa Primero los encargados: El mejor Conrado, organiza bine. Ayuda a la gente, prepara los puestos de trabajo, te atiende cuando algo sale mal y muy trabajador.
T30	El peor Luis ese es solo para estar de cachondeo, y eso si siempre con sus (), podia trabajar mas con lo que cobra. Los grupos 4 cuando no tengan trabajo por lo menos los del plastico, en lugar de trabajar en los trenes tambien podrian trabajar en las prensas que se rien de los gr 3 y 2 Que la empresa valore a las personas por su forma de trabajar y su polivalencia.

## **ANEXO II**

### **EVALUACIÓN TRIMESTRAL INGENIERO DE PRODUCTO Y MEJORA DE PROCESOS**

La siguiente evaluación es un instrumento para poder valorar la consecución de objetivos fijados en el trabajo del trabajador en cuestión. La evaluación está enfocada en los objetivos concretos de su trabajo, para poder obtener una promoción tanto de sus responsabilidades como de su categoría en la empresa. Dichos objetivos están establecidos con una serie de puntuaciones que deberá ir alcanzando con el progreso en su aprendizaje. Dichas puntuaciones son medibles de manera objetiva.

A continuación, se presenta por una parte los objetivos y sub-objetivos que debe de ir adquiriendo para que su trabajo evolucione y mejore con el aprendizaje. Por otro lado, un cuestionario que consta de puntuaciones directas entendiéndose que el 1 corresponde a 20 puntos y el 5 corresponden a 100 puntos.

Así pues, para obtener un rendimiento total y alcanzar el nivel exigido para un grupo 5 deberá obtener una puntuación directa para cada objetivo comprendida entre 80-100 puntos.

Esta evaluación se realizará trimestralmente, en los meses siguientes.

Se iniciará este proceso con una evaluación inicial de los objetivos, y ya se estipulará la siguiente evaluación en Abril y así sucesivamente cada trimestre.


## TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

EVALUACION TRIMESTRAL INGENIERO PRODUCTO Y MEJORA DE PROCESOS (ABRIL 2018)		
OBJETIVOS	EVALUADOR	OBSERVACIONES
<b>1. Recibir la información de los clientes y adecuarla al mejor proceso productivo en diseño, plazos, costes y calidad</b>	1-2-3-4-5	
1.1 Adaptar la información del cliente mediante comparativa entre nuestro procesos actuales y el mejor proceso.	1-2-3-4-5	
1.2 Definir costes, plazos y calidad	1-2-3-4-5	
<b>2. Realizar el cálculo de la industrialización de nuevas ofertas y enviarlas a los clientes, en dos días.</b>	1-2-3-4-5	
<b>3. Definir el diseño y el proceso del producto. Realizar toda la información para la producción en serie.</b>	1-2-3-4-5	
3.1 Definir el diseño, en la ficha técnica y ampliación.	1-2-3-4-5	
3.2 Definir el proceso con la elaboración de la documentación.	1-2-3-4-5	
<b>4. Realizar pruebas/ensayos en el Cliente o Emka. Solicitar la materia prima para las pruebas y ensayos.</b>	1-2-3-4-5	
4.1 Realizar pruebas y ensayos en el Cliente registrando todo ello en el acta de visita al cliente.	1-2-3-4-5	
4.2 Solicitar la materia prima necesaria.	1-2-3-4-5	
<b>5. Actualizar la documentación técnica correspondiente a los perfiles a fabricar y los utillajes.</b>	1-2-3-4-5	
<b>6. Dibujar las diferentes partes que constituyen la hilera y los utillajes.</b>	1-2-3-4-5	
<b>7. Crear y diseñar los utillajes y mejorar los existentes.</b>	1-2-3-4-5	
7.1 Crear y diseñar utillajes.	1-2-3-4-5	
7.2 Mejorar los utillajes.	1-2-3-4-5	
<b>8. Cooperar con mejora continua y producción para implantar diferentes mejoras en el proceso.</b>	1-2-3-4-5	
<b>9. Realizar actividades complementarias derivadas de nuevas necesidades de la Empresa.</b>	1-2-3-4-5	
<b>CON SUPERVISIÓN</b>		
<b>10. Supervisar el desarrollo del proyecto e inversiones en industrialización.</b>	1-2-3-4-5	
10.1 Fase 1 APQP	1-2-3-4-5	
10.2 Fase 2 APQP	1-2-3-4-5	
10.3 Fase 3 APQP	1-2-3-4-5	
10.4 Fase 4 APQP	1-2-3-4-5	
10.5 Fase 5 APQP	1-2-3-4-5	
<b>11. Visitar a los clientes durante el desarrollo del proyecto y planificar las inspecciones y homologaciones.</b>	1-2-3-4-5	
11.1 Conocer las necesidades del Cliente.	1-2-3-4-5	
11.2 Realizar la propuesta que se adapte a sus necesidades y a nuestro proceso.	1-2-3-4-5	
<b>12. Coordinar la relación de prototipos y realizar conjuntamente con el Dpto. Producción las pruebas.</b>	1-2-3-4-5	
<b>13. Supervisar y contratar la construcción de utillajes en talleres externos o Ingenierías.</b>	1-2-3-4-5	
13.1. Seguimiento telefonico y/o e-mail.	1-2-3-4-5	
13.2 Seguimiento in situ para plazos	1-2-3-4-5	

Se valorará la consecución de objetivos desde 0-100%, entendiendo que el 1 es un 20% y el 5 es un 100%. Así pues, para obtener un rendimiento total y alcanzar el nivel exigido para un grupo 5 deberá obtener 80-100% los puntos del 1 al 11. Y para obtener un grupo 6 deberá obtener un 100% en todos los puntos.

Esta evaluación se realizará trimestralmente, en los meses siguientes: Enero, Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre.

Se iniciará este proceso con una evaluación inicial de los objetivos, y ya se estipulará la siguiente evaluación en Enero.

	<b>OBJETIVOS EMPLEADO</b>	
Puesto de trabajo : <b>INGENIERO DE PRODUCTO Y MEJORA DE PROCESOS</b> Grupo profesional : <b>5</b>		
Dependencia funcional: <b>RESPONSABLE DE INGENIERIA DE PRODUCTO Y PROCESO</b> Personas a su cargo : <b>0</b>		
<p><b>FORMACIÓN NECESARIA:</b> Ingeniería Técnica, y/o FP mecánica y experiencia probada en puesto similar.</p> <p><b>FORMACIÓN ESPECÍFICA:</b> Catia V5, Autocad, Inglés...</p> <p><b>EXPERIENCIA PREVIA:</b> 2 años en Talleres y/u Oficina Técnica</p> <p><b>PERIODO DE FORMACIÓN:</b> 12 meses</p> <p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir la información técnica de los clientes y adecuarla al mejor proceso productivo en diseño, plazos, costes y calidad.             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Adaptar la información del cliente mediante una comparativa entre nuestros procesos actuales y un mejor proceso productivo.</li> <li>1.2 Definir costes, plazos.</li> </ol> </li> <li>2. Realizar el cálculo de la industrialización de nuevas ofertas con los departamentos implicados y enviar las ofertas a los Clientes, en dos días, en el caso de oferta estándar, no requiere petición del proveedor.</li> <li>3. Definir el diseño y el proceso del producto. Realizar toda la información necesaria para la correcta producción en serie (F. técnicas, F. embalaje, layout...).             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Definir el diseño, en la ficha técnica y ampliación.</li> <li>3.2 Definir el proceso con la elaboración de la documentación.</li> </ol> </li> </ol>		

4. Realizar pruebas/ensayos necesarios en el Cliente y /o EMKA durante todo el periodo de industrialización del proyecto, hasta su incorporación en serie. Solicitar la materia prima necesaria para las pruebas y ensayos a Compras/Planificación.
  - 4.1 Realizar pruebas y ensayos en el Cliente registrando todo ello con el acta de visita al cliente.
  - 4.2 Solicitar la materia prima necesaria.
5. Actualizar la documentación técnica correspondiente a los perfiles a fabricar y al igual que la documentación pertinente de utillajes (F. técnica, F. embalaje, Especificaciones extrusión, Registro, Especificaciones proceso específico).
6. Dibujar las diferentes partes que constituyen la hilera y los utillajes.
7. Crear y diseñar los utillajes y mejorar los existentes.
  - 7.1 Crear y diseñar utillajes.
  - 7.2 Mejorar los utillajes.
8. Cooperar con mejora continua y producción para implantar diferentes mejoras en el proceso. Para ello asistirá a las reuniones que se requiera, y ejecutara las acciones que deriven de ellas.
9. Realizar actividades complementarias derivadas de nuevas necesidades de la Empresa que afectan a cambios organizativos o tecnológicos y que se encuentran recogidas en el Convenio General de la Industria Química.

**CON SUPERVISIÓN:**

10. Supervisar el desarrollo satisfactorio del proyecto e inversiones en industrialización, en coste, plazo y calidad.
  - 10.1 Fase 1 APQP
  - 10.2 Fase 2 APQP
  - 10.3 Fase 3 APQP
  - 10.4 Fase 4 APQP
  - 10.5 Fase 5 APQP
11. Visitar a los clientes durante el desarrollo del proyecto y Planificar las inspecciones y homologaciones de primeras muestras y/o instalaciones, en nuevos proyectos y/o modificaciones en serie.
  - 11.1 Conocer las necesidades del Cliente.
  - 11.2 Realizar la propuesta que se adapte a sus necesidades y a nuestro proceso.

12. Coordinar la relación de prototipos y realizar conjuntamente con el Dpto. de Producción las pruebas de nuevos productos.
13. Supervisar y contratar la construcción de utillajes en talleres externos o Ingenierías.
  - 13.1 Seguimiento telefónico y/o e-mail.
  - 13.2 Seguimiento in situ para plazos.

## VALORACIÓN

Para la consecución de una manera satisfactoria del objetivo planteado, el trabajador deberá de conseguir una puntuación directa entre 80-100 puntos.

Los objetivos se valorarán de la siguiente manera:

<b>1. Recibir la información técnica de los clientes y adecuarla al mejor proceso productivo en diseño, plazos, costes y calidad.</b>	<b>100</b>
<i>1.1 Adaptar la información del cliente mediante una comparativa entre nuestros procesos actuales y un mejor proceso productivo.</i>	40
<i>1.2 Definir costes, plazos.</i>	60
<b>2. Realizar el cálculo de la industrialización de nuevas ofertas con los departamentos implicados y enviar las ofertas a los Clientes, en dos días, en el caso de oferta estándar, no requiere petición del proveedor.</b>	100
<b>3. Definir el diseño y el proceso del producto. Realizar toda la información necesaria para la correcta producción en serie (F. técnicas, F. embalaje, layout...).</b>	100
<i>3.1 Definir el diseño, en la ficha técnica y ampliación.</i>	30
<i>3.2 Definir el proceso con la elaboración de la documentación.</i>	70
<b>4. Realizar pruebas/ensayos necesarias en el Cliente y/o EMKA durante todo el periodo de industrialización del proyecto, hasta su</b>	100

<b>incorporación en serie. Solicitar la materia prima necesaria para las pruebas y ensayos a Compras/Planificación.</b>	
<b><i>4.1 Realizar pruebas y ensayos en el Cliente registrando todo ello con el acta de visita al cliente.</i></b>	60
<b><i>4.2 Solicitar la materia prima necesaria.</i></b>	40
<b>5. Actualizar la documentación técnica correspondiente a los perfiles a fabricar y al igual que la documentación pertinente de utillajes (F. técnica, F. embalaje, Especificaciones extrusión, Registro, Especificaciones proceso específico.</b>	100
<b>6. Dibujar las diferentes partes que constituyen la hilera y los utillajes.</b>	100
<b>7. Crear y diseñar los utillajes y mejorar los existentes.</b>	100
<b><i>7.1 Crear y diseñar utillajes.</i></b>	80
<b><i>7.2 Mejorar los utillajes.</i></b>	20
<b>8. Cooperar con mejora continua y producción para implantar diferentes mejoras en el proceso. Para ello asistirá a las reuniones que se requiera, y ejecutara las acciones que deriven de ellas.</b>	100
<b>9. Realizar actividades complementarias derivadas de nuevas necesidades de la Empresa que afectan a cambios organizativos o tecnológicos y que se encuentran recogidas en el Convenio General de la Industria Química.</b>	100
<b>10. Supervisar el desarrollo satisfactorio del proyecto e inversiones en industrialización, en coste, plazo y calidad.</b>	60
<b><i>10.1 Fase 1 APQP</i></b>	12
<b><i>10.2 Fase 2 APQP</i></b>	12



<b>10.3 Fase 3 APQP</b>	12
<b>10.4 Fase 4 APQP</b>	12
<b>10.5 Fase 5 APQP</b>	12
<b>11. Visitar a los clientes durante el desarrollo del proyecto y Planificar las inspecciones y homologaciones de primeras muestras y/o instalaciones, en nuevos proyectos y/o modificaciones en serie.</b>	60
<b>11.1 Conocer las necesidades del Cliente.</b>	30
<b>11.2 Realizar la propuesta que se adapte a sus necesidades y a nuestro proceso.</b>	30
<b>12 Coordinar la relación de prototipos y realizar conjuntamente con el Dpto. de Producción las pruebas de nuevos productos.</b>	60
<b>13 .Supervisar y contratar la construcción de utillajes en talleres externos o Ingenierías.</b>	60
<b>13.1 Seguimiento telefónico y/o e-mail.</b>	30
<b>13.2 Seguimiento in situ para plazos.</b>	30

DIRECCION	DIRECCION DPTO INGENIERIA DE PRODUCTO
RRHH	TRABAJADOR

TFM: Plan de Retención y Motivación del Talento

--	--

Fecha.